

Парсяк В. Н.
Драгомирова І. М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ

діяльності операторів ринку
освітніх послуг на засадах
корпоративного менеджменту





**До 90-річчя
Національного університету
кораблебудування**



**До 45-річчя
економічної освіти
у Миколаївській області**

Парсяк В. Н.
Драгомирова І.М.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРІВ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



Миколаїв
2010

УДК 005:378.012:658.017

ББК 65.050.9 (2) 2

П 18

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
(протокол № 6 від 03.07.2009 р.)*

Р е ц е н з е н т и:

Вакульчик О.М. — доктор економічних наук, професор;
завідувач кафедри обліку і аудиту Академії митної служби
України;

Ареф'єва О.В. — доктор економічних наук, професор, де-
кан факультету економіки та підприємництва Національ-
ного авіаційного університету

Парсяк В. Н., Драгомирова І. М.

П 18

Трансформація діяльності операторів ринку освітніх
послуг на засадах корпоративного менеджменту: моногра-
фія. — Миколаїв: видавництво Торубари О.С., 2010. — 168 с.

ISBN 978-966-2312-08-9

Викладено теоретичні засади та практичні рекомендації щодо
реформування менеджменту у вітчизняних вищих навчальних
закладах (ВНЗ). Значна увага приділена дослідженню економіч-
ної природи корпорацій; теоретичних передумов використання
системного підходу до ВНЗ як об'єктів корпоративного управлін-
ня, окреслені інституціональні аспекти його застосування. Ви-
значено генезис ринку освітніх послуг в контексті трансформа-
ційних перетворень в Україні.

Розрахована на адміністраторів вищих навчальних закладів
усіх форм власності та рівнів акредитації, аспірантів, магістрів,
які набувають фах за напрямками освіти «Економіка та підприєм-
ництво», «Менеджмент», широке коло читачів.

УДК 005:378.012:658.017

ББК 65.050.9 (2) 2

ISBN 978-966-2312-08-9

© Парсяк В. Н., Драгомирова І. М., 2010

**ООО БЦ
«УКРСУДСЕРВИС»**

Украина, г. Николаев
Тел./факс: (0512) 37-68-64
e-mail: shiprepair.biz@bk.ru



**FIRM
«UKRSHIPSERVICE»**

Ukraine, Nikolayev
Phone/fax: (0512) 37-68-64
e-mail: shiprepair.biz@bk.ru

Бізнес-центр «УКРСУДСЕРВИС» добре відомий операторам ринку, які зв'язали свою долю з розвитком фундаментальної галузі вітчизняної економіки — суднобудуванням. Витоки підприємства беруть початок у вже далеких часах колишнього Радянського Союзу, коли Державне зовнішньоторговельне об'єднання «Судоекспорт» розгорнуло на стапелях Заводу імені 61 Комунара будівництво серії рефрижераторних судів проектів 1151, 1152, 1153 для грецького замовника, судовласника зі світовим ім'ям пана Ласкаридіса.

Саме «УКРСУДСЕРВИС» вийшов переможцем в оголошеному тоді тендері на поставку генеральному підрядникові силового електроустаткування, трансформаторів, електрошпиль, вентиляторів. Його фахівцям було довірене виготовлення комплексу стандартних електроцитів і силових з'єднувальних блоків. Завдяки досконалій організації бізнесу, тісним і правильно вибудованим відносинам з партнерами



Акопян Артур Анушиванович,
генеральний директор

умови контракту (по строках, якості виробів) були успішно виконані.

Більше десяти років минуло з тієї пори, але й сьогодні «УКРСУДСЕРВИС» надійно й сумлінно надає широкий спектр послуг зацікавленим у них контрагентам, забезпечує комплектувальним устаткуванням будівництво нових кораблів, ремонт судів, що прибу-

вають у затишні гавані й доки Миколаєва, Херсона, Керчі, Феодосії, Одеси, Севастополя.

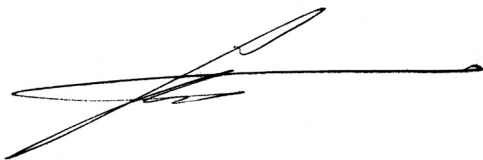
Не залишається байдужним топ-менеджмент підприємства до соціальних проблем розвитку регіону, включаючи таку важливу складову, як вища освіта. Очевидно, що й тут під впливом глибоких трансформаційних процесів назрівають фундаментальні зміни. Так, як це відбувалося в сфері матеріального виробництва, вищі навчальні заклади все більше втягуються в ринкові відносини, змушені зважати на зміну ставлення до них держави, шукати альтернативні джерела фінансування наукових і освітніх програм. Природно, що рішення цих надзвичайно непростих завдань можливо завдяки мобілізації креативного потенціалу викладачів — головної рушійної сили процесів передачі й інтерпретації знань. Це означає необхідність пошуку нових засобів їхньої мотивації до впровадження у навчальний процес прогресивних методик і технологій, трансферту інновацій у господарську практику.

Не випадковий із цієї причини наш інтерес до розробок учених Інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, які у творчій співдружності з їхніми колегами з Європейського університету ведуть інтенсивний пошук відповідей на актуальні питання, поставлені перед вищою школою самим життям. Абсолютно переконані в тім, що від правильних рішень із цього приводу залежить майбутнє не тільки видатних дослідників і педагогів; сформованих під їхнім керівництвом наукових і освітніх шкіл, що становлять гордість нації; але й перспективи самої української держави, що лише недавно виникла на політичній карті світу.

Щиро раді, що своєю скромною участю в здійсненні бізнес-проектів у реальному секторі економіки, у підтримці творчих починань талановитих представників науково-педагогічного цеху ми наближаємо краще майбутнє для теперішніх та прийдешніх поколінь.

*З побажаннями добра й благополуччя
авторам і читачам цієї книги,*

А. А. Акопян



ЗМІСТ

Від авторів	6
-------------------	---

Глава I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТОРАМИ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТЕХНОЛОГІЙ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....9

1. Визначення економічної природи корпорацій.9
2. Вищі навчальні заклади як системний об'єкт
корпоративного менеджменту 18
3. Зміст та функції корпоративного менеджменту
у вищих навчальних закладах32

Глава II. ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ 45

1. Інституціональні основи застосування операторами
ринку освітніх послуг корпоративного менеджменту....45
2. Генезис ринку освітніх послуг в контексті
трансформаційних перетворень в Україні.....59
3. Вплив корпоративного менеджменту на конкурентну
спроможність вищого навчального закладу74

Глава III. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ 95

1. Адаптація організаційного дизайну ВНЗ
до застосування технологій корпоративного
менеджменту95
2. Економічна мотивація як інструмент корпоративного
управління у ВНЗ 110
3. Формування та оцінювання корпоративної культури
вищого навчального закладу 124

Додатки	130
---------------	-----

Список використаних джерел	158
----------------------------------	-----

Фундаментальні соціально-економічні перетворення, які вже відбулися і продовжуються в Україні, спричинили бурхливий розвиток нематеріальної складової життєдіяльності суспільства в найрізноманітніших її проявах. Це, зокрема, пояснюється тим, що тут, як свого часу в сфері матеріального виробництва, виникли та поступово посилюють свій вплив такі базові компоненти ринкових відносин як множинність форм власності, конкурентне протистояння, вільні прояви підприємницької ініціативи та споживацького вибору, обмежені лише індивідуальними фінансовими можливостями інвесторів, з одного боку, та вимогами чинного законодавства, міжнародними та державними стандартами — з іншого.

Не стала виключенням із загальної закономірності і система вищої освіти, що цілком справедливо розглядається як фундаментальна стратегічна основа добробуту країни, чинник розвитку суспільства та його окремих особистостей. Вона має бути спрямована на забезпечення ґрунтовної наукової, загальноцивілізаційної, практичної підготовки кадрів, які в процесі реалізації власного фахового та креативного потенціалу спроможні визначати темпи, рівень науково-технічного, економічного й соціально-культурного прогресу; здатні постійно оновлювати власні знання, бути професійно мобільними з огляду на позитивні та, на жаль, негативні зміни, що супроводжують поступальний рух людства до вищих щаблів його розвитку.

В останні роки напередодні світової фінансової кризи вітчизняна «індустрія знань» стрімко нарощувала потужності: чисельність вищих навчальних закладів (ВНЗ) лише III–IV рівнів акредитації збільшилася у порівнянні із 2000 р. на 11,1 % (приватних — майже на чверть); кількість студентів, які у них навчаються, — на 855,6 тис. осіб. Аналогічна динаміка простежується по відношенню до фахівців вищої кваліфікації, більшість з яких у той чи інший спосіб залучається до співпраці з ВНЗ (проведення аудиторних занять, керівництво магістерськими дослідженнями

та дипломними роботами, участь у державних екзаменаційних комісіях тощо). Нагромаджена кількість вимагає переходу до нової якості, адекватної тим викликам та ризикам, що генерує ринкове середовище.

Потреба в цьому тим більша, що нехай й повільно, але неухильно держава набуває характеристик, які згодом, маємо надію, не відрізнять її від тієї частини континенту, яка називається Європейським Союзом. Подальша відкритість, зникнення бар'єрів на шляху вільної міграції людей спричиняють загострення конкурентної боротьби між вітчизняними ВНЗ всередині країни, а також між ними та закордонними центрами надання освітніх послуг. Певні ознаки цього у вигляді відтоку молоді на навчання закордон, пропозицій щодо навчання у віртуальних університетах з застосуванням технології «e-learning» спостерігаються вже тепер. Отже, до поглиблення протистояння у вже недалекому майбутньому треба готуватися невідкладно. Звичайно, якщо у думках не випустимо плани, скориставшись слушною нагодою, здатися без бою заморським «доброзичливцям», як це сталося колись у промисловості, на морському та річковому транспорті — прикладів не перерахувати. Та не забудьмо про наслідки! Де вони: українське суднобудування, славетне Чорноморське пароплавство, не кажучи вже про легендарний флот? «Иных уж нет, а те — далече»...

Маємо зазначити, що ціла низка економічних та управлінських аспектів діяльності організацій й, зокрема, закладів освіти набули глибокого та всебічного висвітлення. Так, проблемам використання новітніх методів менеджменту, мотивації праці в корпоративних структурах присвячені змістовні публікації Буркінського Б., Геєця В., Лукінова І., Румянцева З., Романової Н., Чумаченка М., Чухна А. Загальнометодологічні та теоретичні питання корпоративного управління набули системного викладення у працях Ансоффа І., Вакульчик О., Вінслава Ю., Воронова А., Герасимчука В., Гриньова В., Козаченко Т., Кравчук І., Мочерного Н., Назарової Г., Поважного О., Попова О., Хміля Ф., Цикало В.

На розробці теоретичних і методологічних питань забезпечення конкурентоспроможності організацій, включаючи ВНЗ, зосередилися Амоша О., Ареф'єва О., Безчасний Л., Долішній М., Кремень В., Луговий Ф., Оболенська Т. та інші. Водночас, поза увагою більшості вчених залишилося осмислення теоретико-методичних засад використання технологій та економічних інструментів корпоративного управління як засобу відповідної реакції ВНЗ на виклик ринкової стихії.

Визначити за допомогою відповідного наукового апарату обсяги та межі наведених й інших актуальних проблем, окреслити можливості вирішення їх за допомогою поширення на ВНЗ теорії і методів корпоративного управління, організаційного проектування, академічного капіталізму, менеджменту процесами та проектами складають завдання, яке постало перед авторами монографії. Читачі вирішуватимуть, якою мірою автори спромоглися виконати його.

Впродовж підготовки рукопису до друку були використані: Закони України; Укази Президента України; нормативні акти Міністерства освіти і науки України; звітність Державного комітету статистики України; інформація, накопичена під час ретельного ознайомлення із ґрунтовними публікаціями попередників; узагальнення власної багаторічної практики роботи на керівних посадах у навчальних закладах та їх відокремлених структурних підрозділах; досвід, набутий впродовж управлінського консультування державних та приватних ВНЗ; результати особистих та спільних наукових досліджень, виконаних останніми роками.

Вважаємо своїм приємним обов'язком висловити щиру вдячність шановним рецензентам докторам економічних наук, професорам О. М. Вакульчик та О. В. Ареф'євій за слушні зауваження й корисні рекомендації, які сприяли покращенню змістовного наповнення рукопису.

Маємо із повагою відзначити особливий внесок у здійснення цього проекту А. А. Акопяна.

Глава I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТОРАМИ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТЕХНОЛОГІЙ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПРИРОДИ КОРПОРАЦІЙ

Глибока суспільно-господарська трансформація країни, наслідки, які її супроводжують, поставили перед економічною наукою низку нагальних проблем щодо визначення адекватних засобів та методів побудови нового суспільного ладу. Концепція, що закладається у його підґрунтя, має бути вільна від залишків минулого, які не підтвердили своєї життєздатності та поступово зникають, і одночасно наслідувати динаміку суспільств з традиційно ринковою економікою, що невпинно рухаються шляхом прогресу. Суто механічне запозичення від них навіть позитивного досвіду автоматично призводить до хронічного запізнювання й перебування країни у стані, який абсолютно не відповідає очікуванням її громадян.

Підтвердженням цьому є невпинна міграція працездатної, креативно налаштованої частини населення до закордонних ринків праці, де їхня пропозиція знань та вмінь має прийнятний і, найголовніше, платоспроможний попит. За офіційною статистичною звітністю Державного центру зайнятості, у 2008 р. на роботу в інші країни виїхало 73 тис. українських громадян, а за даними експертів їхня чисельність сягає 2–3,5 млн осіб. Більшою частиною це — активні висококваліфіковані спеціалісти та робітники (більш ніж 70 % мігрантів мали вищу та професійно-технічну освіту) [56]. Опитування, проведені Інститутом соціології НАН України, засвідчили: досвід працевлаштування поза батьківщиною найчастіше мають громадяни віком 30–54 років та молодь до 30 років, частка яких складає 47,8 % і 31,3 % [111]. Зазначена тенденція негативно позначається на рівні інтелектуального потенціалу нації, уповільнює темпи економічного розвитку країни.

Це однаково вірно і для галузей матеріального виробництва, і для невиробничої сфери — сукупності видів діяльності з обслуговування громадян та організацій для задоволення специфічними засобами їх прагнень здобути матеріальні та духовні цінності. Зокрема, надання різноманітних послуг, включаючи такі, місія яких полягає у формуванні інтелектуальних якостей особи, що визначають її як особистість, здатну вирішувати найскладніші задачі за обраним фаховим спрямуванням.

Пояснення полягає в тому, що не лише в перших (що природно), але й в другій дедалі більше посилюють свою роль такі базові складові ринкових відносин як плюралізм форм власності, конкуренція, свобода підприємницького та споживацького вибору, обмежених виключно вимогами діючого законодавства, міжнародними нормами та державними стандартами (що до освіти, то тут поширені також галузеві стандарти та ті стандарти, які створюють безпосередньо навчальні заклади).

З огляду на вищевикладене, особливого значення набуває наукове опрацювання та впровадження інноваційних механізмів управління невиробничою сферою, які б забезпечували адекватне задоволення потреб окремих людей, соціальних груп та суспільства в цілому. Визначений імператив повною мірою стосується вищих навчальних закладів, ефективного знаряддя управління ними з урахуванням реалій сьогодення і перспектив, які на ньому ґрунтуються. В цьому контексті вкрай актуально з'ясувати сутність категорії «корпорація». В його основі — аналітичне узагальнення досвіду, який склався на теренах вітчизняної та зарубіжної системи господарювання.

Звернення до неї обумовлене тим, що економічна парадигма, яка панує в теорії та на практиці, обмежує застосування корпоративних відносин виключно виробничою сферою. Це пояснює, чому саме у пересічній свідомості корпорації зазвичай асоціюються з великими підприємствами та ще й із сфери матеріального виробництва, кількість співвласників яких сягає сотні, а подекуди — десятки тисяч осіб. Насправді ж, такі погляди вступають у протиріччя із загальноновизнаною уявою про місію навчального закладу в суспільстві, економічну основу якого створює приватна власність на засоби виробництва. І ось з яких причин:

по-перше, досконалість саме невиробничої сфери стає своєрідним індикатором рівня розвитку будь-якої країни, показником гуманізації суспільних відносин. Вона дедалі більше впливає на формування людської свідомості, стає рушієм поширення ін-

формації та набуття індивідами нових знань й навичок. Їх ціннісна вага все збільшується: за оцінками експертів [95, с. 53], на рубежі ХХ–ХХІ сторіч сукупне національне багатство існуючих на планеті країн складало 550 трлн дол., з яких 95 трлн припадало на відтворювальний капітал, лише 90 трлн — на природний, а людський капітал оцінювався у 365 трлн дол.;

по-друге, незадовільний рівень державного піклування про розвиток вищої освіти призвів до того, що не лише приватні, але й державні ВНЗ вимушені розглядати доходи від надання освітніх послуг як джерело (інколи — єдине) модернізації матеріально-технічної бази, вдосконалення та оновлення технологій освітнього процесу. На користь цього свідчить той факт, що прийом на навчання за контрактною формою впродовж 2001–2005 рр. збільшився на 53,4 %, тоді як за державний кошт — лише на 20 % [33, с. 28].

Ця ситуація не має виключно національного забарвлення. В Європі, наприклад, лише у скандинавських країнах вища освіта на 100 % фінансується із державного бюджету, а у Великій Британії — на 38 %. У Канаді — 39 %, Японії — 57 %. В Російській Федерації частка позабюджетних джерел фінансування державних ВНЗ дорівнює в середньому 40 %, сягаючи подекуди 60 % [11, с. 9].

У США приватні вищі навчальні заклади становлять 23 % від їх загальної кількості. Особливо широкого поширення набули вони у Республіці Кореї. У Бразилії, Мексиці, Перу у приватних навчальних закладах навчається майже 50 % студентів. Недержавна вища освіта швидко набуває поширення у країнах Центральної й Східної Європи і в тих, які з'явилися на теренах колишнього СРСР [47]. Приватна вища освіта в Україні досягла певних успіхів. Еліта недержавних університетів має стабільний авторитет власної «торгової марки» [2, с. 59].

Ці та аналогічні відомості вступають у протиріччя із поглядами щодо «неприбуткового» статусу закладів освіти. Підтвердженням такої думки є позиція фахівців (зокрема Зайченка О., Островерхової Н., Даниленко Л. [136, с. 139]), які закликають до залучення економічних рушіїв діяльності, пов'язаних з посиленням фінансової самостійності закладів освіти;

по-третє, розвинені країни давно зрозуміли користь від залучення до системи вищої освіти науково-прикладних технологій і навіть науково-комерційних проектів. За свідченням Г. Воронка [23, с. 28–29], до структури Карлтонського університету (Канада),

наприклад, інкорпоровано понад 90 спеціалізованих наукових центрів. Навчальні програми з інженерної справи, природничо-математичних наук є кооперованими і реалізуються спільно викладачами Карлтонського та Оттавського університетів. У Манітобі функціонує міжуніверситетський північний консорціум, який опікується здійсненням навчальних програм для корінних американських етносів.

До того ж з метою викладання навчальних і реалізації наукових міждисциплінарних програм до структури університетів Великобританії приєднано ряд академічних підрозділів різного профілю суміжного функціонування. На території Единбурзького університету перебувають незалежні фінансово, але академічно пов'язані національні наукові інституції. В результаті колаборативної реалізації академічних програм зведено до мінімуму кількість документації, формальних вимог, бюрократичних бар'єрів для суб'єктів навчального процесу за магістерськими програмами.

Спільна робота співробітників університетів Північно-Західного регіону цієї країни завершилася розробкою «Побудованого на знаннях плану дій», який містить 83 проекти для посилення знань та інновацій. Підсумком цієї спільної діяльності стало одержання від Європейського фонду регіонального розвитку фінансування у розмірі 24 млн фунтів стерлінгів. Отримати таку суму жоден навчальний заклад самостійно не спромігся б. Тож очевидно, що їх менеджмент керується стратегією навчальної та наукової кластеризації [28].

Взаємовигідним є співробітництво американської корпорації «Дженерал Моторз» з Мічиганським університетом. Промислова сторона альянсу позиціонує себе як важливий суб'єкт матеріальної підтримки та прямого фінансування навчального процесу. Перша здійснюється у вигляді поставок сучасного обладнання для розвитку матеріально-технічної бази університету, інша — у формі субсидування спільних проектів та виплати індивідуальних стипендій [19, с. 57–58].

Тож маємо констатувати: держави — провідні лідери світової економіки стверджувалися у своєму теперішньому статусі, надзвичайно привабливому для нашої країни, головним чином завдяки побудові власних соціально-ринкових господарств на підґрунті інтелектуального капіталу та новітніх знань;

по-четверте, багато фахівців вимушені визнати, що «національний вищий освіті бракує якості». А серед причин, які призвели

до цього, вони називають, зокрема, низький рівень управлінської роботи [78, с. 15]. Схожі ідеї містили в собі Державна програма «Освіта. Україна XXI століття» [36] та «Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті» [94], а також «Концепція Державної програми розвитку освіти на 2006–2010 рр.» [69].

Приєднуючись до такої позиції, додамо, що суттєвого вдосконалення потребують не лише важелі державного (органів місцевого самоврядування) та громадського впливу на об'єкти, які опинилися в центрі нашої уваги, але й засоби корпоративного менеджменту на рівні окремих ВНЗ. Підтвердженням справедливості такого висновку слугують положення методики рейтингової оцінки вищих навчальних закладів, розроблені робочою групою Міністерства освіти України під головуванням Ямкового В.А. [139]. Серед 10 тематичних напрямів, які узагальнюють діяльність університетів, найвищий рейтинговий індикатор — 14 — має «доступ до вищої освіти, ефективність організаційної структури та управління».

Перш ніж визначити особливості застосування корпоративних структур на ринку освітніх послуг, з'ясуємо сутність категорії «корпорація», вдаючись до аналізу досвіду вітчизняної та зарубіжної економіки. Потреба в такому дослідженні тим більша, що серед вчених, практикуючих менеджерів, законотворців, співробітників органів державної виконавчої влади (зокрема, Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку), власників капіталу, потенційних інвесторів з цього приводу виникла і не припиняється ні на хвилину інтенсивна дискусія. Вона є безпосереднім свідченням того, що наразі не має узгодженої думки щодо сутності корпорацій, принципів побудови та методів управління ними.

Так, на думку Румянцева С., наприклад, корпорація являє собою «акціонерну компанію (товариство), в якій на основі централізації капіталів та заощаджень найманих працівників здійснюється колективне привласнення результатів виробничої діяльності залежно від величини внесених коштів за акції» [116]. Втім, публікація не містить пояснень з приводу причетності до створення стартового активу підприємства його співробітників. В цілому ж автор дотримується думки, що корпорація однозначно є акціонерним товариством.

В монографії Вакульчик О.М. зазначено: «Корпорація — це акціонерне товариство, що створене з метою задоволення потреб суспільства шляхом виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, діє як юридична особа, має статутний капітал,

що складається з частин декількох власників, які несуть обмежену відповідальність за своїми зобов'язаннями та мають на меті зростання вартості свого капіталу» [14, с. 10]. В цій дефініції не точним виглядає твердження про відповідальність засновників, оскільки вона є «обмеженою» не тільки їх особистими зобов'язаннями, але й відношенням до зобов'язань створеного ними господарського товариства (перед державою, бізнес-партнерами, найманими співробітниками).

З діяльністю акціонерних товариств пов'язують термін «корпорація» і учасники п'ятого Пленуму Спілки економістів України та міжнародної науково-практичної конференції, які відбулися в столиці України 4–5 травня 2006 р. [71], а також багато інших фахівців [61, 15, 66, 50, 70 тощо]. Вінслав Ю., якій запровадив у науковий обіг поняття «корпоративного університету» [19, с. 59], пов'язує його з діяльністю корпорацій — акціонерних товариств: «В публікаціях, присвячених крупним вітчизняним інтегрованим корпораціям, відзначався досвід створення спеціальних центрів з навчання різних категорій персоналу. Йдеться, зокрема, про феномен корпоративних університетів, які функціонують, наприклад, у складі компаній нафтогазового та металургійного комплексів... Має місце тенденція фактичного перетворення у корпоративні університети низки відомих ВНЗ, які традиційно виконують замовлення для конкретних галузей».

Погляди з наведеного ряду виглядають певним чином обмеженими, оскільки їх автори не завжди усвідомлюють економічну природу різних термінів англomовного походження, а саме: «stock corporation» та «corporation». На цю обставину звертають увагу, зокрема, Гриньова В. М. та Попов О. Є., які під корпорацією розуміють товариство осіб, що об'єднані спільними професійними, соціальними, економічними та іншими інтересами та перебувають між собою внаслідок цього у певних соціально-економічних відносинах [32, с. 7]. Погоджуючись з ними, Морозов С. М. і Шкарапута Л. М. додають: «У США це — загальна назва акціонерних товариств».

Разом з тим, слід зауважити, що поширене у суспільній свідомості уявлення про ідентичність термінів, які розглядаються, лише частково відповідає сутності економічних відносин, вимогам та особливостям невиробничої сфери. Маємо також допустити, що Файоль А. не мав на увазі акціонерні або будь-які інші господарські товариства, формулюючи останній із чотирнадцяти принципів управління — корпоративний дух («в єднанні — сила»:

треба створювати дух єдності та спільних дій, розгортати бригадні форми роботи [85, с. 12]).

На підтримку висловленої гіпотези свідчить ще одне твердження: «Корпорацією називають деякі профспілкові об'єднання, організації місцевої влади» [141, с. 300]. Воно набуває особливого значення, оскільки формує підстави для важливого, з нашого погляду, висновку: визначення сутності корпорації простягається далеко за межі одних лише акціонерних товариств. З цим погоджується Глусь Н. С., додаючи до корпорацій товариства з обмеженою (додатковою) відповідальністю, управління якими здійснюється через централізовану систему органів, а учасники вдаються до інвестиційної діяльності з метою отримання дивідендів [29, с. 3]. Більш зважливою є позиція редакційної колегії Оксфордського словника: «Корпорація — група людей, уповноважена діяти як одне ціле та визнана законом в якості єдиної організації, особливо в бізнесі» [146].

Як бачимо, діяльність корпорацій не локалізована лише підприємництвом у матеріальному виробництві, оскільки автори кваліфікують корпорацію як «групу людей», хоча практика демонструє непоодинокі приклади, коли серед фундаторів тих чи інших організацій можуть бути й юридичні особи. Більш того, законодавством України передбачена можливість заснування господарських товариств лише однією з них [129, с. 62]: чи-то юридичною особою, чи окремим громадянином за умов виконання ними усіх процедур, норм та правил, передбачених для цього випадку.

З поглядами фахівців Оксфорду погоджується словник Лонгмана: «Корпорація — велика компанія, або група компаній, які діють разом, як єдина організація» [145, с. 308]. Савченко В. висловлюється ще категоричніше: «Корпорація — це... крупна організаційно господарська структура національного або міжнародного масштабу, яка виникає та функціонує на базі високого рівня усуспільнення виробництва, концентрації й централізації капіталу. Вона може бути заснована у формі крупної фірми, одного акціонерного товариства чи об'єднання акціонерних товариств (наприклад, холдингової компанії, фінансово-промислової групи). Корпорація — це складна цілісна господарська система із своєю метою та задачами, які її обумовлюють, а реалізація яких досягається завдяки налагоджуванню взаємодії усіх корпоративних підрозділів» [118].

Іншу позицію займає Цикало В. [130, с. 50], який започаткував у науковому обігу поняття «корпоративне товариство». На

пропозицію автора воно може створюватись і діяти в наступних організаційно-правових формах: господарське товариство, виробничий кооператив, приватне підприємство двох або більше засновників — фізичних осіб, підприємство споживчої кооперації двох або більше засновників — юридичних осіб.

Щодо «Господарського кодексу України», то ст. 120 кваліфікує корпорацію як одну з організаційно-правових форм об'єднань підприємств: «Корпорацією визнається договірне об'єднання, створене на основі сполучення виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації» [129, с. 88]. Об'єднанням тут визнають і концерн, на відміну від поглядів, наведених вище.

Спробу узагальнення усієї гами тлумачень доклали автори «Словника-довідника з менеджменту» [87, с. 131–132]: корпорація — (від лат. об'єднання, співтовариство) — 1) форма організації бізнесу, за якою товариство є юридичною особою, а його власники несуть обмежену відповідальність; 2) акціонерна компанія, що має статус юридичної особи; 3) договірне об'єднання ... з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Аналіз зазначених та багатьох інших думок дає підстави для висновку: незважаючи на, здавалося б, діаметрально протилежні підходи, їх автори, застосовуючи термін «корпорація», характеризують лише окремі, хоча й важливі, риси об'єкту. Виходячи з необхідності системного узагальнення наведених міркувань, досвіду, накопиченого господарською практикою, та встановлення на його підґрунті сутності явища, яке досліджується, найбільш адекватною видається наступна дефініція: «Під корпорацією слід розглядати будь-яку формалізовану інтеграцію активів (капіталу, виробничих потужностей, робочої сили, знань, досвіду тощо) з метою створення нового або збільшення існуючого підприємницького потенціалу, здатного найкращим чином утілити бізнес-ідею (план, проект) та збільшити на цьому підґрунті прибуток від господарської діяльності або отримати інший ефект, передбачений обраною стратегією» [106, с. 102].

Окреслимо деякі суттєві висновки, які впливають із її аналізу:

по-перше, автор не безпідставно наголошує на тому, що корпорація завжди має певну організаційно-правову форму, оскільки

за цієї умови відбувається упорядкування та узгодження структур і функцій кожної складової цілісної системи, яка створюється;

по-друге, звертає на себе увагу, що корпорація зазвичай ґрунтується на відповідній матеріально-технічній або іншій базі, завдяки якій виникає синергетичний ефект від загальних і узгоджених дій учасників. Водночас, виглядає перебільшенням приєднання до залучених корпорацією активів виробничих потужностей та робочої сили. Перші лише кількісно оцінюють максимально можливі обсяги випуску продукції підприємством, а друга — принаймні в демократичному суспільстві — не може бути чиясь власністю за виключенням випадків, коли засновник фірми стає одночасно її співробітником. Разом з тим, вважаємо, що це стосується виключно бізнес-простору і не враховує особливостей невиробничої сфери;

по-третє, мотивом для корпоративного «магнетизму» є прагнення ініціаторів дістатися належної мети, до якої не існує інших шляхів, або рух за ними супроводжується нерентабельними витратами.

Зважаючи на наведені уточнення, пропонуємо власне визначення корпорації: формалізована інтеграція активів, які належать визначеним власникам, заради створення нового або синергетичного нарощування існуючого потенціалу організації та збільшення на цьому підґрунті ефекту, передбаченого стратегією руху до мети, що окреслена засновниками. Необхідність вирішення задач, які випливають із мети, що постала перед авторами, вимагає визначити сутності ще одного базового поняття «корпоративні права», які зазвичай ототожнюють з акціями, частками у статутному капіталі.

З усього, що було сказано дотепер, а також із узагальнення думок попередників виходить: висловлювані ними погляди далеко не завжди повною мірою відповідають належному змісту. Ми свідомо не приєднується до обговорення, керуючись не стільки бажанням залишитись поза дискусією, скільки майже аксіоматичною констатацією: при створенні корпорації ініціатори справи назавжди чи на узгоджений термін втрачають можливості поточного впливу на використання своїх внесків до стартових бізнес-активів чи тих, які придбані корпорацією впродовж здійснення нею господарської діяльності. Відтак, корпоративні права являють собою підтверджену відповідно до чинного законодавства приналежність певних суб'єктів до кола власників статутного капіталу корпорації, що мають привілеї на отримання у погоджених

обсягах результатів, заради досягнення яких корпорація створювалася.

Виходячи із вищевикладеного, робимо висновок: поступове розповсюдження ринкових відносин на невиробничу сферу стало причиною втягування у товарообмінні процеси й вищих навчальних закладів. Цьому значною мірою сприяє зміна у ставленні держави щодо освіти: відкриття каналів для проникнення в неї приватного капіталу, обмеження обсягів фінансування ВНЗ, підпорядкованих безпосередньо Міністерству освіти і науки України. Ситуація ускладнюється наслідками фінансової кризи, яка охопила світове і вітчизняне господарство.

За цих умов надзвичайної ваги набуває застосування методів та технологій, які позитивно зарекомендували себе у галузях матеріального виробництва, зокрема у діяльності високорезультативних корпоративних структур. Середовище їхнього поширення вийшло за межі виключно підприємництва (у звичайному його розумінні), особливо із вдосконаленням інформаційних технологій. Посилення залежності ВНЗ від зовнішніх впливів, позабюджетних джерел грошових коштів, необхідних для підтримання на належному рівні поточного функціонування та програм із розвитку навчального процесу, перетворюються у імператив запровадження в практику роботи їхніми власниками та керівниками, з якими укладено трудові контракти, знарядь корпоративного менеджменту.

2. ВИЩІ НАВЧАЛЬНІ ЗАКЛАДИ ЯК СИСТЕМНИЙ ОБ'ЄКТ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Серед загальнонаукових інструментів, які набули популярності серед дослідників актуальних економічних проблем, чи не найважливіше місце посідає системний підхід. Його застосування передбачає багатоаспектний розгляд об'єкту, що постав перед вченими, як цілісної сукупності складових з багаторівневим визначенням взаємозв'язків та взаємодії кожної з них, а також усіх разом з елементами зовнішнього оточення. Розрізняють декілька аспектів, які у своїй єдності складають, за визначенням В. Г. Афанасьєва [38, с. 13–14], системний підхід:

а) системно-елементний, що відповідає на запитання, з чого (яких компонентів) утворена система;

б) системно-структурний, який розкриває внутрішню організацію системи, спосіб взаємодії утворюючих її компонентів;

в) системно-функціональний — показує, які функції виконують система та компоненти, що її утворюють;

г) системно-комунікаційний — розкриває взаємозв'язок даної системи з іншими як по горизонталі, так і по вертикалі;

д) системно-інтегративний, що показує механізм, фактори збереження, удосконалення і розвитку системи;

е) системно-історичний (еволюційний) — відповідає на запитання, як, яким чином виникла система, які етапи проходила у своєму розвитку, які її історичні перспективи.

Виходячи з вищевикладеного, констатуємо виникнення запити на додаткове з'ясування змісту самої системи. Це тим більш необхідно, що концепція системного підходу широко використовується і у фахових публікаціях, присвячених розбудові вітчизняної вищої освіти [5, с. 5; 43, 82 тощо]. Але, з нашого погляду, стосовно освітньої сфери, яка має низку надзвичайно особливих характеристик та специфічних проявів, вона теж потребує уточнення й подальшого розвитку.

По-перше, тому що далеко не кожна спільнота має право претендувати на отримання відповідного статусу, залишаючись, наприклад, лише конгломератом — безладним набором, скупченням, сумішшю. А по-друге, — оскільки більшість відомих нам авторів не віддають належної уваги розукрупненню макросистеми вищої освіти, яка складається із великої кількості ВНЗ — безпосередніх рушіїв соціально-економічного і культурного розвитку держави. Характерним з цього приводу є визначення І. П. Кінаш: «Система підготовки кадрів розглядається як сукупність закладів освіти, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління та самоврядування, які функціонально, організаційно й територіально взаємопов'язані між собою та, виходячи з загальнонаціональних пріоритетів й враховуючи регіональні особливості, виконують завдання відтворення кадрового потенціалу країни» [63, с. 26].

Проблема набуває надзвичайного значення з огляду на стрімке зростання вищих навчальних закладів, зокрема, III–IV рівнів акредитації (університетів, академій, інститутів). У 2007 р. їх чисельність сягнула 350. І це без урахування подвійної, а то й потрійної кількості філій, навчально-консультаційних пунктів, інших відокремлених підрозділів, які ними створені [102]. Для

порівняння, у Великій Британії, наприклад, таких навчальних закладів 96, у Франції — 78, Італії — 65, Іспанії — 47, Польщі — 11 [45, с. 11].

Слово «система» походить із грецької мови і свого часу означало «утворення», «складення» [120, с. 529]. Зважаючи на надзвичайно широке сучасне тлумачення, звернемо увагу на специфічні випадки його вживання, а саме: а) порядок, зумовлений планомірним розташуванням частин, стрункий ряд, зв'язане ціле; б) форма, спосіб побудови, організація чогось; в) сукупність господарських одиниць, установ, організаційно об'єднаних у єдине ціле; г) сукупність частин, пов'язаних спільною функцією.

Спираючись на наведену інформацію, робимо висновок, що однією із важливих ознак системи є наявність складових (підсистем), які не обов'язково мають гомогенну природу, містять в собі своєрідні системні ознаки та автономне бачення власного майбутнього. Так, ВНЗ, створений у формі господарського товариства, складається із двох підсистем: співтовариства власників, уособлених органами корпоративного управління, та операційних підрозділів. Відповідна декомпозиція може продовжуватися. Так, складова «кадри» інтегрує співробітників апарату управління (топ-менеджмент, об'єднаний у вчену або науково-технічну раду; керівників нижчих рівнів), викладачів, навчально-допоміжний персонал, робітників, спеціалістів, охоронців тощо. В свою чергу, апарат управління ВНЗ — безвідносно до його організаційно-правової форми — теж має складну структуру (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підсистеми системи управління ВНЗ

Рівні та назва	Призначення
Вищий	Визначення цілей та вибір стратегії діяльності ВНЗ; зовнішня презентація закладу як єдиної системи; контроль за відповідністю нормативним критеріям якості підготовки фахівців за напрямками освіти
Ректорат	
Основний	Виконання функцій з організації навчального процесу; аналіз якості роботи викладачів та базових науково-навчальних підрозділів; контроль за виконанням студентами індивідуальних планів навчання; сприяння розвитку студентського самоврядування
Факультет	
Базовий	Опрацювання технології та методики навчального процесу; контроль за рівнем викладацької культури
Кафедра	

Опрацьовано за [51; 67, с. 169].

Ще однією частиною, без якої система не здатна існувати, є її елементи. З цього приводу звертає на себе увагу думка С. Єрохіна: «Система — це безліч елементів, на природу яких не накладаються ніякі обмеження, крім одного: для даної системи елементи повинні бути неподільними» [48, с. 80]. Друга частина цього твердження не викликає заперечень, а от перша (про відсутність обмежень) вимагає уточнення: та чи інша деталь може вважатися елементом системи лише в випадку, коли вона проявляє себе будь-яким чином, відчуває на собі наслідки взаємної активності, адекватно реагуючи на них потрібними системі напрямом і характером свого руху (на щось діє, змінюється або в інший спосіб бере участь у метаморфозах системи). Ця принципова відмінність відокремлює згадані елементи від тих, що складають позасистемні сукупності.

З нашого погляду, елементом, який складає сутнісний зміст ВНЗ, визначає його якісні характеристики та обумовлює конкурентні переваги, є постать викладача (не випадково елементом, окрім іншого, називають ще й людину — носія певних соціальних ознак). Підтвердженням наведеної гіпотези слугує виявлена кореляція між темпами науково-технічного прогресу в Україні та якістю викладацького складу вищої технічної школи [74, с. 10]. Констатуючи глибоке технічне та технологічне відставання країни від економічно-розвинених держав світу, Кремень В., Пазініч С., Пономарьов О. наголошують: воно обумовлене тим, що студенти звичайно вивчають наявні техніки й технології, а більшість викладачів позбавлені не тільки участі у створенні нововведень, але й можливості ознайомлення з останніми публікаціями у провідних наукових журналах.

Важливе визначення системи знаходимо у М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоура: «Система — певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин, кожна з яких докладає свій внесок у характеристику цілого» [88, с. 79]. Виходячи з цього, робимо висновок, що відносини між підсистемами мають доволі складну діалектику. Слід очікувати, що кожна з них сприяє виконанню системою покладеної на неї місії. Між тим, не виключено, що за певних умов між цілим та окремим можуть виникати протиріччя з не завжди позитивними наслідками. І не лише для тієї чи іншої підсистем, але й для їхньої сукупності взагалі.

Згадаємо з цього приводу явище, яке отримало назву «управлінської революції» і пов'язується із «зменшенням ролі власників капіталу в управлінні своєю корпорацією та поступовим пере-

ходом реальної влади до професійних управлінців» [145, с. 103]. Цей дисбаланс здатен виявлятися шкідливим. Наприклад, 2004 р. у Дюссельдорфі (Німеччина) звинуватили шістьох вищих керівників концерну «Mannesmann», які напередодні його переходу у власність англійській компанії «Vodafone» погодились на сплату окремим топ-менеджерам премій та грошової допомоги в сумі 68 млн дол. США. Суд кваліфікував цей вчинок як такий, що завдав збитків фірмі та акціонерам [64, с. 61].

З цього приводу особливого змісту набувають передбачення А. Сміта [122, с. 532], який зауважував, що топ-менеджмент (зокрема, акціонерних компаній) опікується більше чужими грошима, аніж своїми власними, і тому від нього не слід очікувати такої ж обережності, яку учасники приватного підприємства проявляють в управлінні своїм капіталом. Недбалість і марнотратство завжди так чи інакше позначатимуться на управлінні справами такої компанії. Отже, системний підхід дає підстави стверджувати: розвиток і ускладнення корпоративних структур посилює небезпеки «менеджеризму» і тому потребує впровадження виважених запобіжних заходів.

Дехто із дослідників розглядає систему як «адаптивне ціле» [83, с. 17], апелюючи до її властивості зберігати свою ідентичність в умовах мінливого і не завжди передбачуваного зовнішнього середовища. Таке розуміння цілком слушне, оскільки будь-яка система (ВНЗ — не виключення) знаходиться в постійній взаємодії з оточенням, безперервно відчуває на собі вплив його чинників. Наприклад, успішність навчального процесу великою мірою визначається якістю підготовки абітурієнтів у навчальних закладах попередніх рівнів акредитації; залежить від налагоджених відносин ВНЗ із коледжами, технікумами, колегіумами (у межах навчальних, навчально-наукових комплексів, інтегрованих навчальних планів, договорів про спільну підготовку кадрів тощо).

Це стосується також підприємств, установ та організацій — замовників фахівців відповідного профілю; державних органів, які здійснюють акредитацію, ліцензування ВНЗ, поточний контроль за дотриманням галузевих освітніх стандартів, а також визначають обсяги державного замовлення на бакалаврів, спеціалістів, магістрів; конкурентів — навчальних закладів, які надають освітні послуги за аналогічними напрямками освіти та спеціальностями на одних і тих самих ринкових сегментах, виділених за географічною ознакою.

На конкурентне протистояння, хоча й як явище закордонне, звертає увагу Єфремов В. С. Згадуючи першу п'ятірку лідерів ста найпрестижніших навчальних закладів США, він підкреслює: «Саме вони на сьогодні формують «центральный рейтинг» галузі бізнес-освіти, де відбувається головна конкурентна боротьба» [46, с. 42]. Більш категорично висловлюється з цього приводу В. Дзвінчук: «...Невдовзі виникне конкуренція між ВНЗ за потенційних студентів, а конкурси при вступі дуже зменшаться або зникнуть зовсім» [37, с. 20–21]. Дехто [121, с. 67–68] пов'язує загострення конкуренції серед вищих навчальних закладів на міжнародному та національному рівнях із входженням України до європейського освітнього простору або вважає її наслідком створення ринкової економіки [114, с. 36]:

- конкуренція через систему вмінь жити та працювати в ринковому середовищі повинна стати важливою складовою змісту освіти;

- держава повинна створити рівноправні правила гри для конкуренції навчальних закладів усіх форм власності та слідкувати за їхнім виконанням;

- треба повернути українській системі освіти, яка надає відповідні послуги іноземним громадянам, місце серед провідних країн. Вона має стати конкурентоспроможною на міжнародному ринку освітніх послуг.

Ознаками конкурентної боротьби, яка набуває оберти, слугують чисельні приклади застосування менеджментом ВНЗ інструментів маркетингу: реклами, і навіть демпінгових цін на свої послуги. Саме так можна кваліфікувати вартість навчання одного студента у Київській державній академії водного транспорту (1618 грн), Українському державному хіміко-технологічному університеті (1838 грн), Глухівському державному педагогічному університеті (1592 грн) [33, с. 30]. Ми не виявили обґрунтованих пояснень з приводу того, що подібні випадки жодного разу не зацікавили державні органи із захисту прав споживачів (на предмет співвідношення ціни та якості наданих послуг, хоча відповідні методики вже давно розроблені Державною акредитаційною комісією) або не викликали судових позовів з боку інших операторів ринку, як потерпілих від таких недобросовісних дій.

Звернемо також увагу на оригінальні товарні пропозиції з боку вітчизняних та закордонних операторів ринку у вигляді, наприклад, нових напрямів освіти та спеціальностей. Серед особливих інновацій — запрошення до навчання у віртуальні універси-

тети за технологією «e-learning». Викликає певне занепокоєння й поточна демографічна ситуація в Україні: віковий склад населення суттєво погіршується внаслідок входження у активний репродуктивний вік нечисельних контингентів, які народилися у кінці 80-х – на початку 90-х років минулого сторіччя. Стосується це і абітурієнтів, якими у 2007–2020 рр. ставатимуть діти, що народилися на межі ХХ–ХХІ сторіч. Підтвердження у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Витоки демографічних проблем, з якими стикаються українські ВНЗ

Роки	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Кількість народжених, тис. осіб							
Осіб	657,2	492,9	385,1	376,4	390,7	408,6	427,3
Народжуваність, осіб							
На 1000 осіб населення	12,6	9,6	7,8	7,7	8,1	8,5	9,0
Зокрема, в Миколаївській області							
Кількість народжених, тис. осіб							
Осіб	184,1	138,1	102,6	99,6	101,0	111,1	110,6
Народжуваність, осіб							
На 1000 осіб населення	13,7	10,3	8,0	7,8	8,0	8,9	9,0

За даними Держкомстату України [<http://www.ukrstat.gov.ua>].

Як бачимо, найгіршим видався 2001 р., в якому кількість немовлят становила 54,12 % від рівня 1990 р., а народжуваність складала усього 7,8 дітей на тисячу осіб наявного населення. Загальноукраїнська ситуація підтверджується і регіональною статистикою. Це означає появу додаткових чинників загострення конкурентної боротьби, але тепер за майбутніх студентів і грошові кошти від оплати наданих їм освітніх послуг. Відтак, маємо визнати, що зовнішні фактори, які мають вплив на ВНЗ, погіршуються, і тому саме час дослідити конструктивні засоби їхньої нейтралізації.

Підсумовуючи, робимо висновок, що кожний заклад освіти є складовою системи вищого порядку, сигнали від якої мають бути не лише помічені, але й прогнозовані, а реакція на них — якомога швидкою та адекватною. Завдяки цьому відбувається оновлення і розвиток ВНЗ, що сприяє пристосуванню кожного з них та освітньої системи в цілому до нових цивілізаційних викликів, суспіль-

них вимог та умов: і в змістовній частині навчальних планів й робочих програм; і щодо методів і засобів організації навчального процесу; і, безумовно, по відношенню до організаційно-правових форм діяльності і внутрішніх механізмів економічної мотивації сталого розвитку закладів освіти, набуття ними здатності до самоорганізації. Вона, з одного боку, забезпечує стійкість системи, а з іншого виступає як чинник її розвитку і якості.

З останнього приводу ми поділяємо погляди Є. Владимирської [22, с. 110], яка наголошує: «В сучасному філософському розумінні якість системи — це визначеність, притаманна її реальному існуванню за умов, що характеризуються зв'язками з навколишнім середовищем, інформаційно-прикметникова детермінанта, яка визначається внутрішнім станом системи, пов'язується з її будовою та діяльністю». І хоча наведене твердження стосується системи освіти в цілому, його можливо без перешкод розповсюдити й на окремі вищі навчальні заклади, оскільки їхня внутрішня структура та концептуальні засади науково-освітньої роботи тим більше мають узгоджуватись із зовнішніми соціально-економічними чинниками.

Самоорганізація систем, які поставлено у центр нашої уваги, має враховувати поєднання економічних переваг корпорацій з специфічними особливостями ВНЗ. Для останніх — з точки зору системного підходу — характерним є розмаїття цілей, яких прагнуть дістатися носії корпоративних відносин (рис. 1.1). Звідси випливає розуміння того, що у суб'єктів, які знайшли відображення на запропонованій схемі, домінуючими є різноманітні ознаки. Тому, де-факто, вони мають несхожі (часом діаметрально протилежні) матеріальні інтереси, а відтак, і мотиваційне підґрунтя своєї діяльності.

Зрозуміло, що мета усієї системи формулюється власниками відповідно до опрацьованої ними концепції діяльності закладу освіти та обмежень, з якими (вільно або вимушено) необхідно рахуватися. Вони прагнуть таким чином впливати на підсистеми першого порядку, щоб ті, як функціональні об'єкти, змінювалися за вектором посилення надсистеми. З цього робимо висновок, що загальна мета визначає функції або, інакше, призначення підсистем, які складають корпорацію. Виконуючи їх, структурні підрозділи фактично приймають участь у її життєдіяльності. На нижчих ступенях процес циклічно повторюється.

Крім забезпечення ефекту самоорганізації, ВНЗ корпоративного типу позитивно впливають на оточуюче середовище: поси-

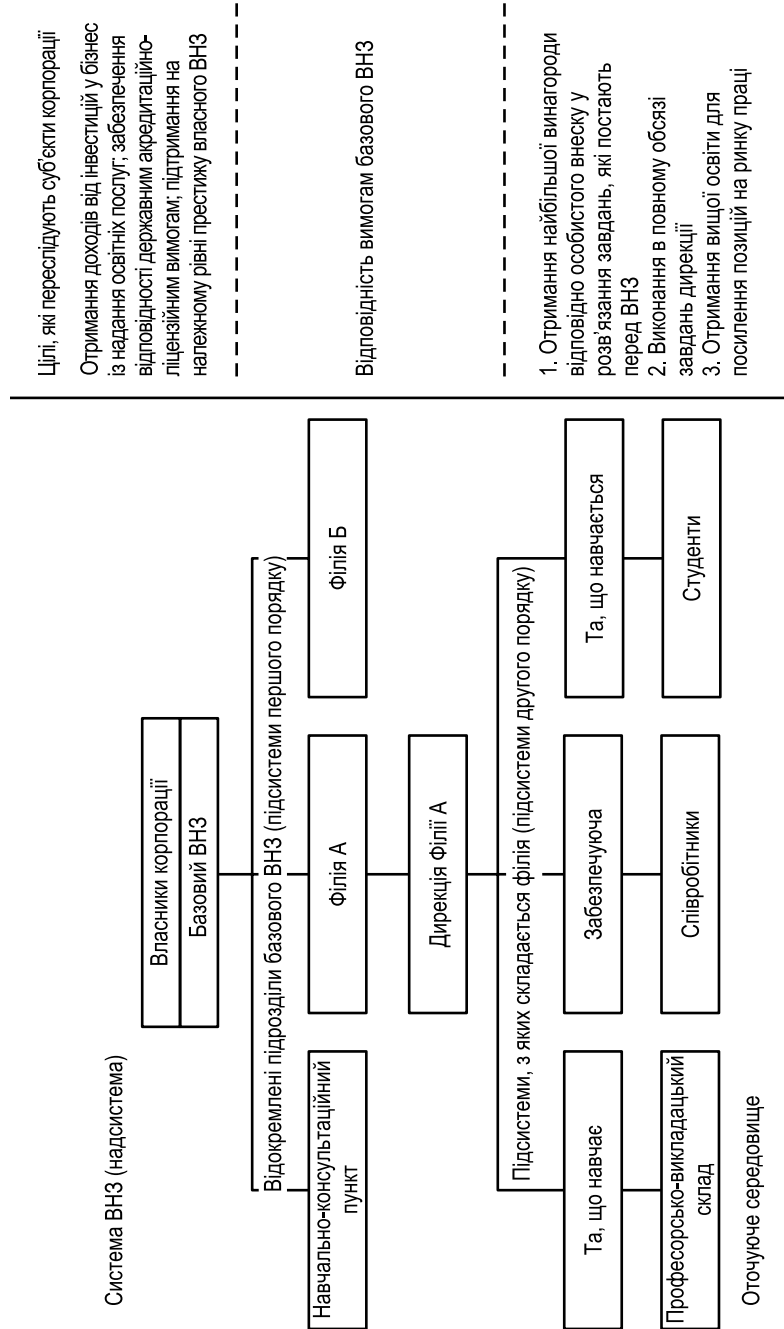


Рис. 1.1. Цілі суб'єктів корпоративних відносин у ВНЗ

люють його сталість, а отже — сприяють подальшому розвитку. Зокрема, розповсюдження присутності провідних навчальних закладів у віддалених від них регіонах усуває диспропорції попиту та пропозиції на ринку освітніх послуг, активізує реформування економіки за рахунок збільшення кількості фахівців з вищою освітою. Як би там не було, а чисельність студентів лише державних та муніципальних ВНЗ з першого по четвертий рівень акредитації в розрахунку на 10 тис. населення у 2006/07 навчальному році становила в Україні 506 осіб, що перевищує рівень таких країн, як Австралія (440), Ізраїль (466), Естонія (437), Польща (494), Болгарія (468). Це означає, що вітчизняні заклади освіти (принаймні гіпотетично) виконують соціально-економічну місію, покладену на них суспільством.

В цьому контексті звертають на себе увагу результати дослідження, проведеного Світовим банком, співробітники якого вивчали чинники економічного розвитку майже 200 країн. Виявилося, що у тих з них, які характеризуються перехідним типом економіки, 16 % економічного піднесення забезпечують матеріальні чинники; 10 % — наявні природні ресурси, а 64 % — залучені до реформ людські ресурси. Більш того, на 2/5 процес економічного зростання зумовлений підвищенням освітнього рівня громадян [8, с. 21]. Але існуючі резерви далеко не вичерпані: серед українців тільки 16 % має вищу освіту, а у Європі таких майже 40 % від загальної кількості населення.

Водночас, і зовнішні чинники здатні відігравати позитивну роль, коли, наприклад, в результаті діяльності системи виникають наслідки, які суспільство визнає ірраціональними. Добре відомі позитивні зусилля, які докладає Міністерство освіти та науки України в боротьбі із псевдонавчальними закладами, де нехтують державними стандартами, не дотримуються ліцензійних обсягів прийому студентів, навіть створюють філії за кордоном та допускають інші порушення. Так, впродовж 2005 р. та у першому півріччі 2006 р. 104 ВНЗ та їх структурних підрозділів було позбавлено ліцензій на надання освітніх послуг. Причому лише у 18 з них відібрали права викладати за окремими спеціальностями, в інших освітню діяльність припинено повністю.

Дехто з попередників знаходить у цьому підстави стверджувати, що освітня система досягає сталості лише завдяки зовнішньому регулюванню: «Вважаємо, що тільки об'єктивний постійний контроль з боку держави та Міністерства освіти і науки України за результатами і процесом професійної підготовки майбутніх

спеціалістів... сприятиме орієнтації кожного викладача, структурного підрозділу та навчального закладу в цілому на високий рівень професіоналізму» [121, с. 72]. Наведений умовивід виглядає дискусійним, особливо, коли йдеться про втручання державних органів в процес навчання. Достатньо навести приклад державних стандартів, які визначають перелік нормативної частини навчальних планів в обсягах, що сягає 70 % від загальної кількості предметів, які вони містять, і лише 30 % (варіативну частину) пропонують самі ВНЗ. Це не лише несучасно (європейська система трансферу кредитів є суттєвою передумовою академічної мобільності студентів, реалізації їхньої свободи щодо визначення власної фахової траєкторії), недемократично (обмежує права університетів формувати своє індивідуальне обличчя на ринку освітніх послуг), але й обтяжливо для бюджету країни.

Підтвердження знаходимо, аналізуючи досвід США, де бізнес-освіта теж контролюється, але ринком праці, що виявляється у конкуренції викладачів, студентів, програм, наукових досліджень, університетів загалом. Додаткові аргументи отримуємо від Шульги Л., яка переконана, що необхідно послабити традиційні управлінські зв'язки, надати навчальним закладам самостійності у вирішенні питань щодо їх внутрішньої діяльності [136, с. 138–143].

Наведені погляди (певною мірою полярні) засвідчують існування протиріччя між запозиченою із минулого доктриною управління освітою і принципово новим станом, у якому вона перебуває. Та процес оновлення — хоча і загальмований з різних причин — є нестримним. Відтак, робимо висновок: менеджмент освіти має отримати прискорення, а не перетворюватися у додатковий (до існуючих) чинник стримування прогресу.

Наступна важлива риса системи — структура, яка визначає її внутрішню організацію, спосіб взаємодії усіх складових. Без структури система не складає єдине ціле. Більш того, структура має бути вибудована таким чином, щоб узгоджувати інтереси різних рівнів корпорації. Інтерпретуючи методологічний аспект впливу структури на стан системи, слід зазначити, що оптимізація чисельного і якісного складу учасників корпорації (наприклад, підрозділів, відокремлених від ВНЗ), поширення на них мотиваційних впливів та доцільна координація дій спроможні суттєво покращити показники діяльності системи в цілому, включаючи підвищення ефективності навчального процесу, посилення конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

У більш широкому розумінні поняття структури використовують для характеристики зв'язків, необхідних та достатніх, щоб дістатися поставленої перед системою мети — майбутнього її стану, що сприймається як бажаний для досягнення. Саме завдяки зв'язкам вона виникає, функціонує, забезпечуючи своє самозбереження. Теорія та практика застосування системного підходу свідчить про існування декількох видів зв'язків:

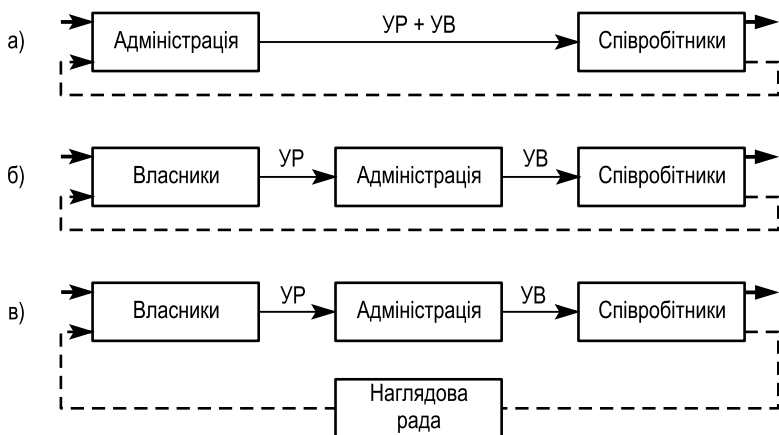
– перший (між елементами) визначає ступінь їхньої взаємодії, що в кінцевому рахунку впливає на якісні характеристики функціонування усієї системи. Наприклад, зв'язки між власниками та виконавчими органами навчального закладу (дирекцією, ректоратом); між останніми та професорсько-викладацьким складом, об'єднаним у кафедри, науково-дослідні лабораторії тощо, позначається на ефективності управління системою і, як наслідок, на результатах її діяльності;

– другий вид зв'язку (на рівні системи в цілому) зберігає цілісність, підтримує її інтегративні властивості, незважаючи на кількісний та якісний склад елементів. Прикладом такого зв'язку у ВНЗ може бути підпорядкованість усіх базових і основних навчальних підрозділів (включаючи відокремлені), органів управління й служб забезпечення, що входять до його складу, загальній меті та обраній стратегії руху до неї, які відіграють інтегруючу роль чинника синергізму;

– третій вид зв'язку має назву зворотного. Він виникає як сигнал про реакцію системи на певні екзогенні зміни, події та збурення, що виникають з цього приводу на вході системи або її окремих елементів. Зворотній зв'язок, що зменшує дію вхідних впливів на вихідну величину, має негативну природу, оскільки він відновлює рівновагу в системі, порушену втручанням зовнішніх чинників. Навпаки, той, що збільшує такий вплив (позитивний), посилює відхилення від рівноважного стану у порівнянні з його величиною в системі без зворотного зв'язку.

Наприклад, Міністерство освіти і науки, на думку якого в країні існує «надвиробництво» фахівців з економіки та права, на «вході» зменшує державне замовлення ВНЗ, які йому підпорядковуються. При цьому кількість бажаючих отримати відповідну освіту не зменшується. Лише відбувається хаотичний перерозподіл абітурієнтів між державними та приватними навчальними закладами на користь останніх. Наведені міркування створюють підстави для двох висновків:

1. Важливим і відповідальним завданням будь-якого органу управління є безперервний моніторинг стану та поведінки системи. Причому чим вона складніша, тим актуальнішим стає таке завдання. Маємо цьому пояснення: збільшення підсистем, якими рухається управляюче рішення, здійснюється управляючий вплив, а потім транслюється повідомлення щодо його наслідків, призводить до того, що орган управління із запізненням дізнається про отриманий результат і несвоєчасно реагує на них, аби щось радикально змінити чи відкоригувати (рис. 1.2).



Пояснення: « $\rightarrow$ » — вхід в систему (наприклад, абітурієнти); « $\leftarrow$ » — вихід із системи (випускники ВНЗ); « $- - \rightarrow$ » — зворотній зв'язок; « $\longrightarrow$ » — прямий зв'язок; **УР**, **УВ** — відповідно управляюче рішення (новий штатно-посадовий розклад ВНЗ) та управляючий вплив (нові умови контрактів із співробітниками навчального закладу); а — прямий зворотній зв'язок; б, в — непрямі зворотні зв'язки

Рис. 1.2. Різновиди зворотніх зв'язків у системі ВНЗ

«На жаль, — констатує Яцейко М. [140, с. 55], — далеко не кожний ВНЗ в Україні сьогодні має налагоджену систему відстеження, оброблення, збереження й аналізу управлінської інформації». Характерний приклад — події, які відбулися в одному з відомих Національних університетів. Рішенням Вченої ради тут свого часу було створено відділ магістратури. Призначення цієї інновації — вдосконалення процесу підготовки фахівців відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня в контексті інтеграції України до Болонського процесу. З причин, аналіз яких виходить за межі цієї книги, у 2004–2005 н.р. (спочатку у вересні 2004 р., а потім у січні 2005 р.) на навчання було зараховано на кілька колишніх бакалаврів більше, ніж передбачено ліцен-

зією. Помилку помітили за декілька тижнів до урочистих заходів з приводу вручення дипломів випускникам. Отже, зворотній зв'язок спрацював, але із суттєвим часовим лагом. Як наслідок, — дипломи магістрам вручили восени 2005-го, відділ розформував, а його функції повернули до деканатів відповідних факультетів.

2. Неуважне ставлення до аналізу інформації, яка надходить до менеджменту корпорації каналами зворотного зв'язку, може призвести до того, що навіть позитивні наміри не приведуть їх ініціаторів до очікуваної мети. Це стосується, зокрема, набуття викладачами ВНЗ академічної мобільності. Вона визначається їх здатністю швидко маневрувати між вимогами різноманітних навчальних планів щодо обсягів та змістовного наповнення тих чи інших курсів, які, з одного боку, відбивають вимоги галузевих стандартів освіти, а з іншого — враховують поточні потреби ринку праці.

3. В контексті проблеми, яка розглядається, звертає на себе увагу ще одна особливість ВНЗ як системи — інертність у прийнятті рішень. Наприклад, термін відкриття нової спеціальності складає мінімально 3–5 років. З цього спостереження випливає, що менеджмент навчального закладу повинен, по-перше, користуватися достовірною прогностною інформацією (і щодо змісту освіти, і відносно кількості майбутніх фахівців, необхідних замовникам); по-друге, вдаватися до безперервного корегування навчальних планів та робочих навчальних програм, аби вони відповідали реаліям життя та містили в собі інноваційну складову.

Для будь-якої системи, включаючи і ВНЗ, мають бути характерними певні властивості. Не вдаючись до деталізації, визначимо найважливіші з них (табл. 1.3). Отже, оператори, що надають освітні послуги, є відкритими, соціально-економічними, цілеспрямованими, детермінованими системами із наступними атрибутами: складові (підсистеми, елементи), їх зв'язки і взаємодія. Вони носять багаторівневий характер з відповідними ступенями організаційної ієрархії; мають динамічний і гнучкий характер, що наділяє їх здатністю до самозбереження і саморозвитку; не вільні від спеціального зовнішнього регулювання, при спроможності адекватно реагувати на обмежувальні дії негативних чинників. Зв'язок корпоративних систем із зовнішнім середовищем є тісним і двостороннім, може носити позитивний, а інколи — заперечливий характер.

Економічна природа і соціальне призначення ВНЗ дають підстави вважати, що поширення переваг корпоративних організацій на цю сферу здатне справити взаємодоповнюючий ефект від інтеграції і координації дій носіїв корпоративних відносин. З погляду на функціонування ВНЗ як економічної системи, взаємодія її учасників (співвласників, обраного керівництва, вченої ради, професорсько-викладацького складу) є суттєвою умовою узгодженого руху до спільної мети.

Таблиця 1.3

Властивості, які мають бути притаманні ВНЗ як системі

Найменування	Визначення змісту
Розчленованість	Здатність поділятися на складові, кожній з яких притаманна властивість системи в цілому
Варіативність	Здатність змінюватись аж до перетворення в іншу систему (не обов'язково за формою, але, як правило, за змістом)
Іманентність	Поширення системоутворюючих відносин на елементи даної системи без розповсюдження їх поза її межами
Надійність	Здатність системи зберігати свою системоутворюючу властивість за умов елімінації будь-якої кількості елементів, крім одного. Це теоретичне положення в умовах системи вищої освіти має деякі виключення. Так, наприклад, відповідно до ст. 30 Закону України «Про вищу освіту», факультет (система) може створюватися лише за умов існування в його структурі як мінімум трьох кафедр (підсистем). Вилучення будь-якої з трьох призводить до руйнації системи. Але ця здатність свідчить про наступну її властивість.
Мінімальність	Здатність системи руйнуватись при вилученні хоча б одного з її елементів

Наведене положення стосується усіх сторін діяльності корпорації: від осмислення техніко-економічного обґрунтування доцільності її створення до успішного втілення у життя започаткованих освітніх програм й науково-дослідних проєктів. Звертає на себе увагу, що наявності елементів та зв'язків між ними ще недостатньо для руху системи в бажаному напрямі. Для реального підтримання її організаційної досконалості потрібне безперервне запровадження заходів із впорядкування та поліпшення. Вважаємо, що цю місію з успіхом здатен виконати корпоративний менеджмент.

3. ЗМІСТ ТА ФУНКЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Слово «менеджмент» має надзвичайно різноманітну інтерпретацію і навіть в англomовних країнах вживається досить вільно і в усіляких значеннях [150, с. 13]. Існує припущення [18, с. 22], що воно походить від латинського *manus* (рука), оскільки спочатку застосовувалося по відношенню до управління свійськими тваринами і лише з часом — справами, людьми та, врешті, організаціями. На думку П. Друкера [141, с. 5], термін «менеджмент» — виключно складний для розуміння. По-перше, він має специфічне американське походження, навряд чи може бути перекладений на будь-яку іншу мову, включаючи англійську мову Британських островів, і означає функцію, людей, що її здійснюють; указує на соціальне або посадове становище, хоча водночас означає навчальну дисципліну та царину наукових досліджень.

В Уебстерському словнику англійської мови вміщено одразу декілька тлумачень менеджменту: 1) дія або мистецтво управління, виконання чогось або нагляд за чим-небудь (як справа); 2) помірковане використання засобів для доведення справи до закінчення; 3) здатність управляти, адміністративна майстерність; 4) колективний орган тих, хто управляє або керує підприємством [150, с. 722].

В Оксфордському словнику з цього приводу зазначається: 1) спосіб, манера спілкування з людьми; 2) влада та мистецтво управління; 3) особливого роду вміння та адміністративні навички; 4) орган управління, адміністративна одиниця [146, с. 106].

Авторський колектив «Економічного енциклопедичного словника» так висловлює своє бачення: «Менеджмент — наука про управління підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на поведінку людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організацій» [92, с. 470].

Ми свідомо обмежуємося посиланнями виключно на словники, оскільки вони значною мірою узагальнюють велику кількість дефініцій, що містять друковані та електронні джерела наукової інформації [34; 33; 31, с. 17; 105, с. 8; 104, с. 6; 16; 84, с. 6–7 тощо] з приводу, який розглядається. Аналізуючи їх, було виявлено декілька суттєвих причинно-наслідкових залежностей:

– менеджмент в будь-якій із відомих його форм реалізується лише в організаційних системах. За визначенням, вони складаються виключно із людей, об'єднаних (у нашому випадку — за допомогою, зокрема, економічної мотивації) навколо окресленої та усвідомленої мети, якої вони мають дістатися у встановлений термін, використовуючи мобілізовані для цього фінансові, матеріально-технічні, інформаційні та інші необхідні ресурси;

– оскільки обсяги наявних коштів завжди лімітовані, існує декілька альтернативних напрямів їх використання. Дискусії з приводу обрання найкращого з них призводять до появи різних (часом — взаємовиключних) пропозицій, які створюють передумови для виникнення конфліктів з відповідними небезпеками щодо своєчасного та ефективного вирішення актуальних питань. Засобом запобігання цьому є розподіл повноважень між елементами організаційної системи, а також визначення підпорядкованості — чиєсь рішення має бути остаточним і таким, яке не підлягає оскарженню. Як правило, існує лінійна залежність між рівнем повноважень, винагородою за їх здійснення та мірою відповідальності за отримані наслідки (позитивні, а тим більше — негативні);

– в цивілізованих співтовариствах відносини між їх учасниками базуються на правилах, традиціях та домовленостях, які закріплені у відповідних документах: законодавчих актах (на макрорівні); статутах, установчих договорах, внутрішньофірмових (інакше кажучи — корпоративних) стандартах; наказах й розпорядженнях адміністрації тощо. Це означає, що діяльність будь-якої організаційної системи буде доцільною лише за обставин, коли вона матиме змістовне інституціональне підґрунтя.

Сутність менеджменту стає ще більш зрозумілою, якщо дослідити його функції — специфічні види діяльності, через які здійснюються управляючі рішення. З приводу їх кількості, складу та взаємозв'язків також існують різноманітні погляди. За Тревасом і Ньюпортом це — планування, організація, приведення в дію та контроль організації з тим, щоб досягти координації людських й матеріальних ресурсів [149, с. 4]. У тій чи іншій частині аналогічні погляди знаходимо у А. Файоля [142, с. 73] і у інших авторів [18, с. 73; 109, с. 180 тощо].

В подальшому до функцій менеджменту було приєднано мотивацію — своєрідний засіб отримувати для досягнення загальної мети системи найповнішу віддачу від найманих співробітників через задоволення їх особистих потреб. Роль мотивації суттєво збільшилася внаслідок набуття популярності ідей щодо гуманіза-

ції менеджменту. Їх фундаторами стали Е. Мейо та Ф. Ротлісберг, які заснували «школу людських стосунків»; Ч. Бернард, який вивчав поведінку конкретної особи, що знаходиться під спрямованою дією безпосереднього керівника. На думку вченого, організація «тримається» за рахунок зусиль залучених працівників, по відношенню до яких необхідно застосувати спеціальні позитивні впливи, що активізують індивідуальну трудову активність.

Усі наведені функції надзвичайно тісно пов'язані між собою та впливають одна на іншу в процесі управління вищими навчальними закладами. Слід наголосити на тому, що успішність останніх в умовах суспільства, де відбуваються трансформаційні перетворення, залежить від здатності справлятися з коливаннями мінливого зовнішнього середовища. Отже, в основу діяльності закладів освіти покладено навчальні плани підготовки спеціалістів (вони є складовою стандартів вищої освіти), підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів, науково-дослідної роботи, вдосконалення матеріально-технічної бази. В свою чергу, навчальні плани визначають форми та методи оперативного-календарного планування: графіки навчального процесу, включаючи визначення термінів проведення навчальних занять, поточного та підсумкового контролю знань і вмінь, отриманих студентами та слухачами, розподіл аудиторного фонду тощо.

До особливостей організації навчально-виховного процесу у ВНЗ доцільно віднести їх детальну регламентацію. Цій функції присвячено розділ в Законі України «Про вищу освіту», спеціальне «Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах» (затверджено наказом Міністерства № 161 від 12.06.1993 р.), а також окремі частини «Положення про державний вищий заклад освіти» (затверджено постановою № 1074 Кабінету Міністрів України від 5.09.1996 р), чисельні інструкції та інші регламенти, обов'язкові для виконання за наказами ректора або рішеннями вчених рад.

Функція, про яку йдеться, відбивається в організаційних структурах та структурах управління ВНЗ, які доволі складно кваліфікувати як гнучкі, надійні, економічні та такі, що сприяють оптимальному виконанню запланованих дій. Для них якнайкраще підходить назва «механістична бюрократія» [72, с. 66], якій характерна жорстка консервативна система ієрархії, активний (а інколи — агресивний) опір змінам, особливо коли вона вбачає в них загрозу для себе, авторитарний тип керівництва, захоплення уніфікацією процесів, що відбуваються у ВНЗ (за допомогою, на-

приклад, інструкцій, положень, розпоряджень), а також поведінки співробітників (організаційні регламенти охоплюють найдрібніші деталі поступків викладача). Це означає:

а) організація більшості навчальних закладів зупинилася в своїй еволюції на рівні концепцій менеджменту, що набули поширення на початку та у першій чверті минулого сторіччя. Такий стан справ виглядає особливо незадовільним на тлі виникнення останніми роками принципово нових концепцій менеджменту підприємницькими організаціями (зокрема, реінжинірингу бізнес-процесів, бенчмаркетингу, аутсорсінгу, управління через неформальне спілкування, менеджменту відносин з клієнтами, планування корпоративних ресурсів тощо);

б) динаміка змін у зовнішньому середовищі ринку освітніх послуг вимагає не обмежуватися виключно формальними перетвореннями, але здійснювати майже безперервне перепроєктування організації закладів освіти для їх відповідного покращення.

Щодо управлінського контролю, то його головним завданням є спостереження та регулювання (через інструмент зворотного зв'язку) навчальної, наукової та інших видів діяльності для полегшення розв'язання поточних задач, а також запровадження запобіжних антикризових заходів. Особливістю ВНЗ є виконання контролю на двох рівнях: безпосередньо власниками (за фінансово-господарською діяльністю, за дотриманням умов, передбачених рішеннями про заснування навчального закладу, за відповідністю діяльності адміністрації визначеним інституційним нормам); уповноваженими ними особами (за виконанням навчальних планів і програм, дотриманням підрозділами штатно-фінансової дисципліни, якістю роботи викладачів, організацією навчально-виховної та культурно-масової роботи).

Як зазначалося, складовою частиною процесу управління є мотивація, яка спонукає індивідів до дії за рахунок роботи складного механізму впливу на них. Власник має виявити справжні мотиви підлеглих, розробити адекватну модель мотивації або скористатися існуючою, ретельно аналізувати наслідки їх впровадження. Характерно, що законодавець відповідною нормою [51] вимагає (як мінімум, від національних ВНЗ) визначати та встановлювати власні форми морального та матеріального заохочення працівників вищих навчальних закладів, з урахуванням не лише наукових ступенів та звань, але й з огляду на якість їхньої роботи.

Між тим, необхідно визнати власні симпатії до поглядів тих дослідників [121, с. 71], хто вважає, що далеко не для кожного

викладача кількість грошей, які складають розмір посадового окладу, визначає його власне ставлення до роботи. Не меншого значення для творчої особистості мають доброзичлива увага до її успіхів та, особливо, збереження довіри і престижу з боку колег і керівництва. Надзвичайний мотивуючий ефект має також сприятлива атмосфера, яка панує в колективах кафедр, лабораторій, факультетів. Підтвердженням цієї гіпотези є чисельні приклади самовідданої, натхненної, зі справжньою любов'ю виконуваної роботи професорами, доцентами, допоміжним персоналом вітчизняних навчальних закладів, де середня заробітна плата на початок 2006 р. складала 598 грн, або 58,5 % від рівня, який мав місце, наприклад, у промисловості.

З урахуванням проведеного аналізу відкривається можливість запропонувати нове визначення: менеджмент — це процес цілеспрямованого, організованого впливу одних суб'єктів організаційних систем на інших її учасників в межах формалізованого розподілу між ними повноважень для досягнення мети, навколо якої вони згуртовані, з максимально можливою (за конкретних обставин) ефективністю. Узагальнення досвіду, накопиченого господарською практикою, засвідчує наявність як мінімум трьох концепцій управління організаціями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика концепцій управління

Найменування концепцій	Зміст концепцій
Фінансового управління	Регулювання грошових потоків підприємств без безпосереднього впливу на прийняття господарських рішень
Стратегічного управління	Розробка корпоративної стратегії щодо товарної номенклатури, визначення ринків збуту та джерел бізнес-ресурсів із відповідним збільшенням впливу власників корпорації на процеси прийняття рішень топ-менеджментом
Оперативного управління	Підпорядкування центрів прибутку рішенням, які приймають власники корпорації

Останніми роками їх все частіше доповнюють четвертою — концепцією корпоративного менеджменту. Як і будь-яке інше нововведення, цей термін миттєво став предметом активних обговорень та дискусій, впродовж яких виникають різноманітні думки та погляди. Аналітичний огляд навіть тих небагатьох, які

опинилися у нашому розпорядженні, створив передумови для виділення трьох типових підходів, що є домінуючими:

1. Один з них є характерним для фахівців, що ототожнюють корпорацію з акціонерним товариством. Так, Міщенко В. [90, с. 13], розглядаючи систему корпоративного управління, пов'язує її з розробкою механізмів і методів забезпечення динамічного, стабільного і прозорого функціонування фінансово-кредитних установ (зазначимо, що всі без винятку комерційні банки є за організаційно-правовою формою господарськими товариствами), збалансування інтересів різних суб'єктів ринкових відносин, включаючи великих і дрібних акціонерів, добросовісне виконання засновниками установ і їх керівництвом своїх обов'язків. Цієї думки дотримуються Буряк П. Ю. та Татарин Н. Б., які, до того ж, виявили чотири моделі корпоративного управління як організаційної моделі регулювання взаємовідносин між менеджерами компанії та її власниками — акціонерами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Моделі управління корпорацією акціонерного типу [13]

Варіанти моделей	Модель I	Модель II	Модель III	Модель IV
Вид зборів	Загальні збори акціонерів			
Наявність наглядової ради	Наглядова рада	Наглядова рада	—	—
Виконавчі органи	—	Одно-особовий виконавчий орган	—	Одно-особовий виконавчий орган
Колегіальні органи	Колегіальний виконавчий орган	—	Колегіальний виконавчий орган	—
Наявність ревізійної комісії	Ревізійна комісія			
Спосіб призначення виконавчого менеджера	Виборами	За рішенням засновників або виборами	Виборами	За рішенням засновників або виборами

Румянцев С. А. взагалі вважає, що корпоративне управління — система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, відо-

бражає баланс інтересів власників і спрямована на збереження максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності товариства згідно з нормами чинного законодавства [117, с. 13].

2. Представники другого підходу, які не вбачають різниці між корпоративним менеджментом та звичайним управлінням підприємством [58], наводять у якості аргументу з цього приводу погляди фахівців Міністерства фінансів Великої Британії. Останні вважають корпоративним управлінням систему, за допомогою якої співробітники, що відповідають за ведення обліку в компанії, виконують свої обов'язки із забезпечення впровадження в компанії ефективних систем управління, включаючи фінансовий моніторинг і контроль.

Схожі міркування знаходимо у вступі до «Принципів корпоративного управління ОЕСР», затверджених Організацією економічного співробітництва та розвитку у 1999 р. [112]: система корпоративного управління включає комплекс відносин між правлінням (менеджментом, адміністрацією) компанії, радою директорів (спостережною радою), акціонерами та іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами). Корпоративне управління визначає також механізми, за допомогою яких формулюється мета компанії, визначаються засоби її досягнення та контролю діяльності.

3. Нарешті, прихильники третього підходу поширюють межі корпоративного управління далеко за кордони самих корпорацій, залучаючи на його орбіту клієнтів, постачальників, громадськість, органи нагляду і навіть уряд [82, с. 3]. Таке ставлення виглядає найменш раціональним, оскільки еклектично поєднує загальну теорію менеджменту, окремі елементи паблік рілейшнз, мотивацію найближчого оточення та інші елементи стимулювання збуту (як частини маркетинг-мікс), що мають самостійне значення і тому не можуть розглядатися в контексті корпоративного управління.

Для того, щоб якнайкраще зрозуміти його природу, проаналізуємо відносини, що виникають у структурах корпоративного типу. Для цього звернемося до схеми, наведеної на рис. 1.3. Як бачимо, ці відносини розподілені на дві групи. Перша — такі, що з'являються впродовж виконання співробітниками обов'язків, покладених на них з приводу надання освітніх послуг. Вони мають уніфікований характер, безвідносно до спеціальності або напрями освіти, що пояснюється обставинами, які згадувалися вище. Виключення, напевне, складають лише недержавні заклади, оскільки вони мають більше ступенів свободи у порівнянні з тими, які підпорядковані Міністерству науки і освіти України.

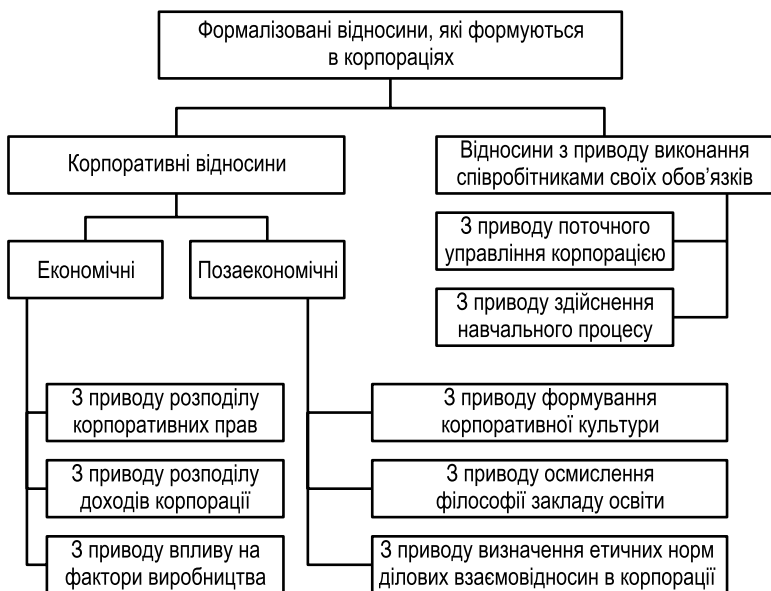


Рис. 1.3. Структура відносин, які формуються в корпораціях

Друга група складається із відносин корпоративних, що формуються і підтримуються між власниками засобів виробництва (з приводу розподілу корпоративних прав; найбільш доцільних напрямів використання доходу від надання освітніх послуг; впливу на чинники навчального процесу і, перш за все, на найманих працівників — співробітників ВНЗ) та між власниками й менеджментом (з приводу осмислення місії навчального закладу, формування корпоративної культури, визначення норм ділової етики, критеріїв та процедур матеріальної мотивації персоналу).

Характер та стан корпоративних відносин може бути таким, що сприятиме розвитку ВНЗ або, навпаки, стримуватиме його. Виходячи з вищевикладеного, робимо висновок, що визначення корпоративного менеджменту включає в себе дві відносно самостійні складові:

1. Упорядкування — за допомогою відповідної формалізації — взаємин між засновниками (власниками) щодо справедливого розподілу серед них корпоративних прав та ефекту, отриманого від створеної колективними зусиллями корпорації.

2. Вплив на найманих працівників, здійснюваний засновниками (власниками) корпорації для використання її нарошеного потенціалу специфічними засобами, структура та зміст яких об-

умовлені відокремленням прав власності щодо інтегрованих активів від обов'язків підтримання поточної життєдіяльності організації з максимально можливою ефективністю.

Якщо погодитись з таким ставленням до змісту категорії, яка розглядається, стає зрозумілим, що корпоративне управління є виключною прерогативою власників корпорацій, а менеджмент лише виконує затверджені ними управляючі рішення (з позицій системного підходу — здійснює управляючий вплив на найманих працівників, залучених до розв'язання актуальних для корпорації поточних й довготермінових задач).

Із причин, які виглядають очевидними, увагу було сконцентровано на другій складовій, оскільки саме вона опинилася за межами чисельних наукових напрацювань, що стосуються використання технологій сучасного менеджменту в сегменті невиробничої сфери із надання вищими навчальними закладами освітніх послуг громадянам України та інших країн світу.

Звичайно, може здатися суперечливим поширення корпоративних відносин на сферу освіти, де немає потреби у високій концентрації капіталу, як це характерно для машинобудування, агропромислового комплексу, будівництва тощо. Дійсно, вихідне призначення закладів вищої освіти треба розглядати, перш за все, крізь призму духовного феномена, яким є процес набуття нових знань. Однак, не варто забувати про особливості сучасного життя, а тим більше, життя дня завтрашнього, надзвичайно прагматичного і, часом, навіть жорстокого. І справа тут не у загально-відомих негативних рисах головних дійових осіб нового соціально-економічного укладу (землевласників, бізнесменів, банкірів тощо), особливо рельєфно висвітлених класиками марксизму.

Як з'ясовується, більш вимогливим за усіх них разом узятих є пересічний споживач, оскільки він щоденно відмовляє у праві на існування тим товаровиробникам, які, за його розумінням, не задовольняють задекларованих на ринку потреб. Незалежно від політичних уподобань, конфесійної приналежності, рівня освіти або естетичних смаків, місця народження або мовного діалекту, він ніколи не витратить ані копійчини на товар, який не припав йому до смаку. З відповідними наслідками для абсолютно конкретного продуцента аж до його банкрутства. Тож роздуми про духовну цінність освіти (при їх абсолютній важливості та актуальності) не повинні відокремлюватись залізною завісою від констатації, що світова цивілізація увійшла та прискорено рухається в новій ері, з унікальною по відношенню до минулого ієрархією цінностей. А разом із світом мусить змінюватись і вища школа.

Інша причина — в радикальних змінах свідомості головних учасників навчального процесу: студента та викладача. По відношенню до першого існує розповсюджений стереотип про особу, яка мріє чимскоріше стати власником свідоцтва про вищу освіту. Подекуди цей образ з'являється на сторінках солідних журналів. Вважаємо, що автори, які його культивують, або не знайомі із реаліями життя, або мають схильність до узагальнень на окремих негативних прикладах. Більш того, вони вступають в протиріччя із думкою рушіїв Болонського процесу. Так, у Празькому (2001 р.) комюніке наголошується, що студенти є повноправними учасниками співдружності вищої освіти. У спеціальному розділі підкреслюється: студенти є компетентними, активними та конструктивними партнерами в справі створення та формування європейського простору вищої освіти, і їхня участь необхідна, тим більш — вітається [148, с. 1–6]. Ці ідеї знайшли подальший розвиток у підсумкових документах Берлінського (2003 р.) саміту міністрів освіти.

Ще одним підтвердженням цьому слугують проведені нами анонімні опитування більш як 376 респондентів, що навчаються в 10-ти ВНЗ м. Миколаєва. Аналіз отриманої інформації засвідчує: сучасне студентство — відповідальне (перед собою, своїми батьками, а дехто — і сім'ями), мріє про щасливе майбутнє і добре розуміє, що воно великою мірою залежить від якості набутої освіти. Багато хто з них на власному досвіді відчув різницю між простою і складною працею. Аналогічних висновків дійшли й фахівці Дрогобицького державного педагогічного університету [76, с. 103–105]. Їхні спостереження впродовж 1995–2004 рр. засвідчили позитивну динаміку змін на краще у ставленні студентів до навчання (рис. 1.4).

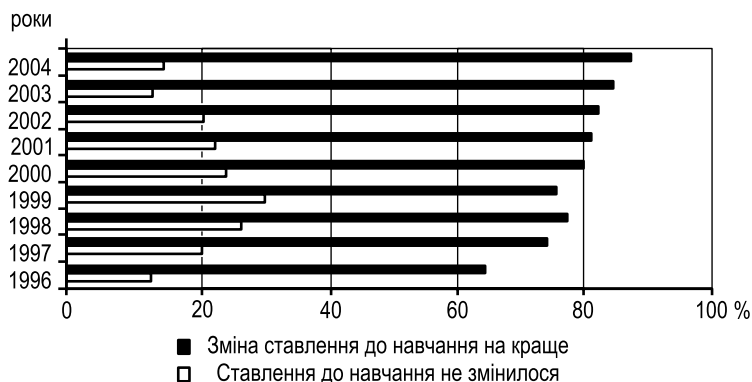


Рис. 1.4. Характеристика змін у ставленні студентів до навчання

За цей період усвідомлення необхідності ґрунтовного оволодіння знаннями збільшилося майже на 20 % і сягнуло рівня 88 % від загальної кількості опитуваних, що обумовлене визначенням студентами своєї майбутньої професії та наповненням реальним змістом їхніх життєвих планів. Серйозність, цілеспрямованість, зрілість приводять до формування стійкішого пізнавального інтересу.

Не варто заплющувати очі й на те, що інколи в аудиторії потрапляють і випадкові люди: талановиті, але ледачі; ті, які обрали професію не за покликом душі, а на вимогу батьків чи за рекомендацією близьких друзів. Як це не прикро, та у ВНЗ із принциповою позицією адміністрації вони (накопичивши академічну заборгованість або надмірну кількість прогулів) опиняються поза навчальним закладом, відповідно до наказу про відрахування. Так, впродовж 2004 р. з ВНЗ I–II рівнів акредитації вибуло 25 тис. осіб (22 % від обсягу прийому у 2004–2005 н.р.); III–IV рівнів акредитації — 88,6 тис. осіб (31 % від аналогічної бази) [13, с. 30]. Тож маємо ще один аргумент на користь радикальних змін в освітній сфері.

Суттєво змінилася й постать сучасного викладача. За результатами власних спостережень, обробки результатів щорічного анкетування студентів Європейського університету (включаючи відокремлені підрозділи) визначено притаманні йому риси:

впевнений в собі, оскільки накопичив за останні буремні десятиріччя досвід (підприємницький, консалтинговий або інжиніринговий); бездоганно освічений (набував знань і на батьківщині, і за кордоном);

має за плечима з дюжину (хто і більше) виданих солідним тиражем книжок (монографій, навчальних посібників, а то й підручників), кількість статей сягає другої сотні; створив власну наукову школу і пишається талановитими послідовниками (студентами, бакалаврами, магістрами та аспірантами. А хтось і докторів наук випестував);

вільно рухається сучасним інформаційним простором, збагачуючи себе і своїх вихованців новими знаннями та вміннями; очолюваний ним колектив (лабораторія, кафедра, або факультет чи, на сучасний лад, інститут) демонструє чудові приклади популярності серед студентів;

знає собі ціну, оскільки запрошувався для проведення тренінгів на відомі підприємства; читав лекції та вів практичні заняття в «альтернативних» освітніх структурах.

Чи влаштовує таку особистість діючий механізм оцінювання ефективності її роботи за зрозумілою будь-якому професіоналу формулою «1,5 + 240», та ще й під пильним наглядом Міністерства освіти і науки України, Контрольно-ревізійного управління, податкової інспекції? Чи не варта вона такої мотивації до продовження якісної роботи, щоб цей приклад наслідували однолітки і викладачі-початківці? Відповіді на ці питання здаються очевидними, а впровадження технологій корпоративного менеджменту у ВНЗ ще актуальним. Виходячи з цього, окреслимо сподівання, які з ним пов'язані:

скорочення вертикального адміністрування, децентралізація управління; перехід від жорстких зв'язків бюрократичного типу до гнучких відносин заради продуктивної взаємодії власників та керівництва навчального закладу, а також останнього із найманим персоналом, залученим до здійснення наукових та освітніх процесів і проектів;

формування первинних та базових підрозділів ВНЗ на підґрунті ділового та творчого партнерства, групової самоорганізації, згуртованості навколо зрозумілих та досяжних цілей; ринкова орієнтація закладу з гнучкою реакцією на потреби, які складаються на ринку освітніх послуг, та активною пропозицією нових освітніх програм;

переорієнтація керівних мотиваційних впливів з особистості (безумовно, віддаючи належне індивідуальній ініціативі) на результати роботи команд; створення корпоративної культури, для якої стають характерними довіра співробітників один до одного, відповідальність та партнерство.

В результаті — усунення неефективних менеджерських рішень та дій, сутнісна зміна ролі й функцій керівництва на всіх ієрархічних рівнях, вагоме підвищення результативності діяльності вищих навчальних закладів в цілому.

Глава II. ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПРИЗНАЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

1. ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТОРАМИ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ефективність застосування корпоративного управління у ВНЗ залежить від створення для цього досконалого інституційного підґрунтя — набору працюючих правил, що визначають: хто має право приймати рішення в певних сферах, яких загальних норм слід дотримуватись, яким процедурам необхідно слідувати, яку інформацію слід чи не слід продукувати, які остаточні наслідки матимуть для індивідів ті чи інші дії.

Працюючими правилами є такі, що реально діють, за якими існує контроль та примус щодо їх дотримання у разі, коли індивіди вчиняють вибір щодо власних дій [25, с. 61]. Вважаємо, що є достатньо підстав, аби наполягати на необхідності поширення наведеного твердження про «дозволи та заборони» і на внутрішньоорганізаційний рівень операторів ринку освітніх послуг, оскільки це, по-перше, повністю узгоджується із постулатами системного підходу, по-друге, підтверджується практикою управління навчальним процесом.

У сфері, яка розглядається, призначення інституцій полягає в структуризації та точному визначенні пріоритетів всередині інтересів суб'єктів — носіїв корпоративних відносин (від засновників ВНЗ та уповноважених ними виконавчих органів), з одного боку, та найманих працівників (від ректора до лаборанта), з іншого. Якщо ця функція виконується, інституції набувають значення корпоративного стабілізатора, стимулятора зростання та розвитку, гаранта цілеспрямованого руху навчального закладу до визначеної мети; виступають об'єктивною передумовою підвищення якості навчально-виховного процесу, його відповідності вимогам державних стандартів.

Маємо на концептуальному рівні відокремити суб'єктів корпоративних відносин від правил, якими вони мають керуватися. Мета останніх — визначити спосіб «проведення гри». Завдання ж «команди» в межах цієї сукупності правил — перемогти конкурентів, синтезуючи особисту майстерність, слушну стратегію та координуючи спільні дії. Це означає, по-перше, що перетворення сукупності окремих фахівців (навіть високого професійного рівня) у групу однодумців, поінформованість та навички яких об'єднані навколо загальної справи, можливе, якщо всі вони однозначно розуміють свої обов'язки та наслідки, пов'язані із позитивними або ж негативними результатами їхньої діяльності.

По-друге, віддаючи належне інституціям, слід водночас зважати на складну діалектику взаємин між ними та ВНЗ, оскільки досвід, набутий останніми, може спонукати до реформ, які супроводжуватимуться, в тому числі, і інституціональними змінами. Характерний приклад введення в практику незалежного те-



Рис. 2.1. Інституції, яким підпорядковується діяльність операторів ринку освітніх послуг

стування випускників шкіл як засобу визначення рівня набутих ними знань. З 2008–2009 навчального року ця форма оцінювання стала тотальною.

Виконані спостереження за практикою освітньої діяльності та узагальнення отриманих завдяки ним даних склали підґрунтя для систематизації різновидів інституцій, результати якої наведені на рис. 2.1. Очевидно, вони поділяються на три великі групи умов, за якими навчальним закладам дозволені або заборонені певні дії. Першу складають правила, що визначаються державними органами по відношенню до двох іпостасей, в яких презентує себе оточуючому середовищу ВНЗ:

- з одного боку, це економічна система, у якій інституційну основу отримують відокремлення функцій володіння власністю і господарського управління нею;

- з іншої сторони, йдеться про формулювання правил поведінки установ, що надають освітні послуги громадянам або іншим зацікавленим замовникам (підприємствам, організаціям тощо). Звертає на себе увагу, що в нашій країні поняття «освітня послуга» на законодавчому рівні не визначено. Хоча Конституція України¹ [77], Закон України «Про податок на додану вартість»² [61] й Міністерство освіти і науки України³ [122] запровадили його у професійний обіг.

У цьому контексті треба погодитись із поглядами тих дослідників, які кваліфікують наведене статус-кво як непослідовність державного впливу на сферу товарно-грошових обмінів. Брак визначення освітньої послуги свідчить про відсутність у структурі базових інституцій таких, що регулюють маркетингові відносини на ринку надзвичайно особливих послуг, який динамічно зростає.

Основними носіями державних інституцій щодо ВНЗ є Конституція України, Закони України «Про освіту» [64], «Про вищу

¹ Містить положення, згідно до якого витрати держави на освітні послуги мають становити не менш як 10% від валового внутрішнього продукту.

² Звільняє від оподаткування послуги з вищої, середньої, професійно-технічної та початкової освіти закладами освіти, які мають спеціальний дозвіл (ліцензію) на надання таких послуг, і послуги з виховання та освіти дітей будинками культури в сільській місцевості, дитячими музичними та художніми школами, школами мистецтв.

³ Затвердило форму типового договору про надання базових (навчання, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів) та додаткових освітніх послуг навчальними закладами.

освіту» [60], а також відповідні постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України (в тому числі ті, які затверджують основні макроекономічні показники), Міністерства освіти і науки України, місцевих органів управління освітою. Саме діюче законодавство визначає типи навчальних закладів, які мають право задовольняти існуючий у громадян нашої країни та інших держав попит на набуття вищої освіти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Типи операторів ринку освітніх послуг в Україні [64, с. 19–20]

Типи	Характеристика типу ВНЗ
Університет	Багатопрофільний вищий заклад освіти, що здійснює підготовку фахівців з вищою освітою з широкого спектра напрямів науки, техніки, культури за освітньо-професійними програмами всіх рівнів, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром, сприяє поширенню наукових знань і здійснює культурно-просвітницьку діяльність серед населення, має розвинену інфраструктуру наукових і науково-виробничих підприємств і установ, високий рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення такої діяльності
Академія	Здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-кваліфікаційними програмами всіх рівнів в окремо визначеній галузі знань або виробництва, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром у сфері своєї діяльності, має високий рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення
Інститут	Навчальний заклад освіти або структурний підрозділ університету (академії), який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-професійними програмами всіх рівнів у певній галузі науки або виробництва, освіти, культури і мистецтва, проводить наукову та науково-виробничу діяльність, має високий рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення
Коледж	Вищий заклад освіти або структурний підрозділ університету, академії, інституту, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-професійними програмами бакалавра або молодшого спеціаліста з одного (з кількох споріднених) напрямів підготовки чи спеціальностей, має необхідний кадровий потенціал, матеріально-технічну базу
Технікум (училище)	Заклад освіти, який здійснює підготовку фахівців з вищою освітою за освітньо-професійними програмами молодшого спеціаліста з одного або кількох напрямів підготовки, який має необхідний кадровий потенціал, матеріально-технічну базу

Звертають на себе особливу увагу ті з них, які за певних умов можуть набувати статус структурних підрозділів, створюючи корпоративну «периферію» для закладів, які їх заснували або у яких вони були утворені внаслідок реструктуризації. Наприклад, в Національному університеті кораблебудування безпосередньо в межах навчального закладу діє п'ять інститутів і ще два надають освітні послуги у інших містах — відомих центрах машино- та суднобудування. Вищі навчальні заклади четвертого рівня акредитації відповідно до умов іноземних держав та за згодою спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки можуть створювати свої структурні підрозділи й за кордоном. Ці обставини, а також контексти, які випливають із приєднання нашої країни до Болонського процесу, призвели до того, що оператори вітчизняного ринку освітніх послуг керуються в своїй діяльності Європейськими нормами.

Є усі підстави вважати, що Болонський процес, Рамочні програми науково-технічного розвитку є прикладами спонукання руху вищої школи континенту за ринковим вектором, посилення його глобалізації на тлі загально-європейських інтеграційних процесів за допомогою саме інституціональних заходів. Україна є активним учасником міжнародної освітньої інтеграції, що потребує дій, які підтверджують прагнення до реформ та здійснюваних за їх допомогою трансформацій навчальних закладів найвищих рівнів акредитації.

Український законодавець окреслив також організаційно-правові типи корпоративної інтеграції господарюючих суб'єктів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Організаційно-правові типи корпорацій

Тип	Класифікаційна ознака	Приклади, відомі із практики
Перший	Інтеграція капіталу	Акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, командитні товариства, повні товариства, товариства з додатковою відповідальністю
Другий	Розподіл прав (зобов'язань) між учасниками	Холдингові компанії, консорціуми, концерни, асоціації, комплекси (наукові, навчально-наукові, навчально-науково-виробничі, навчально-виробничі)
Третій	Використання сучасних інформаційних технологій	Мережні, багатовимірні, кругові, модульні, конгломератні, автономно налагоджувальні або стратегічні альянси бізнес-партнерів без формального структурного визначення

Адаптовано за [115, с. 103].

Як видно, принципова різниця між ними полягає у наступному: підґрунтя, на якому створюється інтеграційна структура (капітал, права чи особливості технологій); рівень взаємозалежності учасників корпорації; а також ступінь їхньої відповідальності перед третіми особами. Розглянемо ті з них, які є потенційно корисними для операторів ринку освітніх послуг. Досвід засвідчує: акціонерні товариства створюються за таких обставин:

по-перше, при необхідності акумулювати великий обсяг початкового капіталу, який надходить від зацікавлених (здебільше — дрібних) інвесторів та запобігти звернення до зовнішніх запозичень (наприклад, у формі банківського кредитування), обтяжливих для справи, що лише розпочинається;

по-друге, коли підприємницький проект оцінено як прибутковий і реальною є перспектива збільшити власний капітал за рахунок курсової різниці між номінальною ціною акцій впродовж емісії та ринковою вартістю у недалекому майбутньому;

по-третє, для того, щоб скористатися правами акціонерів, оскільки цінні папери не лише засвідчують дольову участь у статутному капіталі товариства, але й надають можливість брати участь в управлінні товариством й одержувати частину його прибутків у вигляді дивідендів.

Суттєвою особливістю акціонерних товариств є специфічний характер взаємовідносин між навчальним закладом та його засновниками, а саме — розподіл відповідальності та управлінських повноважень між найманими керівниками і інвесторами. В межах існуючого інституціонального поля товариства, як юридичні особи, здійснюють поточну діяльність окремо від своїх власників: підписують дво- і багатосторонні контракти, вдаються до фінансових запозичень, надають студентам пільги при сплаті за навчання (знижки, надання послуг з оплатою на виплат). Прийнято вважати, що співвласники не несуть матеріальної відповідальності за дії своєї корпорації (вона обмежується лишень вкладеними коштами, навіть в тих випадках, коли у ВНЗ виникає кредиторська заборгованість). Вважаємо, що таке бачення є дещо спрощеним.

Дійсно, борги корпорації не розповсюджуються на її засновників. Але залишається поточна вартість корпоративних прав. Вона зростає, якщо заклад освіти працює із стабільно високими результатами (індикатори збільшення попиту на освітні послуги, популярності випускників серед роботодавців, конкурс серед абітурієнтів тощо). Ліквідність корпоративного капіталу зростає — інвестор збагачується. У протилежному випадку його активи знецінюються.

Тож відповідальність настає, але не пряма, оскільки вона є відповідальністю власника корпорації перед самим собою. З наведених причин переваги холдингової форми корпорації перетворюються у недолік або навіть середовище для зародження протиріччя між інтересами безпосередніх організаторів навчального процесу та майновими інтересами власників навчальних закладів.

Ці протиріччя розподіляються на дві категорії в залежності від джерела, яке генерує збуджувальні імпульси майбутнього конфлікту. По-перше, йдеться про феномен «менеджеризму». По-друге, виявляється так зване «іраціональне володіння» (антипод «раціонального менеджменту»), коли інтереси власників корпорацій перетворюються у чинник стримування її прогресу⁴. Зміни у відносинах між ними знайшли відображення на рис. 2.2.

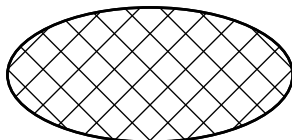
На початкових етапах розвитку ВНЗ інтереси власника і менеджера ідентичні (рис. 2.2, а). Особливо у випадку, коли засновник та керівник — одна особа. В подальшому дистанціювання «раціонального» управління і «іраціонального» володіння не виглядає небезпечним, оскільки існує широке поле спільних порозумінь (рис. 2.2, б), в межах якого власник та найманий менеджер знаходять консенсус у дискусіях з приводу пошуку компромісних рішень. Проте, з плином часу розрив інтересів здатен набути ознак конфлікту між сторонами, оскільки ректор ВНЗ (директор відокремленого підрозділу) та засновники абсолютно по-різному визначають стан оточення; місце, яке займає в ньому заклад освіти; засоби та стратегії руху до поставленої мети (рис. 2.2, в). Його подолання, зазвичай, не йде на користь жодній із сторін. Не виграє від цього і справа: колективи лихоманить, час та сили витрачаються марно.

Виходячи з того, що надання освітніх послуг є виключним видом діяльності, виникає додаткова відповідальність ВНЗ — перед установами, на які покладено обов'язки здійснювати контроль за дотриманням навчальним закладом акредитаційно-ліцензійних вимог. За умов суттєвого відступлення від них, органами державної виконавчої влади можуть бути вжиті відповідні заходи, зокрема: пониження рівня акредитації, зменшення ліцензійного обсягу підготовки кадрів за тими чи іншими спеціальностями, позбавлення права на освітню діяльність.

⁴ Наприклад, бажання отримувати дивіденди на вкладені інвестиції домінує над необхідністю розвивати матеріально-технічну базу навчального процесу або навіть виконувати зобов'язання щодо своєчасної оплати праці співробітників.

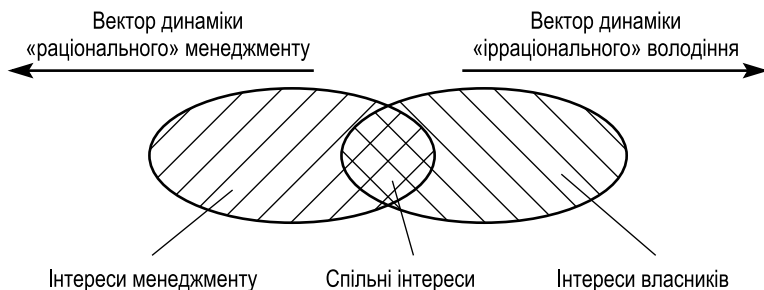
Щодо корпорацій другого типу, перш за все, звернемо увагу на холдинг (в інтерпретації українського законодавця). На нашу думку, використання зазначеного терміну навіть у офіційному обігу не є абсолютно точним. Справа в тому, що в англійській мові

Протиріччя між «раціональним» менеджментом та «ірраціональним» володінням відсутні (повний збіг інтересів)



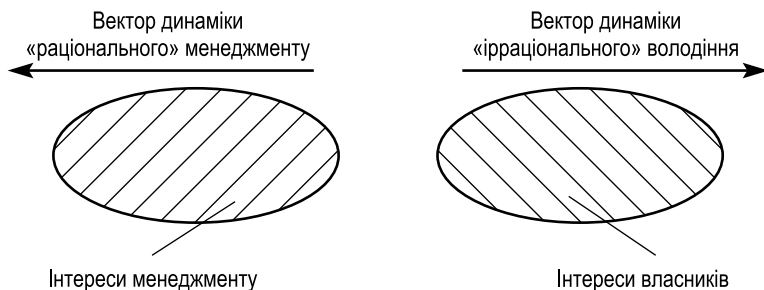
а)

Протиріччя існують, але вони збалансовані зоною спільних інтересів



б)

Протиріччя набувають руйнівного характеру



в)

Рис. 2.2. Метаморфози відносин між власниками та менеджментом корпорацій

[150, с. 194; 102, с. 350; 155, с. 682] слово «holding» означає ділянку землі, внесок, закріплення або володіння чи навіть утримання (наприклад, в криміналі). А от словосполучення «holding company» — компанію, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній. Це найбільше відбиває суть формування капіталу, тому ми будемо спиратися в подальшому саме на цю дефініцію.

Ще одним прикладом утворення довгострокових економічних відносин, умови яких відображаються в установчих документах або угодах між зацікавленими учасниками, є концерн — статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, із централізацією функцій науково-технічного та виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності [138, с. 88]. Ця форма характеризується найвищим рівнем централізації та глибини зв'язків між учасниками, які здійснюють основну діяльність за узгодженим планом. Відтак, учасники концерну позбавлені прав перебувати в інших аналогічних об'єднаннях.

Непоодинокими є приклади заснування ВНЗ навчальних та навчально-науково-виробничих комплексів — добровільних об'єднань, учасники яких зберігають статус юридичних осіб. До складу 1750 з них, які створені в Україні, входять вищі навчальні заклади III–IV рівнів акредитації та школи, вищі навчальні заклади I–IV рівнів, профтехучилища й виробничі підприємства [66]. Завдяки цьому впроваджуються у життя ідеї ступеневої та безперервної інтегрованої освіти в межах спільної концепції організації навчального процесу. Вищим органом керівництва діяльністю комплексу є Вчена Рада, що складається з представників навчально-виховних закладів, підприємств, організацій та установ, які входять до нього. Тож маємо справу з делегуванням повноважень із поточного менеджменту структурою від засновників до призначених членів знов утвореному органу, а це, як було з'ясовано, одна з типових ознак корпорації.

Останнім часом набувають поширення інноваційні форми корпоративної інтеграції. Серед найбільш відомих: мережні, багатовимірні, кругові, модульні, конгломератні, автономноналаджовані або стратегічні альянси бізнес-партнерів, які не мають формального структурного визначення та базуються на інформаційних технологіях, інтегрованих комп'ютерних мережах і тому отримали назву віртуальних.

У багатовимірній організації спеціалізовані структурні підрозділи автономно і одночасно виконують покладені на них

обов'язки. Йдеться, зокрема, про забезпечення ВНЗ вхідними ресурсами (через систему довузівської підготовки, інтегровані плани, дво- й багатосторонні договори тощо), власне навчальний процес (деканати, випускаючі та спеціалізовані кафедри), працевлаштування випускників (відповідні служби адміністрації закладу). У конгломератних структурах топ-менеджмент здійснює фінансовий контроль за діяльністю підрозділів, надає їм консалтингову, інформаційну, маркетингову та іншу допомогу, не втручаючись у розробку стратегії, вирішення кадрових питань, визначення індивідуальних доходів співробітників.

За допомогою віртуальних структур здійснюються проекти із дистанційної освіти; наукові команди спроможні заощаджувати на оренді офісних приміщень, оскільки їхні учасники працюють автономно, а обмін інформацією або обговорення тих чи інших актуальних ідей відбуваються в режимі форуму. Звертаючись до Інтернету, слухачі або студенти отримують необхідні відомості, приймають участь у семінарах, ознайомлюються із лекційними матеріалами, виконують практичні завдання безпосередньо на власному робочому місці, у зручний час.

Нові технології викликали до життя в освітньому просторі нове явище — «корпоративний університет». У більшості відомих нам випадків йдеться про:

по-перше, створення великими компаніями власних навчальних систем (у формі внутрішнього порталу електронного навчання), які на постійній основі готують нових співробітників із визначеною компетенцією та здійснюють розвиток персоналу у відповідності до окреслених стратегій розвитку (оновлюють знання, розповсюджують сучасні ділові навички, виховують загальні корпоративні цінності);

по-друге, формування постачальниками тих чи інших продуктів (наприклад, програмного забезпечення) мережі філій, через які покупець отримує в пакеті корисні знання щодо їх використання.

Вважаємо такий підхід спрощеним і таким, що обмежує розповсюдження корпоративних принципів на структури академічного типу, які не лише мають право, але й змушені використовувати позитивний досвід реального сектора економіки, аби з високою ефективністю позиціонувати себе як доходні та конкурентоздатні організації, зберігаючи, водночас, професійну гідність та підтримуючи на достатньому рівні якість навчання.

На внутрішньоорганізаційному рівні частина інституцій має офіційний характер, оскільки вони склалися завдяки цілеспря-

мованим зусиллям людей (установчі документи, внутрішні нормативні акти, адміністративна регламентація тощо). Формування інших відбувається природним шляхом. Формальні та неформальні аспекти взаємодії між складовими організаційної системи (моральні, соціокультурні, соціально-психологічні, поведінкові, інтелектуальні, креативні тощо) відіграють надзвичайно велику роль серед багатьох чинників, які впливають на ступінь ефективності використання корпоративного менеджменту у ВНЗ.

Дотепер було розглянуто інституції, систематизовані за джерелом їхнього походження. Відповідно ж до особливостей видів діяльності, вони розподіляються на три групи.

1. Організаційні, які окреслюють форми корпорації в сфері освіти. Відповідно до методологічного підходу О. Вільямсона [21, с. 283], їх декілька:

U-подібна (унітарна) — передбачає побудову організації за функціональною ознакою, забезпечуючи переваги від розподілу та кооперації праці. З іншого боку, виникають проблеми із раціональним розподілом ресурсів ВНЗ, оскільки декани, директори інститутів, керівники інших структурних підрозділів прагнуть отримати для них якнайбільше без урахування внеску підпорядкованих їм колективів у загальний результат та оцінки ефективності використання коштів, технічних засобів забезпечення навчального процесу тощо.

Аби виправдати таку поведінку, вони вдаються до проектів, які створюють ілюзію обґрунтованості надмірної чисельності працівників, інших витрат. Дотримання стратегії «перетягування ковдри» на свій бік призводить до ситуації, коли через внутрішню недосконалість організації зростання та розвиток фактично не відбуваються, а лише декларуються її керманичами.

За нашими спостереженнями, U-подібна форма є найбільш розповсюдженою, і не лише серед ВНЗ з державною формою власності. Вона, як на нас, не має перспектив, бо прагне до збереження свого поточного статусу, не переймаючись особливо підвищенням якості освіти, посиленням конкурентних позицій закладу на ринку освітніх послуг, а відтак, і збереженням та збагаченням накопиченого в минулому інтелектуального й кадрового потенціалу, його розширенням відтворенням;

M-подібна (мультидивізіональна) — пов'язана із створенням автономних «центрів прибутку», які отримують від «верху» корпорації стартові ресурси та просувають на ринок певний продукт, торгівельну марку, або розповсюджують власний вплив на той чи

інший сегмент, виділений за географічною ознакою. Грошові потоки в цьому випадку перерозподіляються на користь тих, хто є найбільш успішним щодо отриманого прибутку. Ще одна характерна ознака — делегування функцій з управління у спосіб, коли вище керівництво концентрується виключно на вирішенні доленосних питань (довгострокове планування, контроль та оцінка результатів, мотивація підрозділів до високоефективної роботи, розподіл наявних та придбання нових засобів забезпечення основної діяльності). Таке «вільне плавання» можливе виключно у царині матеріального виробництва або маркетингу популярних брендів. Для освітньої сфери воно не прийнятне;

Н-подібна (холдингова). Технологія її створення операторами освітніх послуг полягає у заснуванні «материнським» навчальним закладом інших юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність відповідно до напрямів його навчально-науково-виробничої діяльності (рис. 2.3).

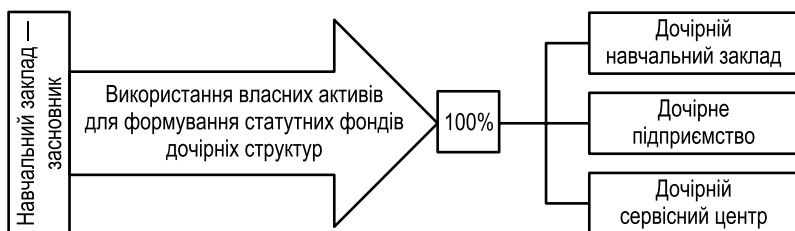


Рис. 2.3. Побудова холдингової компанії шляхом утворення дочірніх навчальних закладів або підприємств

Чинним законодавством [60, с. 17] передбачені відповідні процедури, до яких вдаються аби:

по-перше, отримати додатковий ефект від консолідованих дій дочірніх структур, завдяки маневруванню фінансами, скоординованій освітній політиці та ретельному контролю за дотриманням державних стандартів, підтриманням на належному рівні поточної організації навчального процесу;

по-друге, створювати або об'єднувати навчальні заклади аби отримати додаткові можливості розвитку ВНЗ (розширення масштабів освітньої діяльності, диверсифікації напрямів освіти, спеціальностей і спеціалізацій, страхування й перерозподілу ризиків, які супроводжують освітній процес тощо). Завдяки цьому утворюється «холдингова піраміда», з вершини якої спостерігають за доходами, їхнім розподілом; рухом інтелектуальної влас-

ності (робочих навчальних програм, конспектів лекцій, підручників, іншого науково-методичного забезпечення навчального процесу);

по-третє, запобігти конкуренції всередині корпорації. Водночас, це може мати й негативні наслідки. Наприклад, штучне підтримання нерентабельних і навіть безперспективних структурних підрозділів за рахунок прибуткових заради задоволення позаекономічних потреб засновників (відчуття переваги над конкурентами). Сказане, однак, не заперечує змагальності як такої. Більш того, вона має застосовуватись власником як засіб мотиваційного впливу для виконання місії навчального закладу у іпостасі підприємницького проекту.

Організаційні інституції визначають також структурні підрозділи ВНЗ й зміст управління його поточною роботою, взаємовідносини між закладом освіти та органами управління галузю, власниками, включаючи їхні повноваження. Так, на останніх (окрім вже відомих контрольних функцій) покладено обов'язки із розробки установчих документів, організації ліцензування, призначення керівника, реорганізацію або ліквідацію навчального закладу.

Самостійна сфера застосування організаційних інституцій — навчально-виховний процес. Їх місія полягає в тому, щоб забезпечити здобуття особою, з якою укладено угоду або відносно якої надано державне замовлення, знань, умінь і навичок у гуманітарній, соціальній, науково-природній і технічній сферах; створити підґрунтя для інтелектуального, морального, духовного, естетичного і фізичного розвитку отримувача освітніх послуг для формування його як знаючої, вмілої та вихованої особистості.

2. Друга група інституцій, що виділяються за функціональною ознакою, — економічні. За визначеними ними регламентами відбувається рух фінансових коштів в організації, формуються бюджети на календарні періоди, а також з приводу здійснення тих чи інших навчальних проектів або програм. Один з прикладів — розроблена на Інженерно-економічному факультеті Національного університету кораблебудування Програма підготовки науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації. Її мета — впродовж 8–10 років забезпечити захист не менш 5 докторських дисертацій й призначити на ключові керівні посади (завідувачів кафедр, керівників науково-дослідних лабораторій тощо) відповідних фахівців з кола талановитої наукової молоді. Складовими частинами Програми є індивідуальні іменні проекти, які містять

усі необхідні атрибути управління ними, включаючи календарні графіки дисертаційних досліджень, заходи контролю за їх безумовним дотриманням, засоби фінансової підтримки та заохочення вчених.

3. Внутрішньонормативні інституції складають останню з трьох класифікаційних груп. Це положення про діяльність органів управління (наприклад, наглядової ради, яка обов'язково створюється в ВНЗ четвертого рівня акредитації); документи із визначенням порядку отримання інформації про діяльність ВНЗ, а також інші, що приймаються за рішенням власників або на вимогу органів державного нагляду за його діяльністю. Особлива частина цієї групи — інституції із визначенням правил матеріальної та позаекономічної мотивації персоналу, залученого до навчально-виховного процесу.

Таким чином, з вищевикладеного отримуємо достатньо підстав для наступних висновків:

інституціональні аспекти діяльності корпорацій в освітньому процесі розкривають значний потенціал цієї форми соціально-економічної активності. Ефективність роботи корпоративних структур (в умовах поширення ринкових відносин на невиробничу сферу) залежить не стільки від їх організаційної впорядкованості, скільки від «правил гри», які засновники корпорацій (їх поточні власники) пропонують особам, залученим ними для виконання адміністративних, викладацьких функцій чи функцій із забезпечення навчального процесу;

вибір цілі та завдань корпорації, які з неї випливають; точне визначення прав власності, перерозподіл повноважень все частіше визнаються методологічно виваженими напрямками формування і стабільного функціонування операторів ринку освітніх послуг;

без інституціональної визначеності діяльність організаційної системи може набути ознак хаотичності, суттєво відхилитися від обраної власниками концепції розвитку, призвести до втрати не лише цільових орієнтирів, але вступити в пряме протиріччя із інтересами засновників;

навіть недостатній рівень інституційного розвитку повинен розглядатися як небезпечна передумова «тінізації» сфери освіти, перетворення деяких навчальних закладів у центри «торгівлі дипломами». За таких обставин корпоративно-кланові інтереси вступають у протиріччя із інтересами суспільними з негативними соціально-економічними наслідками.

2. ГЕНЕЗИС РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В УКРАЇНІ

Відповідно до українського законодавства структуру вітчизняної вищої освіти складають освітньо-кваліфікаційні та освітні рівні, які зацікавлені особи можуть набути у належних навчальних закладах. Кожен з них, у разі відповідності державним вимогам, отримує один з чотирьох рівнів акредитації: перший — надає ВНЗ право готувати фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста; другий — забезпечує випускникам освітньо-кваліфікаційні рівні молодшого спеціаліста та бакалавра; третій — дозволяє отримати освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр, спеціаліст, а також магістр (як виключення, за окремими спеціальностями); четвертий — відкриває перспективу освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавр, спеціаліст або — на вибір — магістр.

Відповідно до визначеної фабули проведеного дослідження, у якості об'єкту аналізу обрано ВНЗ III–IV рівнів акредитації — еліту вітчизняної вищої школи. Узагальнення відомостей, почерпнутих із офіційних звітів Державного комітету статистики України, засвідчило: впродовж останніх сьоми років їх кількість збільшувалася із середньорічними темпами приросту у 2,3 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість ВНЗ третього та четвертого рівнів акредитації

Показники	Навчальні роки						
	2000/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Кількість закладів всього, в тому числі за формами власності	315	318	330	339	347	345	350
Державні та комунальні	223	225	232	235	233	232	236
Частка до загальної кількості, %	70,8	70,8	70,3	69,3	67,1	67,2	67,4
Приватні	92	93	98	104	114	113	114
Частка до загальної кількості, %	29,2	29,2	29,7	30,7	32,9	32,8	32,6

Обраховано за [111, с. 6].

Як бачимо, чисельність операторів ринку, що мають найвищі рівні акредитації, зростала як за рахунок державних та комунальних

джерел формування їх статутних капіталів, так і завдяки приватним інвесторам. Більш того, маємо констатувати, що останні продемонстрували порівняно високий рівень активності. Про це свідчить, зокрема, індекс зростання чисельності ВНЗ, обрахований за період, який розглядається (на 2006–2007 навчальний рік він склав: щодо загальної їх кількості — 1,11; щодо ВНЗ з державною та комунальною формами власності — 1,05; а от для приватних — 1,24). І це незважаючи на існування інституціональних чинників гальмування у вигляді, зокрема, державної акредитації, ліцензування освітніх послуг, а також добре відомих заходів стримування, які запровадило останнім часом Міністерство освіти та науки України.

Отримуємо підстави для висновку: ринок освітніх послуг був і залишається надзвичайно привабливим ареалом для розміщення вільних інвестиційних коштів і в цьому сенсі «неприбуткова сфера», до якої зазвичай відносять вищі навчальні заклади, може бути зіставлена навіть із видами діяльності, які повинні приносити прибуток за визначенням (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Індекси зростання кількості підприємств за видами економічної діяльності

Види діяльності	Роки						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	1,00	1,29	1,49	1,71	1,87	1,93	1,98
Промисловість	1,00	1,09	1,18	1,26	1,28	1,3	1,28
Транспорт і зв'язок	1,00	1,16	1,35	1,5	1,6	1,68	1,79
Будівництво	1,00	1,08	1,18	1,3	1,44	1,57	1,71
Оптова та роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту	1,00	0,99	1,01	1,03	1,01	1,0	1,02
Готелі та ресторани	1,00	1,05	1,16	1,23	1,27	1,29	1,34
Операції з нерухомістю, здавання під найм і послуги юридичним особам	1,00	1,21	1,5	1,78	2,0	2,25	2,5
Колективні, громадські та особисті послуги	1,00	1,13	1,28	1,33	1,38	1,4	1,37

Примітка: для обчислення індексів за базу прийнято показники 2000 р.
Обраховано за [132, с. 100].

Серед них, зокрема, промисловість (1,28), оптова та роздрібна торгівля, торгівля транспортними засобами, послуги з ремонту (1,02), готельний та ресторанний бізнес (1,34), інші. Водночас звертає на себе увагу, що за період, інформацію за який проаналізовано, темпи зростання вищих навчальних закладів поступово уповільнюються: якщо у 2001–2002 н.р. вони складали 103,8 %, чотири роки потому — 102,4 %, то у 2006–2007 н.р. — лише 101,5 %. Вбачаємо за можливе сформулювати декілька узагальнюючих висновків, які випливають з наведеної констатації:

а) в країні побудовані матеріальні передумови для утворення балансу між попитом на освітні послуги та відповідною пропозицією з боку навчальних закладів. Більш того, слід очікувати, що відомі демографічні наслідки, з якими стикається наша країна, вже найближчим часом призведуть до поступової зміни ситуації, коли ринок освітніх послуг набуде ознак ринку споживача. Як відомо з теорії маркетингу, для нього є характерним домінування покупця над продуцентами впродовж товарно-грошових обмінів;

б) дефіцит платоспроможного попиту викличе подальше загострення конкуренції між операторами «ринку знань», наслідками якої стане часткове або навіть повне згортання активності деяких з них. Якщо у якості критерію потужності ВНЗ використати показник чисельності студентів в розрахунку на один навчальний заклад, то, запроваджуючи методику ABC-аналізу, визначимо порівняльні позиції кожного з їх існуючих типів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Ранжування ВНЗ з огляду на їхню потужність у 2006/07 н.р.

Тип ВНЗ	Кількість	Частка у загальній кількості, %	Навчається студентів, осіб	Частка у загальній кількості, %	Потужність, осіб
Університети	184	20,0	1775810	63,7	9651
Академії	58	6,3	361611	13,0	6235
Інститути	125	13,6	191548	6,9	1532
Технікуми	210	22,9	224335	8,1	1068
Коледжі	199	21,7	176178	6,3	885
Училища	143	15,5	56685	2,0	396
Загалом	919	100	2786167	100	—

Обраховано за [111, с. 9].

Як бачимо, університети та академії, частка яких у загальній кількості операторів ринку складає трохи більше 26 %, мають середню потужність 8832 особи на один заклад, що суттєво перевищує усі інші узяті разом. Це може означати, що саме два перших типи навчальних закладів здатні відіграти роль корпоративних центрів тяжіння, згуртовуючи навколо себе тих, хто має освітній потенціал, але без відповідних умов для його зростання та розвитку;

в) оператори освітніх послуг, які встоять під поштовхами конкурентної стихії, зможуть зберегти чи навіть посилити (за сприятливого перебігу подій) власні позиції виключно завдяки покращенню усіх складових, що у сукупності позначаються на якості їхньої роботи, включаючи й таку, як якість менеджменту;

г) за наведених обставин в середовищі навчальних закладів, незалежно від типу та відповідного рівня акредитації, набудуть поширення доцентрові сили, які спонукатимуть власників та уповноважених ними керівників (ректорів, директорів) до пошуку слушних можливостей побудови специфічних відносин між діючими операторами ринку: від створення контрактних корпорацій для збереження абітурієнтного потенціалу впродовж руху споживачів освітніх послуг за висхідною відповідних рівнів аж до приєднання, поглинання та злиття з метою зменшення витрат — подекуди надзвичайно обтяжливих навіть для потужних організацій (особливо в умовах поточної фінансово-економічної кризи в країні та світі). Про те, що такий прогноз має під собою матеріальне підґрунтя, свідчать відомості, наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Кількість вищих навчальних закладів, що припадає на один ВНЗ III та IV рівнів акредитації, у 2006/07 н.р.

Тип ВНЗ I–II рівнів акредитації	Тип ВНЗ III–IV рівнів акредитації		
	Університет	Академія	Інститут
Коледжів	1,1	3,4	1,6
Технікумів	1,1	3,6	1,7
Училищ	0,8	2,5	1,1

Примітка: при обрахунках використана загальна кількість вищих навчальних закладів безвідносно до форми власності.
Обраховано за [111, с. 9].

Як свідчать наведені результати здійснених аналітичних обрахунків, навіть при розподілі коледжів, технікумів та училищ між ВНЗ III та IV рівнів акредитації на паритетних засадах, уні-

верситети, академії та інститути мають можливість розраховувати на залучення до зони власного корпоративного впливу в тій чи іншій формі від одного до трьох операторів ринку нижчого рівня. Ймовірність останнього передбачення тим більша, що серед згаданих закладів освіти певну частку (загалом — більше 13 %) займають ВНЗ з недержавною формою власності, для яких прийняття відповідних рішень не супроводжується необхідністю дотримуватись громіздких бюрократичних процедур, а економічна доцільність є вирішальним критерієм при прийнятті відповідальних менеджерських рішень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл вищих навчальних закладів за формами власності у 2006 р.

Тип ВНЗ	Кількість вищих навчальних закладів, од. (%)			
	Загальна	В тому числі		
		державних	комунальних	приватних
Коледжів	199 (100)	66 (33)	78 (39)	55 (28)
Технікумів	210 (100)	192 (91)	4 (2)	14 (7)
Училищ	143 (100)	14 (10)	126 (88)	3 (2)

Обраховано за [111, с. 9–12].

На тлі продемонстрованих обрахунків надзвичайно символічним виглядає той факт, що впродовж 2005–2006 навчального року 31 вищий навчальний заклад України було реорганізовано, в основному шляхом перетворення ВНЗ I–II рівнів акредитації у структурні підрозділи установ освіти вищого акредитаційного рівня [7, с. 1]. Саме з цих причин, зокрема, у цей період відбулося зменшення загальної кількості операторів ринку на 0,6 % у порівнянні з попереднім роком (табл. 2.3).

Тож є усі підстави вважати, що йдеться не про поодинокі випадки і навіть не про тенденцію, а скоріше про закономірне укрупнення вищих навчальних закладів (у всякому випадку — державних) у регіональному вимірі на корпоративних засадах. Для виконавчої влади це один із засобів заощадження фінансових коштів, які закладені у бюджеті на розвиток освіти, без очевидних (з першого погляду) негативних наслідків. Тим більше, що відповідні процедури супроводжуються скороченням головним чином бюрократичного апарату у структурах освіти, повертають до активної професійної роботи викладачів — колишніх адміністраторів.

Ще однією передумовою поширення корпоративних відносин на діяльність вищих навчальних закладів є їх складна внутрішня архітектура. По-перше, йдеться про структуру головних ВНЗ або тих, які не мають власної системи розподілу ринком освітніх послуг. В кожному конкретному випадку вона винятково індивідуальна, тому у якості ілюстрації використаємо модель, що відбиває реалії, найбільш поширені на практиці (рис. 2.4).

Очевидно, що складові, наведені на схемі, поділяються на дві основні групи: центри формування доходів організації (навчальні й науково-дослідні підрозділи) та центри витрат (адміністративні служби і служби забезпечення). Завдання перших — пропонувати ринку диверсифіковані послуги, адекватні очікуванням споживачів освітніх й інших інтелектуальних послуг, з високою якістю навчання, завдяки якій створюються передумови для збереження попиту з боку абітурієнтів на досягнутому рівні або й збільшення його. В тому числі, шляхом нарощування відносної ринкової частки закладу за рахунок запровадження стратегії «виштовхування конкурентів».

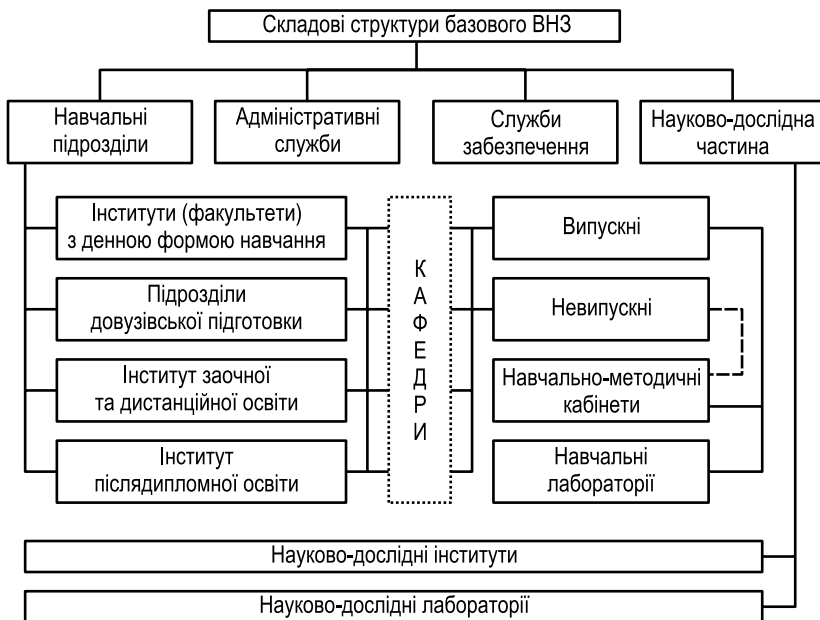


Рис. 2.4. Типова структура базових вищих навчальних закладів (на прикладі університету)

Призначення центрів витрат полягає в здійсненні заходів із стимулювання збуту на екзогенному рівні та розподілі внутрішньоорганізаційних грошових потоків (зрозуміло, що у даному випадку йдеться про адміністрацію) таким чином, аби найдоцільніше розподілити акумульовані ресурси між центрами формування доходів відповідно до їхнього внеску у загальний фінансовий результат, а також зусиль з підвищення рейтингу ВНЗ при безумовному дотриманні акредитаційно-ліцензійних вимог. Менеджмент освітніх корпорацій мусить також вживати усі доступні йому заходи для зменшення видатків на здійснення бюрократичних процедур, утримання надмірної чисельності АУП.

По-друге, продовженням діяльності базових ВНЗ є поширення їхньої присутності на інші ринкові сегменти (виділені за географічною ознакою) шляхом розподілу та просування освітніх послуг, в тому числі за допомогою мережі власних відокремлених структурних підрозділів. Відомі нам джерела офіційної статистичної інформації не містять відомостей про їхню кількість. Тому скористаємося можливостями непрямої характеристики розмаху дистрибуційної мережі вітчизняних ВНЗ. З цією метою звернемося до даних, зведених у таблиці 2.8. Перше, що звертає на себе увагу, — форпости вищих навчальних закладів, які створені і діють в усіх без виключення областях України, а також в Автономній республіці Крим, м. Севастополі і навіть у столиці (хоча тут ними охоплено лише 0,3 % від загальної кількості студентів, які навчаються, і стільки ж абітурієнтів, прийнятих на перший курс).

Підтвердженням цього висновку слугують і дані, вміщені у додатку А. Як бачимо, найбільшу активність щодо експансії ринку демонструють ВНЗ, головні підрозділи яких розташовані у Києві (присутні у 100 % регіонів), а також у Харкові (73,1 % регіонів). А от відвертими аутсайдерами в боротьбі за периферійного споживача освітніх послуг є навчальні заклади Житомирської, Закарпатської, Вінницької, Волинської, Хмельницької і Чернівецької областей, які не мають за своїми межами жодного відокремленого підрозділу.

Вибірковий огляд офіційних сайтів найвідоміших вітчизняних ВНЗ допоміг сформуванню уявлення про організаційно-правовий статус створених ними відокремлених підрозділів: інститути, філії, навчально-консультаційні центри, підготовчі курси. Звертає на себе увагу й вплив, який вони мають на ринок освітніх послуг: якщо в цілому по Україні частка студентів, що навчається у представництвах навчальних закладів, складає 10,8 % (а це —

Таблиця 2.8

Експансія вищими навчальними закладами України ринку освітніх послуг із залученням відокремлених підрозділів

Регіон	Чисельність студентів у 2006/07 навчальному році, осіб		Частка студентів відокремлених підрозділів до загальної чисельності, %	Прийом студентів на початковий цикл навчання у 2006 р., осіб		Частка студентів, прийнятих у відокремлені підрозділи, до загальної кількості, %
	Загальна	У відокремлених підрозділах		Загальний	У відокремлених підрозділах	
Україна	2786582	302055	10,8	658861	70421	10,7
АР Крим	70143	35063	50,0	17570	8490	48,3
Вінницька	58013	18865	32,5	14677	4475	30,4
Волинська	35516	9198	25,9	9575	2409	25,2
Дніпропетровська	192652	22996	11,9	49091	4837	9,8
Донецька	217580	26010	12,0	54273	6197	11,4
Житомирська	51868	5598	10,8	13856	741	5,3
Закарпатська	28336	11755	41,5	7443	3281	44,1
Запорізька	103626	8749	8,4	24752	2280	9,2
І.-Франківська	61950	8972	14,5	15477	2420	15,6
Київська	40712	12419	30,5	9802	3478	35,4
Кіровоградська	32827	5279	16,1	8508	1538	18,1
Луганська	121083	6014	5,0	31818	1068	3,4
Львівська	164583	12408	7,5	38345	3264	8,5
Миколаївська	44840	17756	39,6	10411	3652	35,1
Одеська	147118	7509	5,1	32627	1424	4,4
Полтавська	76820	10956	14,3	18749	2520	13,4
Рівненська	56011	6220	11,1	14470	965	6,6
Сумська	65644	7397	11,3	14488	1602	11,1
Тернопільська	64138	7997	12,5	16658	1479	8,9
Харківська	287496	7197	2,5	58023	2050	3,5
Херсонська	44994	8677	19,3	10385	1989	19,2
Хмельницька	52556	8791	16,7	13410	2114	15,8
Черкаська	58074	9450	16,2	14323	1958	13,7
Чернівецька	39645	11246	28,4	10602	2643	24,9
Чернігівська	40588	7732	19,0	10676	1904	17,8
м. Київ	610049	1746	0,3	134882	345	0,3
м. Севастополь	19720	6055	30,7	3970	1298	32,7

Обраховано за [111, с. 20, 161].

більш як 300 тис. юнаків та дівчат), то по окремих регіонах (Вінницька, Волинська, Київська, Чернівецька області та м. Севастополь) — третину, у Миколаївській і Закарпатській — біля 40 %, а в Автономній республіці Крим — рівно половину.

Наслідки здійснення такої агресивної наступальної стратегії знайшли відбиток в таблиці 2.9, де обраховано чисельність студентів у розрахунку на 10000 населення в українських ВНЗ усіх рівнів акредитації.

Таблиця 2.9

Чисельність студентів у розрахунку на 1 тис. населення у ВНЗ I–IV рівнів акредитації, осіб [111, с. 4–5]

ВНЗ за формою власності	Навчальні роки				
	1995/96	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Державні та комунальні	286	451	471	493	506
Приватні	14	61	74	84	91

В тих з них, що мають державну та комунальну форми власності, згаданий показник збільшився у 2006–2007 навчальному році порівняно із 1995–1996 навчальним роком у 1,8 рази. А в приватних навчальних закладах — в 6,5 рази. Якщо вдатися до процедури лінійної екстраполяції, то отримаємо приголомшуючий своєю неймовірністю результат: впродовж наступних десяти навчальних років згадані нормативи в обох секторах ринку майже зрівняються. Одночасно, маємо визнати: державні та комунальні ВНЗ за критерієм чисельності споживачів освітніх послуг в наші дні все ще залишаються порівняно більш популярними. Але зважимо й на те, що їхня кількість на 34,8 % вища (табл. 2.3).

Наступним об'єктом аналізу було обрано вартість активів, які перебувають на балансі навчальних закладів; обсяги надання послуг та фінансових потоків, що проходять крізь освітні установи. Інтерес до цих аспектів пов'язаний із спробою зрозуміти, чим ризикує власник в умовах, коли він делегує частку повноважень (в нашому випадку — із оперативного розпорядження майном) найвищим посадовцям корпорацій, найманим за контрактом. Класифікація головних активів ВНЗ наведена на рис. 2.5.

Керуючись нею, звернемося до відомостей, які розміщені у табл. 2.10. Вони були використані для індикативної оцінки ринкової вартості будівель, що перебувають на балансі вітчизняних навчальних закладів. Тож, як з'ясувалося, лише у ВНЗ

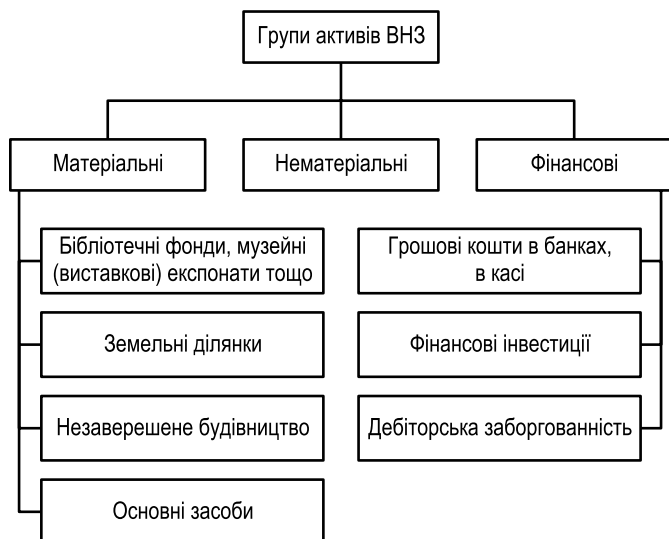


Рис. 2.5. Різновиди активів оператора ринку освітніх послуг

III–IV рівнів акредитації вона складає 281 790 210 430 грн. Що вже казати про земельні ділянки під ними та навколо них. За цей актив точаться справжні бойовища, і далеко не завжди переможцями у них стають власники університетів, «завдячуючи» за це власноруч призначеному менеджменту.

Щодо фінансових потоків в системі вищої освіти, то обсяги видатків державного бюджету на освітню галузь у 2006 р. склали 147573,6 млн грн (в тому числі на вищу освіту — 8487,3 млн грн). Це становить 19,6 % від загальної суми видатків зведеного бюджету (вища освіта — 5,8 %) та 5,4 % від валового внутрішнього продукту (ВВП).

Відповідно ж до ст. 61 п. 2 Закону України «Про освіту» цілкове бюджетне фінансування має складати не менше 10 % національного доходу. При цьому, для установ освіти та науки, які повністю або частково фінансуються з бюджету, кошти, що одержані від здійснення або на здійснення діяльності, передбаченої їх статутними документами, не вважаються прибутком і не оподатковуються. З моменту прийняття законодавчого акту зазначений норматив жодного року не витримувався.

Між тим, зважимо на реальне існування й інших джерел коштів, що живлять діяльність ВНЗ — доходи, що вони отримують від студентів, які навчаються за контрактом з закріпленням у ньо-

Вартість нерухомого майна, що належить ВНЗ III–IV рівнів акредитації

Регіон	Площа будівель, тис. м ²		Середня ринкова вартість 1 м ² приміщень, грн	Вартість будівель, грн		Загальна вартість будівель, грн
	учбово-лабораторних	Гуртожитків		учбово-лабораторних	гуртожитків	
Вінницька	290968	192697	7500	2 182 260 000	1 445 227 500	3 627 487 500
Дніпропетровська	1251221	573147	10240	12 812 503 040	5 869 025 280	18 681 528 320
Донецька	892029	397226	21675	19 334 728 575	8 609 873 550	27 944 602 125
Житомирська	133824	84426	8060	1 078 621 440	680 473 560	1 759 095 000
Запорізька	505004	160102	13595	6 865 529 380	2 176 586 690	9 042 116 070
Кіровоградська	114751	75054	7500	860 632 500	562 905 000	1 423 537 500
Луганська	528949	230363	8335	4 408 789 915	1 920 075 605	6 328 865 520
Львівська	816308	493832	10375	8 469 195 500	5 123 507 000	13 592 702 500
Миколаївська	208051	92233	12100	2 517 417 100	1 160 019 300	3 677 436 400
Одеська	849784	462517	20900	17 760 485 600	9 666 605 300	27 427 090 900
Полтавська	312398	186045	8500	2 655 383 000	1 581 382 500	4 236 765 500
Рівненська	188310	136140	9365	1 763 523 150	1 274 951 100	3 038 474 250
Тернопільська	328508	125101	10225	3 358 994 300	1 279 157 725	4 638 152 025
Харківська	1830941	889826	14000	25 633 174 000	12 457 564 000	38 090 738 000
Херсонська	209869	54286	9500	1 993 755 500	515 717 000	2 509 472 500
Хмельницька	265594	136222	6645	1 764 872 130	905 195 190	2 670 067 320
Черкаська	289145	125573	19250	5 566 041 250	2 417 280 250	7 983 321 500
Чернівецька	121451	64233	19250	2 337 931 750	1 236 485 250	3 574 417 000
м. Київ	2922535	1196566	22500	65 757 037 500	26 922 735 000	92 679 772 500
м. Севастополь	683392	55322	12000	8 200 704 000	663 864 000	8 864 568 000
Загалом	12 743 032	5 730 911	12576	195 321 579 630	86 468 630 800	281 790 210 430

Обраховано за [111, с. 102].

му обов'язком сплачувати за надані навчальні послуги власним коштом або ж вдаючись до допомоги спонсорів — фізичних чи юридичних осіб (табл. 2.11). Перше, що звертає на себе увагу, — об'єднання Державним комітетом статистики України в одну групу студентів, які навчаються за рахунок центральних органів виконавчої влади, та юридичних осіб, що не виглядає коректним.

Друге, що особливо вражає, — це абсолютне домінування студентів, які отримують вищу освіту за так званих «рахунок фізичних осіб», або, де-факто, коштом батьків, родичів чи зароблених власною працею. В Україні в цілому тих, для кого форма власності ВНЗ перестала мати будь-яке значення з огляду на наслідки щодо оплати за навчання, більш ніж 64 %. А в окремих регіонах цей рівень ще вище: Автономна Республіка Крим — 71,4 %, Житомирська область — 69,0 %. Не є виключенням м. Київ (67,4 %) та м. Севастополь, який перевершив середній рівень по країні на 0,5 %. Це свідчить про послаблення державної підтримки своїм громадянам, які прагнуть вищої освіти. Тим більше, що їхня кількість невинно збільшується. Так, для порівняння, у 2001–2002 навчальному році за кошти фізичних та юридичних осіб у ВНЗ III–IV рівнів акредитації почали навчання 62,9 % від загальної кількості абітурієнтів.

Виявлені вище тенденції мають наслідки, які суттєво позначаються на змісті маркетингової політики навчальних закладів. Деякі з них перестали вбачати у державі серйозного гравця на ринку освітніх послуг, а відтак, вдаються до застосування прийомів цінової конкуренції, пропонуючи аналогічні продукти (освітньо-кваліфікаційні рівні, напрямки освіти, спеціальності, спеціалізовані програми набуття другої вищої освіти, стажування за кордоном тощо) за порівняно нижчою вартістю — демпінгують.

Одночасно, відбувається інтенсивне та нав'язливе розповсюдження через засоби масової інформації маркетингових комунікаційних повідомлень серед контактних аудиторій (абітурієнтів, їхніх батьків, потенційних роботодавців) із завданням вплинути на їхню підсвідомість для створення позитивного й привабливого образу відповідного об'єкту (факультету, спеціальності, форми навчання, ВНЗ в цілому). Зіставлення альтернативних пропозицій впродовж процесу прийняття рішення про оплату освітньої послуги за таких обставин призводить до того, що майбутній студент або представники референтних груп, з думками яких він змушений рахуватися, зупиняють свій вибір на найбільш заощадливому варіанті.

Таблиця 2.11

**Чисельність студентів ВНЗ III та IV рівнів акредитації
за джерелами фінансування їх навчання на початок 2006/07
навчального року, осіб (% до загальної кількості)**

Регіони	Всього студентів	У тому числі навчаються за рахунок			
		державного бюджету	місцевих бюджетів	центральних органів виконавчої влади, юридичних осіб	фізичних осіб
Україна	2318553 (100)	787627 (33,9)	17870 (0,8)	26406 (1,1)	1486650 (64,2)
АР Крим	58928 (100)	10833 (18,4)	5966 (10,1)	83 (0,1)	42046 (71,4)
Вінницька	40279 (100)	15792 (39,2)	–	5 (0,01)	24482 (60,8)
Волинська	26023 (100)	9293 (35,7)	–	–	16730 (64,3)
Дніпропетровська	159920 (100)	64994 (40,6)	1732 (1,1)	2092 (1,3)	91102 (57,0)
Донецька	162026 (100)	55452 (34,2)	12 (0,01)	1473 (0,9)	105089 (64,9)
Житомирська	29445 (100)	8951 (30,4)	–	180 (0,6)	20314 (69,0)
Закарпатська	21068 (100)	9872 (46,8)	–	14 (0,1)	11182 (53,1)
Запорізька	85366 (100)	22900 (26,8)	–	104 (0,1)	62362 (73,1)
І.-Франківська	43702 (100)	10654 (24,4)	–	–	33048 (75,6)
Київська	30287 (100)	11743 (38,7)	–	2 (0,01)	18542 (61,2)
Кіровоградська	21810 (100)	8405 (38,5)	4 (0,02)	147 (0,7)	13254 (60,8)
Луганська	98863 (100)	32363 (32,7)	6 (0,01)	681 (0,7)	65813 (66,6)
Львівська	139036 (100)	61567 (44,3)	–	644 (0,5)	76825 (55,2)
Миколаївська	34686 (100)	13909 (40,1)	–	13 (0,04)	20764 (59,8)
Одеська	125322 (100)	49665 (39,6)	1406 (1,1)	264 (0,2)	73987 (59,0)
Полтавська	63263 (100)	17644 (27,9)	–	631 (1,0)	44988 (71,1)
Рівненська	44887 (100)	14307 (31,8)	–	143 (0,3)	30437 (67,8)
Сумська	60154 (100)	18184 (30,2)	243 (0,4)	10215 (17,0)	31512 (52,4)
Тернопільська	54844 (100)	14495 (26,4)	2449 (4,5)	4 (0,01)	37896 (69,1)
Харківська	258450 (100)	96702 (37,4)	464 (0,2)	1767 (0,7)	159517 (61,7)
Херсонська	31453 (100)	10791 (34,3)	–	–	20662 (65,7)
Хмельницька	41949 (100)	12382 (29,5)	1641 (3,9)	55 (0,1)	27871 (66,4)
Черкаська	46824 (100)	16986 (36,3)	–	61 (0,1)	29777 (63,6)
Чернівецька	26945 (100)	9785 (36,3)	2 (0,01)	–	17158 (63,7)
Чернігівська	29611 (100)	10817 (36,5)	–	25 (0,08)	18769 (63,4)
м. Київ	566587 (100)	173606 (30,6)	3694 (0,6)	7655 (1,4)	381632 (67,4)
м. Севастополь	16825 (100)	5535 (32,9)	251 (1,5)	148 (0,9)	10891 (64,7)

Обраховано за [111, с. 18].

Інформація, яку містить табл. 2.11, важлива ще й тому, що за її допомогою було оцінено суми надходжень грошових коштів від громадян за надані освітянські послуги (табл. 2.12). Як бачимо, загальнонаціональні витрати фізичних осіб на оплату освітніх послуг за порядком цифр співпадають із видатками державного

Таблиця 2.12

Щорічні грошові потоки, які утворюються у ВНЗ III–IV рівнів акредитації за рахунок сплати за навчання отримувачами освітніх послуг, 2006–2007 н.р.

Регіони	Кількість студентів, осіб	Середня річна вартість навчання у ВНЗ (денне відділення), грн	Вартість навчання за повний курс бакалаврату, тис. грн
АР Крим	42046	2407	404819
Вінницька	24482	2644	258922
Волинська	16730	3071	205511
Дніпропетровська	91102	3079	1122012
Донецька	105089	3769	1584322
Житомирська	20314	2517	204521
Закарпатська	11182	2957	132261
Запорізька	62362	3185	794492
І.-Франківська	33048	3224	426187
Київська	18542	1050	77876
Кіровоградська	13254	2291	121460
Луганська	65813	2808	739212
Львівська	76825	2753	845997
Миколаївська	20764	3267	271344
Одеська	73987	3696	1093824
Полтавська	44988	2925	526360
Рівненська	30437	3106	378149
Сумська	31512	2505	315750
Тернопільська	37896	2163	327876
Харківська	159517	3326	2122214
Херсонська	20662	2648	218852
Хмельницька	27871	3063	341475
м. Київ	381632	5330	8136394
Разом			20649830

Обраховано за [111, с. 18].

бюджету на вищу освіту (навіть якщо зробити поправку на зроблені при проведенні аналізу припущення та відповідну ним точність розрахунків). І це без урахування ще одного року навчання у магістратурі, яке зазвичай обходиться здобувачеві на 20–30 % дорожче, аніж навчання під час бакалаврату. Тож сума коштів, які опиняються в оперативному розпорядженні менеджменту освітніх корпорацій, відповідно збільшується.

Інформація, наведена у табл. 2.12, слугує підґрунтям для декількох висновків. По-перше, вона свідчить про нестримане прагнення молоді дістатися фахової майстерності. Сучасні студенти добре розуміють: повноцінна вища освіта — умова, аби через залучення людського капіталу високого ґатунку до динамічного зростання національного багатства країна була б здатна вибороти належне місце у світі (що стає дедалі складніше, особливо з огляду на процес глобалізації); суспільні групи — посилювати соціальні впливи, а громадяни — отримати додаткові шанси створити гідні умови власного життя та життя своєї родини.

По-друге, маємо відзначити, що великі гроші — завжди велика спокуса для тих, кому засновники делегують права із розпорядження ресурсами корпорацій. Внаслідок дисбалансу між попитом та пропозицією на користь першого збільшується ймовірність появи ділків від освіти, для яких вульгарне заробітчанство перетворюється у сенс життя. Мало того, що їхня позиція суперечить пануючій у суспільстві моралі, але вони спотворюють розроблену власниками концепцію вищого навчального закладу, його місію, руйнують долі людей. Тож вага питання набуває не лише економічного, але й соціального виміру.

В цьому контексті знаходимо додаткові до вже визначених підтвердження гіпотези про не лише доцільність, а й нагальну необхідність впровадження корпоративного управління ВНЗ як інструменту забезпечення відповідності якості освіти в Україні міжнародним вимогам та позитивним світовим тенденціям, гармонізації внутрішньоорганізаційних стосунків у навчальних закладах, ефективного засобу протидії небезпеці менеджеризму, уособлену керівниками операторів ринку освітніх послуг.

3. ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Запровадження реформ в управлінні ВНЗ не здається нам самоцілью. Вони слушні лише тоді, коли мають наслідком підвищення стабільності цього компетентного соціального інституту на ринку освітніх послуг; забезпечують його подальший розвиток та зростання; долають протиріччя між новою якістю зовнішнього середовища, яке радикально змінилося (головним чином в наслідок повернення економіки до розвитку на ринковому підґрунті), та традиційним сприйняттям вищих навчальних закладів як таких, що потребують жорсткої опіки з боку держави. І в частині безпрецедентної регламентації їх роботи¹, і в частині очікувань (зрозуміло, що абсолютно марних) на фінансову підтримку щодо вирішення нагальних потреб: оплата праці викладачів, ремонт приміщень (бодай косметичний), утримання гуртожитків тощо. Перебування під «ностальгічним гіпнозом» позбавляє більшість адміністрацій (особливо тих, які складаються із кадрів «старого гарту») здатності адекватно реагувати на трансформації соціально-політичного та економічного устроїв країни.

Наведена констатація спричинила появу ще однієї наукової задачі, а саме: визначити мету, прагнення дістатися якої обумовлює зміст діяльності керівників ВНЗ та очолюваних ними команд. Для її розв'язання аналізу піддано причинно-наслідкові зв'язки, що виникають в освітньому процесі. В якості похідного елементу обрано ринкову економіку з характерними для неї коливаннями попиту та пропозиції на вироби й послуги, включаючи освітні. Підкреслимо з цього приводу, що із зникненням централізовано-

¹ Чого варті, лишень, державні освітні стандарти. За задумом, вони покликані створити та забезпечити зберігання загальнонаціонального освітнього простору, можливості для співставлення та оцінки діяльності операторів ринку, уніфікацію навчального процесу (перш за все, в частині загальних вимог до нього). В той же час маємо зауважити: згадані норми зможуть бути гідними цьому покликанню лише за умов, якщо відбиватимуть бурхливі зміни у суспільно-економічному житті світу та окремих країн, а також динаміку оновлення знань. Відомо, наприклад, що у сфері інформаційних технологій вони застарівають впродовж двох, максимум — трьох років (теж стосується технологій матеріалів, екології, генетики, біофізики тощо). З відповідною циклічністю доцільно було б переглядати й зміст нормативних документів, аби особи, які навчаються, як мінімум, встигали за науково-технічним прогресом.

го планування потреби у кадрах (воно матеріалізувалося за часів соціалізму у галузевих та міжгалузевих балансах робочої сили) навчальні заклади втратили орієнтири щодо вибору актуальних напрямів освіти та відповідних їм спеціальностей.

Система акредитації та ліцензування не спромоглася відіграти альтернативної ролі, оскільки від створення мала дозвільний характер. Це, по-перше, перетворює її у сурогат суворого адміністративного впливу на навчальні заклади. Достатньо пригадати розпорядження Міністерства освіти та науки України вищим навчальним закладам, сформульоване у листі від 09.04.2008 р., із вимогою надати пропозиції про зменшення обсягів залучення до навчання абітурієнтів за результатами співставлення ліцензованого набору, що був затверджений свого часу у відповідності до чинної процедури, з фактичними його значеннями.

По-друге, вона створила родюче підґрунтя для зловживань тими, хто з надзвичайною завзятістю «викоринює» хабарництво серед професорів та доцентів.

По-третє, сама процедура виклопотання і навіть терміновість дії ліцензії стають перепорою для застосування керманичами навчального закладу стратегічного менеджменту. Його сутність полягає в тому, що поточні коливання кон'юнктури на ринку освітніх послуг мають майже автоматично відбиватися на характері та змісті відповідної пропозиції з боку ВНЗ. Але реалії, насправді, такі, що отримавши одного разу завітний документ, адміністратори усіх рівнів (від ректора до завідувача випускаючої кафедри) докладають титанічних зусиль, або відстояти його від зазіхань планових чи неочікуваних контролерів, а згодом пролонгувати період подальшої дії дозволу якнайдовше. Причини настільки очевидні, що коментарі — зайві. Звичайно, на інновацію, модифікацію, не кажучи вже про елімінацію номенклатури послуг, які надаються (навіть, коли необхідність в радикальному оновленні стає нагальною), на нарощування клієнтської бази та сфери діяльності за географічною ознакою ні часу, ні сил вже не залишається.

По-четверте, ліцензійні вимоги, як це не парадоксально, опиняються на заваді реалізації права студентства на академічну мобільність, ідея якої є одним з наріжних каменів Болонського процесу. Справді, якщо чисельність випускників ВНЗ не може за визначенням перевищувати ліміту, встановленого навчальному закладу, то яким чином може дістатися омріяного диплома молоді людина, здійснивши мандрівку у будь-який київський університет, скажімо, з іншого міста (та ще й розташованого поза межами країни) після успішного завершення восьмого семестру?

Одночасно, маємо визнати, що вона є складовою інституціональної бази, з елементами якої менеджмент навчального закладу зобов'язаний рахуватись і яка у свій спосіб обмежує його конкурентні прагнення, оскільки визначає кордони присутності ВНЗ в освітньому просторі і можливості збільшувати відносну ринкову частку:

$$Q_i^c = L_i^c : \sum_{i=1}^n L_i^c, \quad (2.1)$$

де L_i^c — ліцензований обсяг підготовки студентів с-тої спеціальності і-м навчальним закладом, осіб;

n — кількість ВНЗ, представлених на ринку з ліцензованою пропозицією с-тої спеціальності.

Виходячи з наведених міркувань та спостерігаючи за діяльністю ВНЗ, констатуємо, що більшість з них рухається у новому для них агресивному ринковому просторі за інерцією, вдаючись якнайкраще до інтуїтивної диверсифікації власної товарної пропозиції. Але нарошують її інтуїтивно або з огляду на результати діяльності більш успішних операторів. Маємо бути щирими: такий підхід ще донедавна спрацьовував. Приклад — колишні провінціальні педагогічні інститути, які перетворилися у «класичні університети» і без створення відповідних передумов почали «видавати на гора» сурогатних економістів, правознавців, програмістів тощо, бо вчителі виявилися нерентабельною «продукцією».

Не пасуть задніх в цій справі і добре відомі університети. Взяти хоча б Київський славістичний університет (КСУ). «Наша концепція, — запевняє його ректор, — з самого початку передбачала комплексне вивчення слов'янських культур. Ми викладаємо мови, історію слов'янських народів. Нас навіть в народі називають слов'янським університетом, хоча він славістичний — від слова «славістика». Реально (особливо на периферії) філії КСУ залюбки вдаються до стратегії, випущеної педінівськими побратимами. Відомо ж: «Гроші не пахнуть!».

Звісно, що випускники «ремісників від освіти» відразу поповнили ряди безробітних (бо кому ж потрібні працівники без професійних знань та вмінь), а «дбайливці справедливості» із владних кабінетів розпочали нову кампанію: боротьби із надлишковими спеціальностями (себто, — із бідолашними фінансистами, лінгвістами, правознавцями). І, природно, «ріжуть» усіх без винятку, незважаючи на навчально-методичні напрацювання; набутий досвід; власну корпоративну культуру; сформований та роками вихований кадровий потенціал; налагоджені зв'язки із підприєм-

ствами та установами реального сектору економіки; напрацьовані міжнародні контакти та освітні програми. Бо «справедливість» в бюрократичній інтерпретації повинна справляти перемогу.

Але маємо наголосити: період «наївного менеджменту» та управлінського консерватизму наближається до свого завершення. Одна з причин — загострення конкурентної боротьби між операторами ринку (за державне замовлення на підготовку кадрів; за кошти, які громадяни, юридичні особи, місцеві громади сплачують за надані освітні послуги; за фінансування, включаючи закордонні гранти, на проведення НДДКР; за покупців високотехнологічної продукції, винаходів, ноу-хау тощо). За визначенням вітчизняного законодавця, йдеться про змагання між ними з метою досягнення переваг над іншими суб'єктами, внаслідок якого споживачі мають можливість вибирати між декількома продавцями, а окремих суб'єктів не здатен (з причин власної слабкості або зважаючи на законодавчі обмеження) визначально впливати на ринковий товарообіг.

Отже, робимо висновок, що конкурентне середовище у сфері, яка розглядається, характеризується, з одного боку, наявністю кількох навчальних закладів, які пропонують споживачам, сконцентрованим у певному ринковому сегменті, аналогічні послуги, здатні задовольнити їхні вимоги²; а з іншого — незаперечним правом вибору, користуючись яким абітурієнти, а в подальшому і студенти, можуть погодитись або відкинути запропоновані їм пропозиції. Тим більше, що згідно чинним нормам абітурієнтам дозволено робити спробу поступати одночасно у декілька ВНЗ, а студентам вищих навчальних закладів — переводитися з одного навчального закладу в інший або з однієї спеціальності на іншу в межах визначеного напрямку освіти.

Ринкова свобода, між тим, доповнюється обов'язком навчального закладу задовольняти потреби своїх замовників не за будь-яку ціну, а з огляду на результати незалежного тестування випускників шкіл та наслідки рубіжного й підсумкового контро-

² Додамо до цього ж, що процеси глобалізації та уніфікації, які охопили майже усі без винятку сфери життєдіяльності людства, стрімкий розвиток телекомунікаційних технологій призвели до небаченої відкритості та варіативності чисельних пропозицій щодо надання вищої освіти, появи глобальних освітніх мегасистем, які з легкістю перетинають кордони держав, впритул наближаючись до їхніх замовників. Аби тільки споживач мав доступ до Internet та був достатньою мірою платоспроможний, аби розрахуватись за навчання. Безвідносно до того, де він мешкає: у мегаполісі чи у віддаленому від осередків цивілізації селі.

лю знань впродовж терміну навчання студентів. На відміну від ринку виробів, побутових або виробничих послуг той, хто набуває освіту, «завжди правий» не за будь-яких обставин. Виходячи з вищевикладеного, окреслимо види конкуренції, які набули поширення серед ВНЗ і продовжують поглиблюватися:

1. Функціональна — виникає у випадку, коли однакова потреба задовольняється різними товарами. Наприклад, згідно із відомчими інструкціями та чи інша особа, яка прагне стати співробітником державної податкової інспекції, повинна мати вищу економічну освіту. Тож претендент отримає посаду, якщо опанує одну із спеціальностей, інтегрованих у напрям освіти «Економіка та підприємництво», а саме: фінанси, бухгалтерський облік та аудит, економіка підприємства тощо.

2. Видова — характеризується пропозицією однакових за призначенням послуг, але специфічних за організацією їхнього надання. Так, перед згаданим здобувачем постає декілька альтернативних стратегій:

а) навчання на стаціонарі;

б) в інститутах (на факультетах) заочної та дистанційної освіти. У 2006 р. такою можливістю успішно скористалося 191758 випускників ВНЗ III–IV рівнів акредитації;

в) опанування омріяного фаху за скороченим післядипломним циклом за умов, що він вже спеціаліст чи магістр, але з іншої спеціальності.

3. Не байдуже йому і місце, яке посідає навчальний заклад у відповідних рейтингах, що стають дедалі популярнішими в Україні. Але це вже наступний виду конкуренції — предметної, яка означає, що споживачеві пропонують послуги, які за зовнішніми ознаками не відрізняються одна від одної, за виключенням того, що пропонують їх ринку різні ВНЗ (із 17, які працюють у Миколаївській області, послуги з економічної освіти, наприклад, надають 82%).

Тож робимо висновок, що пріоритетним завданням менеджменту є підтримання на належному рівні конкурентоспроможності вищого навчального закладу. На досягнення цієї мети мають бути спрямовані усі наявні ресурси, а також безперервно залучатись нові, більш досконалі. Зрозуміло, — в кордонах вхідних фінансових потоків, незалежно від джерел їхнього походження (бюджетні асигнування; доходи, які надходять від споживачів освітніх послуг — фізичних або юридичних осіб; добровільні внески тощо), а також з урахуванням існуючих інституціональних обмежень. Одне з них — вже згадуваний обсяг ліцензованого на-

бору L_i^c . Запропонована формула для обчислення відносної ринкової частки ВНЗ робить зрозумілими альтернативні стратегії, які постають перед керівництвом навчального закладу:

по-перше, збільшувати дозволений L_i^c . Це можливо тоді, коли інтереси навчального закладу співпадають із зацікавленістю держави у нарощуванні підготовки фахівців с-ої спеціальності;

по-друге, у несприятливих умовах перевищення пропозиції освітніх послуг над їхнім попитом, який спостерігається та з часом набуватиме сили, забезпечувати виконання умови: $L_i^c = \Phi_i^{nc}$ (Φ_i^{nc} — фактичний набір студентів на с-у спеціальність). А в найкращому випадку: $L_i^c = \Phi_i^{nc} = \Phi_i^{ec}$ (Φ_i^{ec} — фактичний випуск фахівців с-ї спеціальності).

З досвіду відомо: останнє рівняння витримати майже неможливо з огляду на поточні відрахування студентів, переведення з тих чи інших причин або припинення навчання за власним бажанням (табл. 2.13). Аналіз наведеної інформації засвідчує, що кожен з наведених там показників має свою відносно автономну сферу застосування. Щодо ліцензійних обсягів, то вони залишаються стабільними впродовж тривалого часу. Це означає, що обчислена за їхньою допомогою відносна ринкова частка ВНЗ є номінальною і засвідчує потенціальні можливості оператора ринку щодо участі у його розподілі. Тим більше, що впродовж періоду, який розглядається, фактичний прийом на навчання абітурієнтів за усіма спеціальностями був більш ніж вдвічі (а на економіці підприємства — вчетверо) менший за право, надане органами ліцензування.

Варто було б дозволити навчальним закладам прийом на перший курс студентів у кількості (K_i^{cm}), обрахованої за наступною формулою:

$$K_i^{cm} = L_i^c \times (1 + \chi_e) = L_i^c \times (1 + \frac{ЧВ}{L_i^c} \times K_e), \quad (2.2)$$

де χ_e — частка студентів i -ої спеціальності, відрахованих із навчального закладу впродовж останніх п'яти років з будь-яких причин (виключаючи форс-мажорні);

$ЧВ$ — середньорічна чисельність студентів, відрахованих впродовж останніх п'яти років, осіб;

K_e — коефіцієнт гальмування, значення якого визначаються в кожному окремому випадку експертним шляхом ($K_e < 1$).

Виходячи з того, що замовником на підготовку кадрів в Україні все ще виступає й держава, другий із показників, наведених у таблиці, здатен бути корисним при оцінюванні частки, яку займає той чи інший оператор саме на ринку державного замовлення.

Таблиця 2.13

Показники обсягів навчальних послуг за окремими спеціальностями інженерно-економічного факультету ВНЗ

Назва спеціально-стей	Роки навчання	Показники							
		Ліцен-зований обсяг		Державне замов-лення		Прий-нято на навчання на 1 курс		Отрима-ли дипломи	
		Освітньо-кваліфікаційні рівні							
		Спеціалісти	Магістри	Спеціалісти	Магістри	Спеціалісти	Магістри	Спеціалісти	Магістри
Економіка підприємства	2005–2006	260	20	13	4	51	20	44	13
	2006–2007	260	20	8	4	53	20	33	17
	2007–2008	260	20	9	6	47	20	33	20
Облік і аудит	2005–2006	75	10	13	10	38	10	41	10
	2006–2007	75	10	16	10	34	10	24	10
	2007–2008	75	10	8	4	36	10	48	10
Фінанси і кредит	2005–2006	50	11	19	11	49	11	49	11
	2006–2007	50	11	11	11	44	11	42	11
	2007–2008	50	11	5	11	48	11	43	11
Менеджмент організацій	2005–2006	50	10	14	5	39	10	34	6
	2006–2007	50	10	7	5	46	10	34	10
	2007–2008	50	10	13	5	46	10	26	10
Разом	2005–2006	435	51	59	30	177	51	168	40
	2006–2007	435	51	42	30	177	51	133	48
	2007–2008	435	51	35	26	177	51	150	51

Уявлення ж про реальні результати боротьби за прихильність споживачів освітніх послуг надає обсяг прийому абітурієнтів на перший курс ВНЗ. Незважаючи на те, що подальші події здатні відкоригувати його як в сторону зменшення, так і збільшення (наприклад, за рахунок прийому студентів на другий чи навіть на третій курс за інтегрованими навчальними планами). Наведені умовиводи спричинили появу нової проблеми із визначення конкурентоспроможності вищого навчального закладу. Спроби її вирішення знаходимо у публікаціях [16, 10, 69, 118, 156, інші].

Уречевленням досліджень їхніх авторів можна вважати рейтингові оцінки, яким, однак, притаманні деякі недоліки:

1. Формалізація критеріїв оцінювання, що стала заручницею тяжіння до застосування тих з них, які мають кількісний вимір.

2. Перевантаження характеристиками, що не мають безпосереднього відношення до освітньої місії ВНЗ (досягнення у науково-дослідній роботі, наявність серед професорсько-викладацького складу осіб з почесними званнями, іншими державними відзнаками, результативність наукового керівництва або консультування аспірантів та докторантів тощо).

3. Існуючі рейтингові системи не в повному обсязі корисні власникам та менеджменту освітніх установ, оскільки є далекими від прагнень інвестора та поточних турбот ректоратів або дирекцій, яким потрібно оцінити ефективність очолюваної організації, а через неї — команди, залученої до навчального процесу. Ця вада не додає їм позитиву і з огляду на перспективи застосування корпоративного управління щодо вищих навчальних закладів.

В цьому контексті не виглядає більш продуктивним й ресурсний підхід, коли в основу відповідних розрахунків та висновків закладається оцінювання матеріально-технічної бази, фінансового, методичного забезпечення, організаційної структури та менеджменту навчального закладу; якості освітніх послуг; рівня професійної компетентності та вмотивованості праці викладачів тощо. У прагматичному сенсі він виглядає громіздким і таким, який складно адаптується до сучасного менеджменту — динамічного, гнучкого, ефективного.

Показники, покладені у підґрунтя рейтингових оцінок, мають виконувати роль своєрідних індикаторів, що визначають відносини ВНЗ із зовнішнім середовищем. І не лише таких, які реєструють зміни, але й таких, які слугують дороговказом до перспективних сфер зростання і розвитку навчального закладу, а разом з ним і економіки, у якій переважають інтелектуальні складові. Аналіз цих та багатьох інших пропозицій, детальне викладення яких (рівно як і дискусія з їх авторами) виходить за межі завдань, які постали перед авторами, спонукало до пошуку принципово нового підходу, в основу якого закладена аксіома про здатність товарів фізично та морально зношуватися. Сучасна економічна теорія пов'язує наведені категорії із рухом капіталу, впродовж якого гроші — як найрозвинутіша форма вартості — самозростають. Внаслідок цього утворюється додаткова вартість. Саме вона спонукає інвестора починати той або інший бізнес. Такий специфічний вид діяльності, як надання освітніх послуг, не є виключенням.

Під моральним зношуванням першого роду (Z_I^M) розуміють пропозицію продуцентом відносно дешевших товарів без погіршення (в порівнянні із пропозицією інших продуцентів) їхньої споживчої вартості:

$$Z_I^M = (C_1 - C_2) : C_1, \quad (2.3)$$

де C_1, C_2 — ціна товару певного призначення в минулому та в поточному періоді відповідно.

Моральне зношування другого роду (Z_{II}^M) — наслідок появи на ринку більш досконалих товарів, які (без огляду на зростання ціни) надають власнику можливість використовувати їх за відповідним призначенням продуктивніше:

$$Z_{II}^M = (B_I^e - B_{II}^e) : B_I^e, \quad (2.4)$$

де B_I^e, B_{II}^e — ефект від використання товарів, які порівнюються, у розрахунку на одиницю продукції, що виготовляється за допомогою їхнього застосування.

Освітня послуга являє собою надзвичайно специфічну споживчу вартість у порівнянні із іншими товарами, які складають номенклатуру глобальної ринкової пропозиції. Тому виникла потреба з'ясувати деякі особливості, характерні для неї. У систематизованому вигляді вони представлені у табл. 2.14.

Аналіз вміщених узагальнень дає підстави для таких висновків. По-перше, освітня послуга неспроможна зношуватись фізично (ані в процесі її надання, ані внаслідок її «недоспоживання» недбайливими студентами). По-друге, набуття ВНЗ високої конкурентоспроможності знаходиться у площині протидії його співробітниками моральному зношуванню послуг, які вони надають зацікавленим клієнтам. Останнє міркування має наслідком визначення важелів, керуючи якими менеджмент здатен забезпечити навчальному закладу конкурентні переваги в порівнянні із іншими операторами ринку освітніх послуг (рис. 2.6). Як бачимо, існує два шляхи руху до визначеної мети:

а) пропозиція аналогічних за якістю та змістом послуг за ціною, яка не перевищує ціну провідного конкурента. Такий спосіб боротьби за прихильність споживача набув свого часу настільки широкого розповсюдження на ринку виробів і мав такі негативні наслідки, що більшість країн світу вдалася до захисту від цієї, як було наголошено, недобросовісної «зброї» у конкурентному протистоянні за допомогою антидемпінгового законодавства. Маємо зазначити, що на ринку освітніх послуг прихильність до певного оператора, його авторитет в очах споживачів підтримується в більшості своїй тільки бездоганною якістю роботи ВНЗ. Між тим,

Таблиця 2.14

Особливості освітніх послуг як товару

Назва	Характеристика
Невідчутність на дотик	Пов'язана із нематеріальністю послуги. У студента чи абітурієнта відсутні речові докази обіцяних чи набутих знань. Він може з'ясувати їхню наявність або відсутність, лише зіткнувшись з реальною виробничою ситуацією. Відтак оцінювання пропозиції з боку ВНЗ здійснюється виключно непрямими методами (власні враження, думки учасників референтних груп тощо)
Невіддільність від продуцента	Процес набуття вищої освіти і його результат не можуть бути відчужені від конкретного навчального закладу. Він передбачає контакт між викладачем та студентом в межах аудиторії або на віртуальний начин для передачі знань, їхньої інтерпретації та подальшої перевірки. Ефективність результатів навчання залежить одночасно від якості навчального процесу та прагнення студента здобути бажаний фах
Нестабільність якості	Продуцентом освітньої послуги все ще продовжує залишатися викладач, з характерною для нього компетентністю, емоційністю, вихованістю, комунікабельністю, іншими особистими якостями, які мають здатність коливатися. Діяльність викладача відбувається у просторі (аудиторія, кабінет, лабораторія), що може сприяти або, навпаки, пригнічувати якість навчання
Ненакопичуваність та нетраспортельність	Оскільки освітня послуга не має матеріальної субстанції (хоча і залежна від речових чинників навчального процесу), на неї не можна поширити операції складування, навантаження-розвантаження або переміщення. Від того вона набуває ознак унікальності (як в позитивному, так і в негативному сенсі). По відношенню до неї неможливо застосувати звичайні для ринку виробів технології маркетингової логістики
Вторинний попит	Зацікавленість клієнта освітньої установи у співпраці з ВНЗ обумовлена не бажанням набутти знання як такі, але майбутнім (з огляду на довгу тривалість навчального процесу) попитом на фахівців відповідних професій та кваліфікації в економіці та соціально-політичній сфері держави
Вибірковість надання	Особа, яка прагне отримати вищу освіту, повинна подолати як найменш три бар'єри доступу до неї: а) освітній ценз; б) платоспроможність (для тих, хто навчається за власний кошт); в) небажання вчитися

Адаптовано за [17, с. 296; 108, с. 79–89; 82, с. 103; 117, с. 73–76].

це зовсім не означає, що висока вартість навчання є беззастережною її ознакою. Тим більше, формальна логіка не повинна стримувати прагнення вдосконалювати організацію навчального процесу таким чином, аби заощаджувати кошти і пропонувати товар на вигідніших (у порівнянні з конкурентами) умовах. Нижче наведено розрахунок морального зношування освітніх послуг конкурентів, яке відбувається за таких обставин (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Похідні відомості для обчислення показника Z_I^M
конкурентів ВНЗ**

Показники	Значення	
	Середньосегментні	У ВНЗ
Вартість навчання за семестр, грн	5000,00	4500,00
Кількість семестрів	8	8
Вартість одержання освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр за спеціальністю «Фінанси», грн	40000,00	36000,00

Виходячи з наведеної інформації, моральне зношування навчальних послуг, що пропонують конкуренти, у порівнянні із оператором, менеджмент якого вдається до впровадження ресурсозберігаючих форм передачі знань та формування навичок (Z_I^M), складе:

$$Z_I^M = (40000 - 36000) : 36000 = 4000 : 40000 = 0,10 \text{ або } 10 \ \%.$$

Це означає, що роботодавець, зацікавлений у залученні до роботи на своєму підприємстві фахівця згаданої кваліфікації, задовольнить свою потребу, замовивши його підготовку відповідному навчальному закладу за власний кошт, заощадивши при цьому 10 % від середньоринкового рівня;

б) створення у навчальному закладі атмосфери навчання, застосування освітніх, дослідницьких, управлінських технологій, які б призвели до підготовки фахівців, здатних оперувати інформацією, засобами праці, організаційними прийомами у спосіб, який призводить до отримання їх роботодавцем додаткового ефекту: нарощування обсягів виробництва, збільшення продажів, зменшення витрат на виготовлення та маркетинг виробів тощо.

Розрахунок морального зношування другого роду для навчальних послуг є більш складною справою, оскільки на результати роботи випускника ВНЗ впливає одразу низка факторів (талант людини, мотивація її з боку безпосередніх керівників, умови

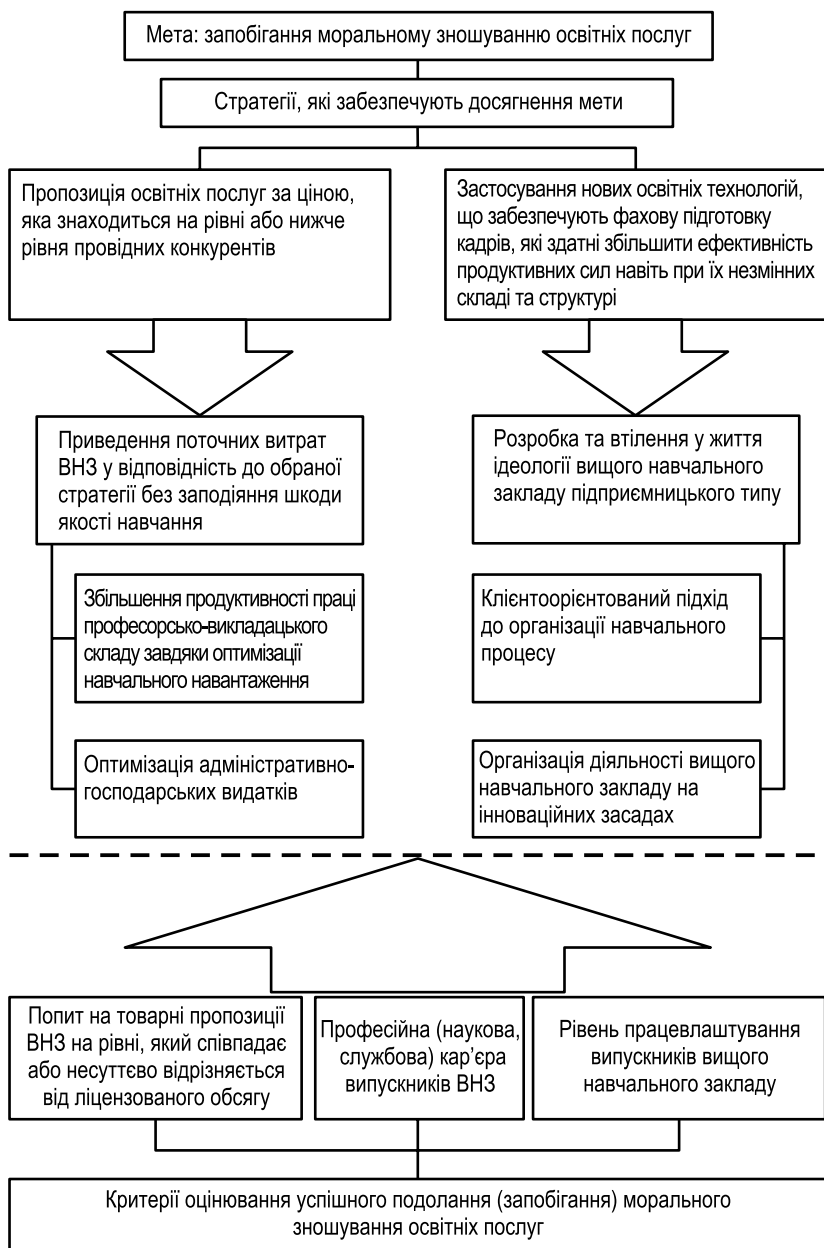


Рис. 2.6. Стратегії запобігання моральному зношуванню освітніх послуг

праці, вік і, природно, набута освіта). Відтак, виникає проблема із встановленням частки підсумків діяльності, які припадають на кожний з них. Це самостійна наукова задача, але, якщо припустити, що усі інші чинники є рівнозначними, то розрахунок Z_{II}^M відбуватиметься наступним чином (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Похідні відомості для обчислення показника Z_{II}^M
конкурентного ВНЗ**

Показники	Значення щодо випускників	
	ВНЗ 1	ВНЗ 2
Вартість навчання за семестр, грн	6000	6000
Кількість семестрів	10	10
Вартість одержання освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст за спеціальністю «Бухгалтерський облік», грн	60000	60000
Результати роботи бухгалтерії підприємства, грн	145500	95000
В тому числі:		
– податки, сплачені за звітний період, грн	125500	90000
– санкції з боку державних контролюючих органів, грн	20000	5000

Як бачимо, витративши однакові кошти на навчання спеціалістів з бухгалтерського обліку у різних навчальних закладах, роботодавець віддає перевагу тому, хто отримав освітню послугу, моральна перевага якої обчислюється наступним чином:

$$Z_{II}^M = (145500 - 95500) : 145500 = 50000 : 145500 = 34,4 \text{ або } 34,4\%.$$

Очевидно, що рівень фахової підготовки, яку забезпечує другий вищий навчальний заклад, є більш привабливим на ринку праці, оскільки його випускник, працюючи головним бухгалтером підприємства, заощадив власнику коштів за рахунок ретельнішого і професійнішого виконання своїх обов'язків.

По-третє, спираючись на відкриття морального зносу третього роду [116, с. 26], розуміємо, що навчальний заклад може користуватися порівняно більшою популярністю завдяки своєму відомому бренду. На підтвердження цьому наведемо відомості про вартість навчання у найвідоміших ВНЗ країни (табл. 2.17).

Порівняння засвідчують: вона перевищує середній рівень по країні на 227–574 %. Це означає: переваги позитивної корпоративної ідентичності виглядають настільки очевидними, що на ринку освітніх послуг їхніми операторами мають застосовуватись засоби стимулювання збуту, які здатні сформувати та безперервно

Таблиця 2.17

Порівняна вартість навчання у відомих ВНЗ, тис. грн

ВНЗ	Спеціальності та напрямки	Вартість		Відхилення від середнього рівня
		у ВНЗ	середня по країні	
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	соціологія і психологія	10820	2948	+ 7872
	юридичні	13525		+ 10577
	міжнародні відносини	16930		+ 13982
Європейський університет (м. Київ)	безпека підприємств	9200		+ 6252
	економіки і менеджменту	8000		+ 5052
Академія адвокатури України	юридичні	9180		+ 6232
Донецький національний університет	міжнародна економіка	7000		+ 4052
	правознавство	9460		+ 6512

Адаптовано за [137].

підвищувати його престиж у очах майбутніх користувачів послуг, а також студентів. Більш того, корпоративний імідж навчальних закладів здатен перетворитися у нематеріальний актив, який має конкретний фінансовий вимір і може закладатися менеджментом у розрахунки вартості освітньої діяльності як специфічного «бізнесу».

Водночас зробимо застереження щодо прямих запозичень інструментів маркетингу з ринку виробів (споживчих або індустріальних). Далеко не всі вони можуть бути такими ж ефективними навіть при однакових витратах. На інтуїтивному рівні ми розуміємо, що концерти, які з певною періодичністю проводить в столичному Палаці «Україна» Київський національний університет культури, відіграють у формуванні лояльного відношення до нього з боку громадськості значно більшу роль, аніж інтенсивні (у порівнянні з іншими ВНЗ) комунікаційні повідомлення контактним аудиторіям через засоби масової інформації.

В боротьбі за лідерство на ринку освітніх послуг найскладнішим є протидія їх моральному зношуванню другого роду, оскільки вибір на користь цієї стратегії потребує кардинального реформування світогляду співробітника ВНЗ на підприємниць-

ких засадах за вектором так званого «академічного капіталізму». Останній являє собою діяльність найманого персоналу, яка б мала наслідком (або, як найменш, сприяла) збільшенню надходжень фінансових коштів, інших матеріальних чи нематеріальних активів у навчальний заклад з різноманітних легальних джерел. В цьому контексті проблема доцільного витрачання коштів, які знаходяться у розпорядженні керівників навчальних закладів, поступається більш нагальній — як заробити кошти, необхідні для зростання та розвитку (ще й впродовж обмеженого терміну та за умов надзвичайно стрімкого та безперервного руху ринкової кон'юнктури).

Те, що підприємницький підхід до справи має право на життя в академічному середовищі, підтверджує закордонний досвід. В середині 90-х років минулого сторіччя забракувало ресурсів для продовження роботи 120 фахівцям кафедри мікроелектроніки Лювєнського університету (Бельгія) [134]. Серед усіх можливих стратегій виходу із скрути було визнано створення міжуніверситетського Центру мікроелектроніки (ІМЕС), до роботи у якому запросили інші університети (Гента, Антверпена, Брюсселя). Цікавим аспектом цієї пропозиції було й те, що всі вони мали налагоджені зв'язки з найближчими політехнічними коледжами, що посилювало надію на відновлення стосунків із місцевою промисловістю. До ідеї авторів проекту із розумінням поставилися у регіональному уряді, який взяв на себе 60 % щорічного фінансування ІМЕС.

У 1994 р. центр почав свою роботу з бюджетом у 62 млн євро. Вісім років по тому він зріс до 137 млн євро. На 20 малих підприємствах, які засновано ІМЕС, працює 1200 співробітників. Урядові субсидії складають лише 24 % від загальної суми витрат. А корпоративна діяльність не зупиняється: започатковано асоціацію, до складу якої увійшло 11 політехнічних коледжів, в яких менеджмент ВНЗ вбачає джерело нових талантів для продовження наукових досліджень.

Ще більш вражаючим є шлях, подоланий Хелмерським технологічним університетом (м. Гетеборг, Швеція). Поступово він трансформувався у науково-інноваційний заклад підприємницького типу і в решті решт «викупив» себе у держави, скориставшись чималими доходами від великомасштабної інноваційної діяльності.

Наведені відомості особливо корисні тим, що ринок інноваційних продуктів є надзвичайно привабливим для вітчизняних ВНЗ. Аргумент на користь цієї гіпотези полягає в тому, що сучас-

на індустрія потребує безперервного технічного, технологічного, управлінського оновлення в той час, як державне фінансування науково-дослідних установ — зменшується. Варто скористатися сприятливою нагодою, доки це не зробили більш активні оператори ринку (передусім — закордонні). Найактуальнішими виявляються наступні кроки:

а) з'ясування конкурентних переваг наукових шкіл та визначення стратегій їх подальшого розвитку; ідентифікація споріднених проблем, що є актуальними для країни, регіону, підприємств, які в ньому розташовані;

б) визначення ризиків та загроз, генерованих зовнішнім середовищем та визначення засобів їхнього подолання; проникнення на ринкові сегменти наукоємної продукції та технологій (в тому числі патентів, ліцензій, ноу-хау), консалтингових та правових послуг різних галузей та секторів вітчизняного підприємницького простору з використанням усіх доступних інструментів інноваційного маркетингу.

Зразки підприємництва демонструють і співробітники вітчизняних ВНЗ. Однак, це скоріше підприємництво приватне, аніж корпоративне. Вони обмежують перебування у кожному навчальному закладі (включаючи той, в якому зберігається трудова книжка) лише обов'язковими академічними годинами. Тільки створення державного реєстру докторів наук захистило декого від спокуси за формальними ознаками працювати одночасно в декількох місцях на «постійній» роботі.

Теж саме можемо сказати й про консалтингову та інжинірингову діяльність³, ринкову і за суттю, і за формою надання замовникам відповідних інтелектуальних послуг. Отже, проблема полягає не у відсутності креативного потенціалу та ділового хисту у людей з когорти професорсько-викладацького складу. Головним є те, що його мобілізація із застосуванням традиційних мотиваційних впливів — безуспішна: почуття власності на хоч би частку результатів праці залишається незадоволеним. Керівники, розво-

³ Маємо визнати: останні види діяльності не стали домінуючими у множинних справах наших співвітчизників з числа викладачів ВНЗ. На відміну від їхніх закордонних колег, для яких звичайною справою є проведення фундаментальних та прикладних досліджень, виконання робіт на замовлення великого й малого бізнесу, участь у експертних радах тощо. Зайве приховувати істину — відомість ментору створюють, попре все, наукові досягнення, а ніж, власне, спілкування із студентами у аудиторіях.

дячи у безвиході руками, вдаються до патріотичних закликів, а інколи й до жорсткого адміністрування. Перші, як правило, залишаються «голосом волаючого у пустелі», друге — має наслідком втрату найцінніших (за окресленими критеріями) кадрів, яких залюбки «перекуповують» конкуренти.

Систематизацію джерел примноження власних доходів вищими навчальними закладами наведено на рис. 2.7. Аналітичний огляд інформації, наведеної на схемі, свідчить:

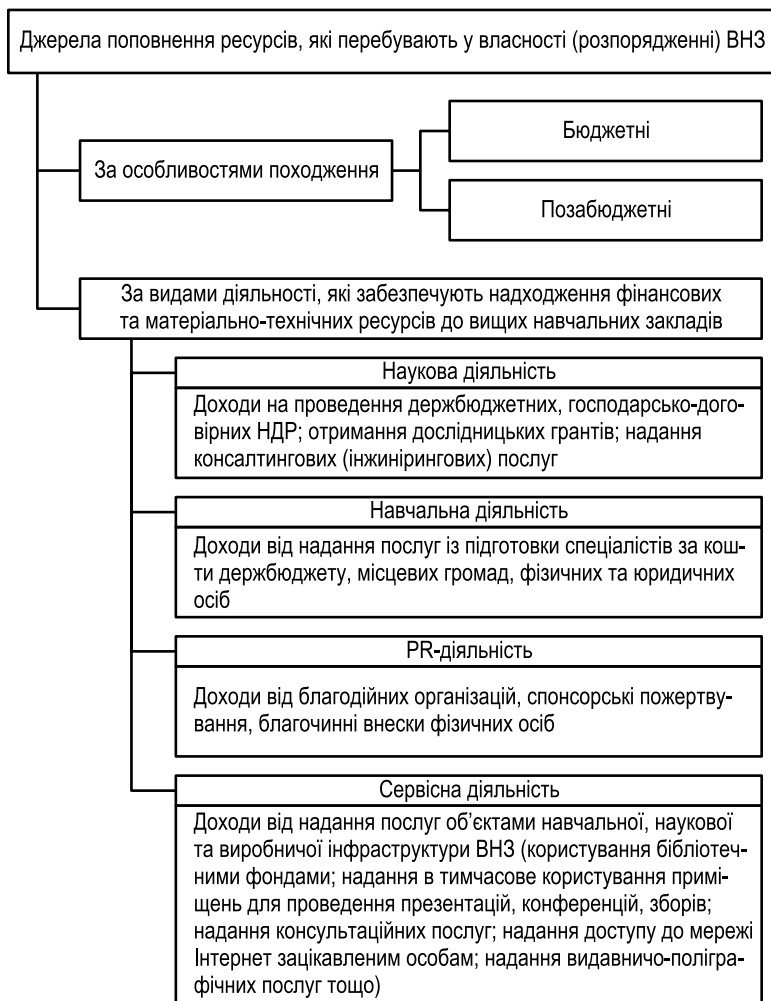


Рис. 2.7. Джерела поповнення ресурсів вищих навчальних закладів

– витрати, доступні закладу освіти, мають джерелом доходи, що поділяються на дві автономні групи — бюджетні та позабюджетні. За сучасних реалій перших вистачає хіба що на підтримання ВНЗ на досягнутому рівні. Що ж до зростання та розвитку, то їх здатні забезпечити виключно позабюджетні джерела ресурсів. Для приватних навчальних центрів вони — єдині;

– без налагоджування мотивації, яка б спонукала високоінтелектуальних, креативних та ініціативних співробітників до інтерпренерства всередині «безприбуткової» за визначенням організації, на успіх годі й сподіватися;

– вона може виникнути та розвинутиись виключно в середовищі демократичного менеджменту, яке органічно сприймає академічну корпоративну підприємницьку культуру. Без залучення найманих працівників до визначення пріоритетів розвитку; без децентралізації управління з доцільним делегуванням повноважень їй, відтак, відповідальності з гори до низу освітньої установи; без самостійного вибору та усвідомленого самообмеження співробітниками у споживанні ресурсів; без комерціалізації науководослідних та освітніх напрацювань сучасний вищий навчальний заклад не буде конкурентоспроможним.

Спостереження за діяльністю вітчизняних ВНЗ дають підстави вважати, що існує декілька шляхів, рухаючись якими навчальний заклад отримає відповідний статус. Перший пов'язаний із впровадженням клієнтоорієнтованого підходу до побудови відносин між основними учасниками навчального процесу. Позиція ВНЗ в цьому контексті має відповідати концепції соціально-етичного маркетингу, тобто інтегрувати в себе відповідальність закладу освіти перед студентством — споживачем освітніх послуг — за кореляцію між набутими ним знаннями й вміннями, а також змінами, що відбуваються у реальному секторі економіки.

Другий передбачає виконання закладом освіти своєї корпоративної місії на інноваційних засадах. Йдеться, зокрема, про подолання менеджментом ВНЗ надмірної за теперішніх умов концентрації уваги на розв'язанні майже виключно поточних, внутрішніх проблем, що постають перед ним, і перенесення центру тяжіння діяльності у зовнішнє середовище для налагоджування взаємовигідних контактів із бізнесом, науковими організаціями, визначення тенденцій щодо зміни попиту на ринку праці та перспектив працевлаштування своїх випускників. Наслідком такої реструктуризації пріоритетних напрямів діяльності визначено:

а) створення нових схем та способів організації навчального процесу, дидактичних, виховних, управлінських систем або їх-

ніх компонентів, евристичних за змістом та інтернаціональних за формою; таких, які докорінно покращують наслідки освітньої діяльності. Розв'язання цієї задачі пов'язане, в тому числі, із подальшим розвитком інфраструктури ВНЗ і, перш за все, таких її обов'язкових елементів, як мультимедійні навчальні аудиторії, електронні бібліотеки, підрозділи із трансферу технологій тощо.

В цьому контексті доцільно нагадати про інституціональне підґрунтя для конструктивних починань менеджменту та викладачів-новаторів. Зокрема, «Положенням про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності (ІОД)» [119] регламентується розповсюдження та застосування освітніх інновацій. Наприклад, визначено процедури ІОД як у масштабі держави (регіону), так й на рівні окремого навчального закладу: подання особою-ініціатором опису інноваційної пропозиції, її розгляду, проведення експерименту (за потреби) та розповсюдження інновації у системі освіти;

б) забезпечення постійного розвитку освітньої установи за вектором індивідуалізації навчання — підготовки кадрів за прямими замовленнями зацікавлених підприємств-, організацій-, установ-роботодавців. Показовим прикладом слугує досвід співпраці Інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування з Південним регіональним управлінням «ПриватБанку», між якими у 2008 р. підписано угоду «Про Програму співробітництва та порядок взаємодії». Вона передбачає, зокрема, створення навчальних робочих місць банківського персоналу безпосередньо у спеціалізованих аудиторіях підрозділу. Надані фінансово-кредитною установою обчислювані комплекси інтегровані у її корпоративну базу даних. Завдяки цьому теоретичний цикл підготовки рясно ілюстрований зразками, які почерпнуті із поточного банківського життя.

Більш того, до проведення практичних занять (на безоплатній основі!) залучені фахівці «Привату», серед яких, до речі, керівник регіонального управління та його заступники, начальники відділів, провідні співробітники. Спілкування з ними відкриває студентам спеціальності «Фінанси» не лише сутність відповідних банківських продуктів, зміст методів їх застосування користувачами, знайомить із організаційно-економічним забезпеченням угод, але надає майбутнім випускникам реальну можливість власноруч заробити гроші на маркетингових операціях, не виходячи за межі навчального закладу. Виникає ефект прямої матеріальної мотивації до оволодіння професійною майстерністю.

Нарешті, найуспішніші особи після складання вихідного випробовування та за умов накопичування нормативної кількості

балів за результатами тренувальних бізнес-операцій отримують сертифікат — своєрідну «путівку» на роботу в офіси одного з найкращих банків країни. Звертає на себе увагу, що ексклюзивні знання та вміння доступні і студентам інших спеціальностей, але для них — це додаткова освітня послуга, яка надається за визначену компенсацію.

Зрозумілою виглядає й зацікавленість банківського менеджменту до проекту, що розглядається. По-перше, без обтяжливих витрат (у порівнянні з рекламою, наприклад) отримано доступ до найвдячнішої контактної аудиторії, яка із перших рук одержує інформацію про діяльність «ПриватБанку», підготовлену у ненав'язливій формі та дозованих обсягах. По-друге, кадрова служба за результатами безперервного моніторингу ділових та особистих якостей здійснює селекцію студентів, визначаючи можливості найефективнішого використання їхнього потенціалу в майбутньому. По-третє, у тренінговій формі розширюється пропозиція банківських продуктів (пластикових карток, споживчих кредитів, депозитних вкладів тощо) серед мешканців Миколаєва та Миколаївської області. Тож навчальний процес стає продовженням бізнесу і навпаки.

Корисний досвід в цьому контексті накопичено й російськими університетами. Оскільки вони теж потерпають від браку коштів на створення та оснащення власних лабораторій, необхідних для здійснення нових навчальних та дослідницьких програм, із підприємствами укладаються угоди, відповідно до яких студенти-старшокурсники залучаються до роботи у промислових лабораторіях, де використовують найсучасніше обладнання.

Ще одну невід'ємну особливість ВНЗ інноваційного типу складає його здатність набувати властивостей складних соціотехнічних систем, які навчаються впродовж їхньої побудови, поточної діяльності та розвитку. Це означає, що за результатами аналізу подій, які відбувалися у макросередовищі та найближчому оточенні в минулому, поточних явищ та таких, які є ймовірними у майбутньому, менеджмент закладу освіти формулює для себе відкориговані або абсолютно нові цільові установки, відповідно адаптуючи до них свою поточну і перспективну поведінку на ринку освітніх послуг, навчальну діяльність.

Наступною ознакою вищого навчального закладу нової форми є започаткування організаційних інновацій, зміст яких полягає у докорінній зміні відносин між структурними елементами ВНЗ в іпостасі організаційної системи. Генеральний вектор їхнього переформатування: від адміністративної ієрархії до професій-

ної організації підприємницького типу, в якій рушійною силою виступають не фінансові та матеріально-технічні ресурси, а насамперед знання, інтелект і підприємницькі здібності персоналу, його індивідуальні та групові починання щодо забезпечення переваг навчального закладу у порівнянні із найближчими конкурентами.

За таких обставин в центральну фігуру закладу освіти перетворюється особистість викладача (дослідника) або відповідних команд (інколи тимчасових), в які вони інтегровані, оскільки саме ці люди є по суті джерелами знань, необхідних організації. Головним завданням адміністрації стає підтримування розумних (з точки зору визначеної цільової функції) ініціатив й компетентне супроводження їхнього втілення у життя (правове забезпечення, техніко-економічне обґрунтування, управління проектами у часі та просторі, фінансовими потоками тощо).

Отже, маємо поставити особисті доходи співробітника вищого навчального закладу у відповідність його внеску у загальну справу, здійснювати управління знаннями, сформувавши та підтримувати на належному рівні корпоративний дух, і коло замкнеться: організаційна система стає самокерованою, самооновлюваною, самогенеруючою творчу ініціативу, адаптивною, мотивується із середини.

Глава III. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

1. АДАПТАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ВНЗ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

З узагальнень, викладених у попередніх главах, випливає цілком закономірний висновок: запровадження корпоративного менеджменту, підвищення його якості безпосередньо пов'язане і нагально вимагає перегляду організаційного дизайну закладів освіти, який склався дотепер. В цьому контексті підлягають визначенню мета (місія), цілі організації та перепроєктується її структура. Дослідження внутрішньої побудови сучасних ВНЗ засвідчують: вона несе в собі бюрократично-кланові властивості і є функціональною за типом.

Вважаємо за необхідне наголосити, що результати наших опрацювань з цього приводу співпадають із спостереженнями російських колег, наприклад, Вострикова А.С. і Пустового Н.В. [24, с. 8]. На цю обставину варто звернути увагу, оскільки організаційні структури вищих навчальних закладів обох, тепер вже незалежних, країн формувалися одночасно, на однакових методологічних засадах і, загалом беручі, ще й досі мало чим відрізняються одна від одної. Відтак, маємо додаткове, хоча і не пряме, підтвердження справедливості зроблених висновків.

Виявлені рудименти, які залишилися у спадщину від попереднього етапу історичного розвитку вищої школи, не є безневинними (як може здатися з першого погляду), оскільки вони перешкоджають логічним метаморфозам філософських поглядів на університетський менеджмент, а окрім того геть не сприяють набуванню:

операторами ринку освітніх послуг в цілому — еластичності, необхідної аби відповідати поточним умовам, в яких відбувається їхній розвиток, або навіть тим, для появи яких тільки-но створилися сприятливі обставини;

професорсько-викладацьким складом, навчально-допоміжним персоналом та іншими співробітниками закладу — відчуття безпосередньої причетності до економічних наслідків їхньої індивідуальної та колективної діяльності;

адміністрацією — матеріалізованої відповідальності за забезпечення безпеки та примноження ресурсів, які передані їй для поточного управління засновниками;

власнику — впевненості у тому, що найманий ним (або за його дорученням) персонал докладає достатніх зусиль для збереження позитивних здобутків минулого і одночасно сприяє подальшому нарощуванню конкурентних переваг у обсягах, які адекватні застосованим мотиваційним впливам.

Потреба у докорінному реформуванні організаційної структури, яка б підтримувала прагнення закладу досягати визначених перспектив за найбільш ефективним із усіх можливих сценарієм, виглядає обґрунтованою. Для окреслення шляхів та засобів її здійснення сформулюємо перш за все принципи, яким, на наш погляд, має відповідати нова архітектура організації ВНЗ. Їхній перелік та лаконічна характеристика наведені у табл. 3.1. Аналіз представленої інформації свідчить про суттєву складність наукового завдання, що випливає із мети, якої маємо дістатися, оскільки видається непростою справою дотримуватись окреслених положень на практиці, тим більше у сукупності й одночасно.

Принцип децентралізації проголошено першим не випадково, через те, що саме завдячуючи перенесенню центру ваги прийняття рішень з верхніх щаблів бюрократичної ієрархії (як це відбувається тепер) до безпосередніх виконавців навчально-наукових обов'язків відкривається прямий шлях до визначення особливого статусу центрів доходів (ЦД). В нашому розумінні, вони являють собою структурні підрозділи (включаючи відокремлені), діяльність яких підпорядкована загальній місії ВНЗ та відбувається узгоджено із корпоративними інституціями.

Водночас, вони наділяються правами приймати широке коло рішень в межах делегованої компетенції (кадрове забезпечення основної діяльності; формування бюджету та адміністрування видатків у кордонах, окреслених його статтями; визначення розмірів доплат до місячних окладів співробітників, встановлених штатно-посадовим розкладом); використовувати передані в їх розпорядження активи (збереження та подальший розвиток матеріально-технічної бази); а також частину грошових коштів, отриманих закладом від надання споживачам послуг, відповідно до побудованої маркетингової пропозиції.

Таблиця 3.1

**Принципи побудови організаційної структури ВНЗ
на корпоративних засадах**

Найменування	Визначення змісту
Децентралізації	Означає, що підрозділи (навіть окремі викладачі та дослідники), які виконують основні функції із передачі знань та вмінь впродовж навчального процесу, а також наукові розвідки з залученням позабюджетних джерел фінансування, мають отримувати в структурі навчального закладу особливий статус «пріоритетних центрів доходів (ПЦД)». Всі інші підрозділи, діяльність яких має наслідком отримання позабюджетних коштів, набувають статус «центрів доходу (ЦД)». Різниця між ПЦД і ЦД полягає у рівні автономії щодо прийняття господарських рішень та розмірах нормативів перерозподілу зароблених грошових коштів
Інституційної єдності	Передбачає, що для всіх підрозділів запроваджуються уніфіковані правила щодо напрямів використання коштів, процедури затвердження відповідних рішень, які не можуть бути змінені впродовж поточного навчального року за виключенням обставин, які відносяться до категорії надзвичайних (такі, що ставлять під загрозу продовження діяльності того чи іншого ПЦД, потреба в якому підтверджується ринковим попитом)
Дебюрократизації	До центрів доходів переходять права приймати рішення щодо використання узгодженої частини коштів, сплачених отримувачами наданих освітніх послуг, а також відповідальність за ірраціональне розпорядження ними (аж до кримінальної, якщо у діях відповідних осіб виявляються ознаки злочину)
Розумної достатності	Підпорядковує рішення щодо використання отриманих коштів ідеї створення умов навчальної, науково-дослідної та виробничої (комерційної) діяльності та використання технологій, які є необхідними та достатніми (без зловживань та перебільшень)
Демократизації відносин	Наголошує на тому, що центральною фігурою ВНЗ беззастережно є постать викладача, матеріальне благополуччя якого — безвідносно до формальних переваг (наявність наукового ступеня чи звання тощо) — залежить виключно від особистої творчої (інтерпренерської) ініціативи
Адаптивності	Означає, що процес оновлення внутрішньої організації закладу освіти має бути перманентним, до чого спонукає динаміка процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі, а також тих, що трапляються всередині ВНЗ
Доцентровості	Наголошує на тому, що інтереси власника мають абсолютний пріоритет над корпоративними інтересами ВНЗ та структурних підрозділів, з яких він складається

Виходячи із змісту запропонованої дефініції, визначимо ключові умови впровадження у життя принципу децентралізації:

а) визначення задач та прав, делегованих ЦД, які однаково та однозначно розуміють власник, топ-менеджмент, керівник ЦД та співробітники, залучені до роботи в ньому на постійній основі або тимчасово;

б) виділення для ЦД частини зароблених ним грошових коштів у справедливих розмірах, які відповідають обсягам отриманих доходів та складності задач, що поставлені перед центром;

в) доведення до підрозділу норм і нормативів довготривалої дії, які регламентують корпоративні взаємини усіх зацікавлених сторін.

Дотримання згаданого вище принципу логічно призводить до розуміння органічності дебюрократизації організаційних структур ВНЗ та побудови відносин в їх середині на засадах академічної демократії. Як наслідок, — навчальний заклад здобуває властивості змінюватись (на відміну від колишньої нееластичності, яка межувала із жорсткою детермінованістю), а найманий персонал — право співпрацювати на партнерських, колегіальних началах із створенням самовпорядкованих команд. Кожна з них згуртовується завдяки колективним діям, згідно із принципами інституціональної єдності та розумної достатності.

Є усі підстави вважати, що специфіка кожного навчального закладу суттєво позначиться на конкретній схемі, яка відображає перелік та взаємозв'язки елементів їхньої організаційної структури. Тому було визначено за доцільне зосередитись на окресленні універсальних засад її побудови. З цією метою визначимо альтернативні фрагменти, з яких вибудовується та чи інша конфігурація (рис. 3.1). Вертикальні стрілки визначають на ньому зони впливу функціональних заступників керівника, горизонтальні — характеризують рівень безперервності виконуваних робіт, а точки перетину — зазначають збіг відповідальності проректорів (співробітників їхнього апарату) та осіб (очолюваних ними колективів), призначених (залучених) до участі у навчальному процесі, а також до виконання окремих освітніх та наукових проєктів.

Як бачимо, робота ВНЗ — незалежно від форми власності на капітал, інвестований у їх створення, — розгортається у межах і за напрямками, визначеними власником. На фізичному рівні останній формулює для менеджменту місію та окреслює цілі навчального закладу на поточний період та віддалену перспективу. Далі наведено пропозиції щодо змісту згаданих планових рішень, розроблених за результатами узагальнення практики університетсь-

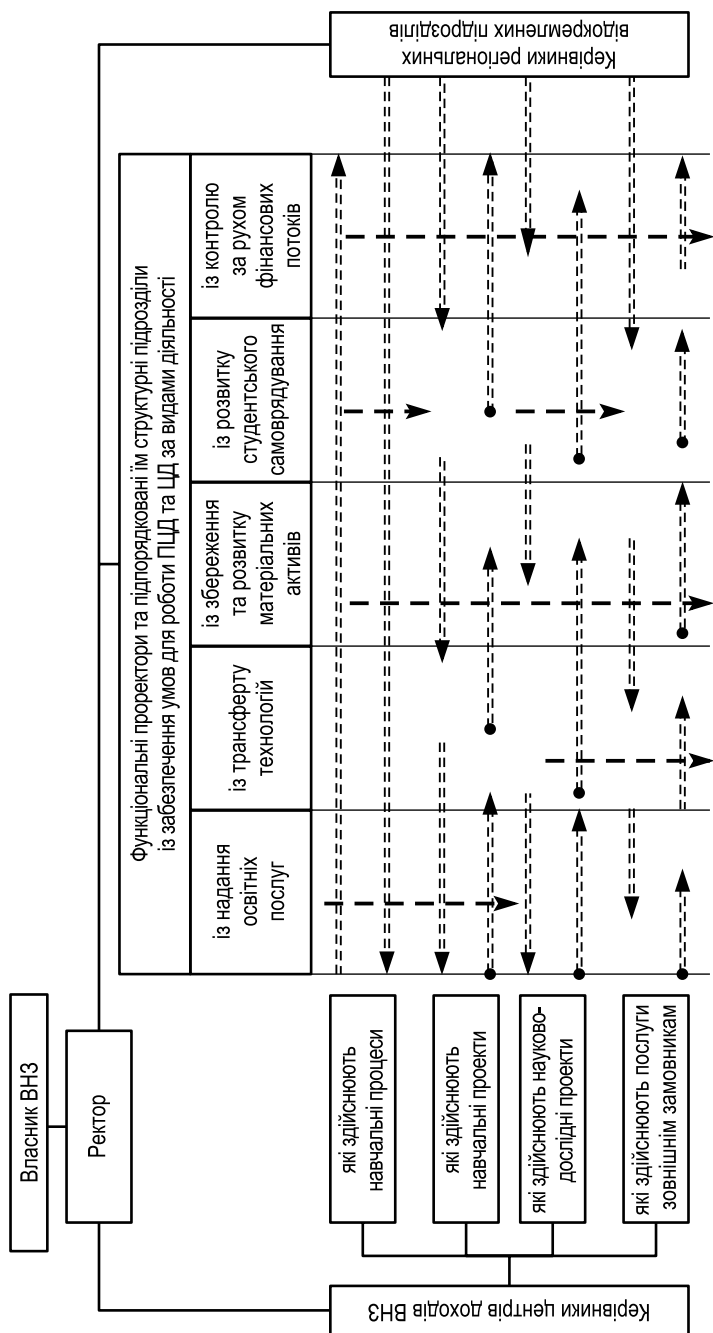


Рис. 3.1. Структура ВНЗ, побудованого на корпоративних засадах

кого менеджменту в Україні та за її межами. Місія інноваційного підприємницького університету полягає в тому, аби бути здатним, вдаючись до залучення позабюджетних коштів у зростаючих обсягах, здійснювати підготовку фахівців-практиків, наукових та науково-педагогічних кадрів, готових ефективно задовольняти вимоги роботодавців в умовах розвитку економіки на фундаменті останніх досягнень науково-технічного прогресу.

Щодо цілей, то, відповідно до постулатів теорії стратегічного менеджменту, вони завжди будуть відбивати бачення власником шансів та ризиків, загроз та сприятливих обставин, які виникають у макро- і найближчому оточенні ВНЗ (законодавчі норми та відомчі вимоги, рівень конкурентного протистояння, ємність потенціалу абітурієнтів регіону), а також на корпоративному рівні (забезпеченість ресурсами, включаючи, перш за все, викладачів відповідної кваліфікації; традиції та етичні норми, покладені в підґрунтя взаємовідносин учасників навчального процесу, таке інше).

Між тим, виходячи із того, що деякі з них мають глобальні наслідки, окреслимо цілі, які виглядають найбільш актуальними й довготерміновими:

а) пропозиції ринку нових освітніх послуг, споживчі властивості яких відповідають вимогам замовників, не протирічать державним стандартам за відповідними напрямками, спеціальностями та спеціалізаціями і є конкурентоспроможними;

б) нарощування та суттєве вдосконалення навчально-наукового потенціалу ВНЗ із залученням корпоративних інвестицій та зовнішніх джерел фінансування (головним чином тих, які не мають відношення до державного бюджету);

в) освоєння ринку інноваційної техніки та технологій, створення умов для комерціалізації науково-технічних продуктів та, не виключно, їхньої капіталізації;

г) формування нової корпоративної культури всередині навчального закладу, яка б ґрунтувалась на засадах академічного капіталізму, заохочувала професорсько-викладацький склад, інших найманих працівників до проявів інноваційної підприємницької ініціативи з безумовним дотриманням норм ділової етики та вимог чинного законодавства.

Додамо до цього, що будь-який власник абсолютно природно зацікавлений не лише у збереженні активів, залучених у справу на початок роботи навчального закладу, але й у їх оновленні та примноженні: якщо ВНЗ насправді безприбуткова організація, то має збільшуватися капітал, яким можна доречно скористатися.

Персональна відповідальність за здійснення мети навчального закладу покладається на ректора, серед обов'язків якого найголовнішою є вибір на користь найкращої із існуючих в реальному часі стратегій з відповідним делегуванням та доцільним перерозподілом повноважень між учасниками команди, яка гуртується навколо свого лідера. Нагадаємо, що саме після підписання трудового контракту власником ВНЗ з топ-менеджером відносини між сторонами набувають корпоративного змісту. В подальшому будь-яке делегування повноважень співробітникам навчального закладу з тих чи інших причин автоматично поширює згадані стосунки і на них. Це означає, що в межах своєї компетенції кожний посадовець несе на собі певну частку зобов'язань щодо забезпечення загального успіху організації. Але остаточно і за перемоги, і за поразки звітує перша особа. Відтак, ректор виступає тією персоною, з якою можна дискутувати з того чи іншого приводу, але рішення якої — в колі прав і обов'язків, якими він наділений, — мають виконуватись беззастережно.

Запропоноване твердження абсолютно не принижує ролі та значення академічної свободи, яка за віковими традиціями та нормою закону є невід'ємною рисою відносин, які панують у вітчизняних вищих навчальних закладах. Так, наприклад, ч. 2 ст. 32 Закону України «Про вищу освіту» зобов'язує ректора щорічно звітувати перед вищим колегіальним органом громадського самоврядування ВНЗ, ст. 34 передбачає необхідність створення у навчальних закладах третього та четвертого рівня акредитації особливих колегіальних органів — вчених рад, а ст. 37 визначає порядок скликання та коло повноважень органу громадського самоврядування — загальних зборів (конференції) трудового колективу. Варто уваги і те, що законодавець однозначно виписав обов'язкову процедуру обрання деканів факультетів їх вченими радами з подальшим поданням ректору рекомендацій щодо відповідних кандидатур. Водночас маємо наголосити, що демократія у формі академічної свободи не має нічого спільного, у нашому розумінні, із анархією та безвідповідальністю.

Із схеми, що наведена на рис. 3.1, впливає зміст деяких інших пропозицій. Так, зокрема, йдеться про запровадження організаційної структури так званого тензорного типу із вже визначеним центром прийняття управлінських рішень. Вона об'єднує в собі:

1. Підсистему вертикального адміністрування із завданням забезпечувати необхідні та достатні умови для ефективної поточної діяльності і розвитку навчального закладу як конкурен-

тоздатного оператора ринку освітніх послуг. В такому контексті принципово змінюється призначення функціональних заступників ректора та співробітників підпорядкованих їм служб (разом — консультативних центральних «штабів»). Вони перестають бути елементом бюрократичної паразитуючої надбудови і перетворюються у посадовців із точно визначними обов'язками щодо:

а) представництва інтересів власника в царині повноважень, переданих їм ректором. Це, зокрема, означає, що проректори отримують право здійснювати поточне спостереження за діяльністю персоналу та порівнювати відповідність фактичних результатів його роботи із контрольними цифрами, визначеними на початок того чи іншого планового періоду; надавати першій особі пропозиції щодо заохочення, а також притягнення до відповідальності працівників в залежності від наслідків їхніх дій або прийнятих рішень;

б) створення передумов для розв'язання актуальних задач, які постають перед ПЦД й ЦД. В цьому контексті функціональний проректор підзвітний і керівнику ВНЗ, і своїм колегами, які мають право висловитись або на його підтримку, або з викладенням причин щодо недовіри посадовцю. Пояснимо цей дуалізм на прикладі. Проректор, який опікується справами у сфері надання освітніх послуг (перший проректор, проректор з навчальної роботи), з одного боку інспектує відповідність навчальних підрозділів акредитаційно-ліцензійним вимогам та стежить за дотриманням співробітниками трудової та «виробничої» дисципліни; з іншого — оптимізує організацію навчального процесу так, аби без завдання шкоди якості освіти здійснювати його із найменшими витратами часу. Час є одним із головних і, як відомо, не поновлюваних ресурсів, обсяги використання якого суттєво позначаються на фінансовій стабільності ВНЗ.

Не вдаючись до зайвих деталей, дозволимо собі рекомендувати створення у структурі апарату проректора із навчальної роботи відділів управління якістю освіти та автоматизованих систем управління навчальним процесом. Перелік їх основних завдань наведено у додатку Б. Як бачимо, їхнє призначення полягає у підтриманні на належному рівні конкурентоздатності закладу за рахунок протидії моральному зношуванню освітніх продуктів, які пропонуються ринку.

2. Ще одну підсистему утворюють інноваційні підрозділи, що здійснюють діяльність у навчальному та науковому напрямках, а також надають додаткові послуги зовнішнім платоспроможним

замовникам, забезпечуючи тим самим збільшення доходної частини бюджету організації. Йдеться, зокрема, про факультети (у більшості університетів — про інститути), з яких вони складаються, відокремлені структурні підрозділи ВНЗ (забезпечують експансію закладом регіональних сегментів ринку освітніх послуг), дослідні лабораторії та такі служби, потенціал яких може бути використаний із загальною користю (редакційно-видавничий відділ, друкарня, гараж, ремонтні дільниці тощо).

Існують ознаки, за якими центри доходів можуть бути віднесені до щонайменш двох класифікаційних груп (рис. 3.2). Перша означає, що у ВНЗ абсолютний пріоритет віддано тим підрозділам і тим ініціативним співробітникам, які мають безпосереднє відношення до навчальної та наукової діяльності і здатні продовжувати її зростання та розвиток. Навчальний заклад за визначенням не може трансформуватись у комерційну або виробничу (у традиційному розумінні) структуру, навіть надзвичайно успішну завдяки співробітникам, що відкрили в собі та здатні продемонструвати на практиці феноменальні здібності до здійснення торгівельних або складальних операцій.

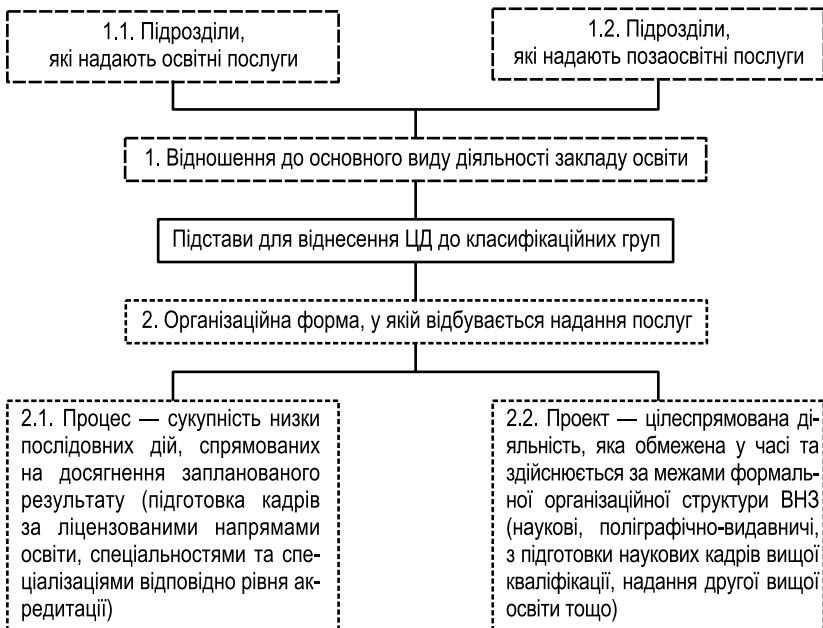


Рис. 3.2. Класифікація центрів доходів ВНЗ

Щодо другого, то маємо визнати неминучість застосовувати до кожної з двох організаційних форм специфічних технологій менеджменту. Почнемо із констатації наявності у навчальному закладі діяльності процесного характеру. Маємо визнати: вона продовжується роками і навіть десятиріччями (особливо коли йдеться про підготовку фахівців традиційних спеціальностей), регламентується навчальними планами, стандартами освіти, робочими навчальними програмами, що коригуються відповідно до змін у науці та господарській практиці. Завдання менеджменту в цій ситуації полягає у забезпеченні високого рівня надійності процесу, його економічності та урівноваженості процесної та структурної єдності ВНЗ. В цьому контексті виникають дві відносно самостійні наукові та прикладні задачі: побудова самої системи управління та повсякденний супровід процесів, які відбуваються, впродовж навчального року.

Розв'язання першої безпосередньо пов'язане із категоріями «входу», «виходу» та «зворотного зв'язку». Їх взаємне розташування у структурі саме навчального процесу схематично відбито на рис. 3.3. Як бачимо, на початку менеджмент отримує відповідні обмеження, що мають головним чином екзогенне походження, та сукупність вихідних ресурсів. Природа більшості з них — очевидна. Щодо абітурієнтів, то вони виступають одночасно у двох іпостасях: по-перше, як джерело коштів, що сплачуються за освітні послуги ВНЗ; по-друге, як особи з відповідним, формально підтвердженим рівнем освіти (молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст).

Згадані ресурси сукупно приймають участь й забезпечують груповий та індивідуальний навчальний процес, який складається із підготовчої стадії; розподілених у часі (розклад занять) та просторі (в межах аудиторного фонду, потужностей читальних залів, бібліотек, комп'ютерних класів тощо) актів із передачі-прийому знань та навичок; заходів із поточного контролю знань (модульний, семінарські заняття, контрольні роботи, заліки, екзамени тощо).

Результат отримуємо на «виході». З нашого погляду, помилково ототожнювати його із наслідками процесу виготовлення продукції. Відтак, вульгарне уявлення про «кування кадрів» виглядає неприйнятним: навіть якщо члени державної екзаменаційної комісії не в захваті від співставлення набутих випускником знань та вмій із моделлю, прийнятою за еталон, виявлений «брак» неможливо знищити або замінити, як це відбувається на промислових

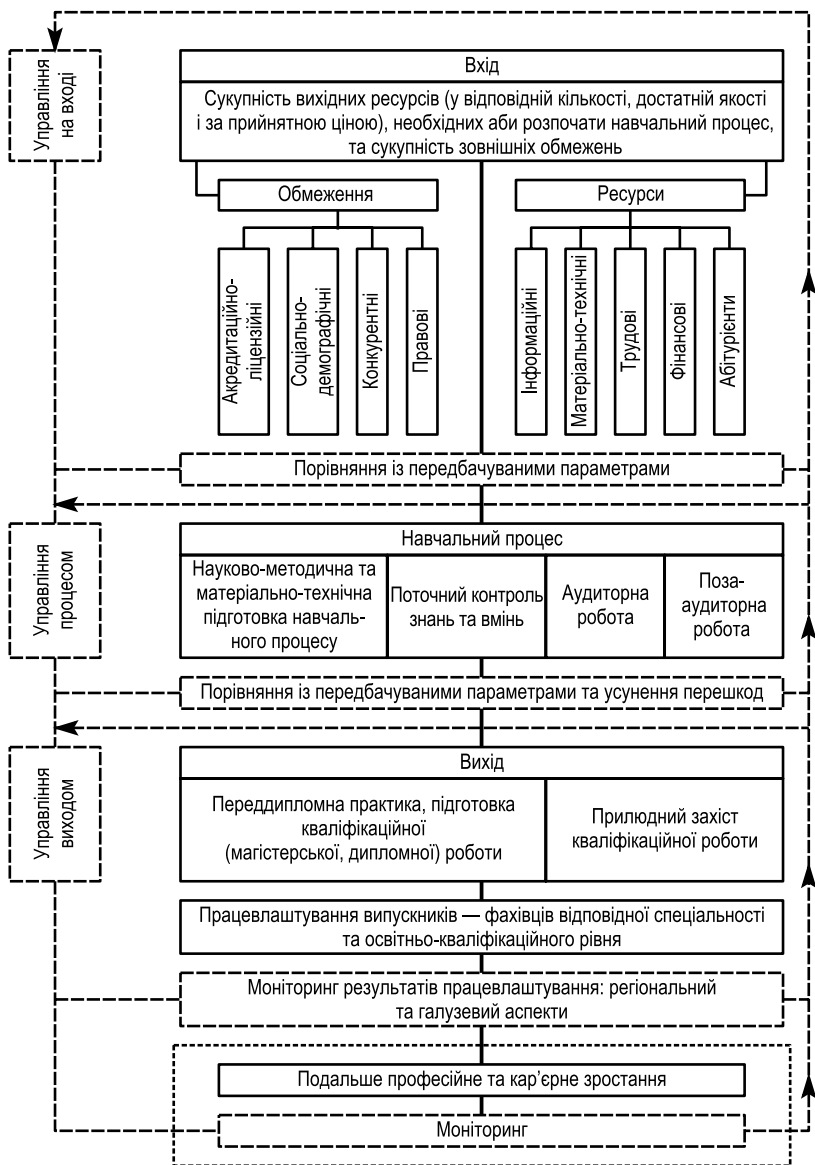


Рис. 3.3. Логіка управління навчальним процесом у ВНЗ

підприємствах. Реалістичнішим є підхід, за яким процес набуття вищої освіти завершується аутопрезентацією студента у новій якості фахівця, захистом кваліфікаційної роботи та отриманням посади (робочого місця) за наслідками конкурентної боротьби на ринку праці. Саме за цим підсумком визначається конкурентна спроможність закладу освіти в цілому. Додатковим індикатором результатів навчального процесу є подальше фахове (кар'єрне) зростання вихованців ВНЗ. Але за ним складно стежити у кожному конкретному випадку, оскільки в країні не відбувається організованого накопичування відповідної статистичної інформації.

Супровід перетворення вихідних ресурсів у результат навчального процесу здійснює система управління, яка на кожному з окреслених етапів порівнює фактичні наслідки (проміжні або кінцевий) із очікуваними (нормативними) значеннями та за відхиленнями, отриманими через канали зворотного зв'язку, запровадить заходи із корегування поведінки керованого об'єкту. Як наслідок, — зміни у навчальних планах, робочих навчальних програмах, підвищення вимог до якості роботи викладачів (аж до припинення дії контракту з тими, чия робота не сприяє загальному успіху) або кафедр, покращення інформаційного забезпечення навчального процесу тощо. Для досягнення цієї мети система управління має бути оснащена відповідними програмними продуктами та технічними інструментами.

Сформульовані вище пропозиції дають підстави для декількох важливих, з нашого погляду, висновків:

а) логіка управління навчальним процесом, представлена на рис. 3.3, не схильна перебільшувати значення результату, отриманого завдяки колективним зусиллям. Їхні наслідки, навіть абсолютно блискучі, — лише привід для роздумів та цілеспрямованих дій щодо подальшого покращення навчального процесу, яке набуває рис закономірної циклічності і поширюється на усі без виключення його базові складові («вхід», «вихід», власне процес, система управління);

б) впровадження культури безперервних вдосконалень навчального процесу безпосередньо пов'язане із підвищенням його якості. Візьмемо на себе сміливість стверджувати: завдяки концентрації загальних зусиль на виборювання цієї мети (завжди недосяжної, оскільки меж для досконалості не існує) забезпечується академічна й економічна ефективність діяльності закладу;

в) якими б не були здобутки ВНЗ у згаданих вище напрямках діяльності, завжди знайдеться інший заклад освіти, який спро-

мігся дістатися більшого та кращого. Наслідувати позитивний досвід конкурентів необхідно, аби досягти переваг над ними на ринку освітніх послуг. Відтак, обов'язковим є запровадження у практику менеджменту технології бенчмаркінгу.

На відміну від навчального процесу, для якого характерні довготривалість¹, багатофункціональність та протікання у порівняно стабільних організаційних структурах, проект завжди обмежений у часі, пов'язаний із прагненням досягти конкретної мети із залученням виконавців, які зазвичай працюють у різних підрозділах навчального закладу. На рис. 3.4 наведено відповідну класифікацію.

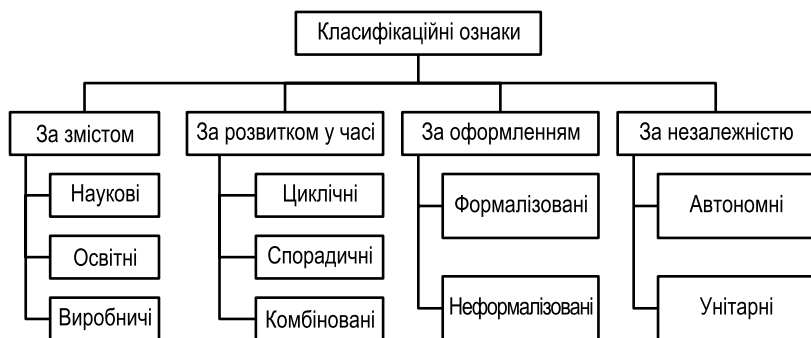


Рис. 3.4. Класифікація проектів, які виконуються у ВНЗ

Як бачимо, за змістом проекти, які здійснюються у ВНЗ, поділяються на науково-дослідні (із створення або нових знань, або комерціалізованих технологій), виробничі та освітні. Останні, у свою чергу, — на циклічні (стандартні), спорадичні та комбіновані (несуть в собі якості перших та других). Будь-які з них можуть відноситись до категорії формалізованих (наказами, угодами про співробітництво тощо) або неформалізованих (тимчасові творчі колективи).

Приклади перших демонструють інститути (факультети) післядипломної освіти. Тут формують навчальні групи в залежності від попиту на ті чи інші ліцензовані спеціальності та залучають до роботи із слухачами викладачів відповідних структурних пі-

¹ Нагадаємо, що на законодавчому рівні визначені терміни набуття вищої професійної освіти в залежності від бажаного для студента освітньо-кваліфікаційного рівня: бакалавр — чотири роки, спеціалісти та магістри — п'ять років.

дрозділів, потреба у яких обумовлена змістом затвердженого для конкретного випадку навчального плану. За умов циклічності виконуваних робіт, проектні групи мають у своєму складі обмежений штат постійних співробітників, які виконують організаційно-координаційні та технічні функції.

Спорадичними є проекти із перепідготовки офіцерів, які звільняються із лав збройних сил, проведені з ініціативи Міністерства оборони України при фінансовій підтримці Європейського Союзу; навчання закордонних студентів (як правило, мікрогрупами з персональним сервісом щодо вивчення мови викладання, індивідуалізації навчально-методичного забезпечення, створення побутових умов). Зразок комбінованого проекту — відокремлені структурні підрозділи, які покривають брак викладачів вищої кваліфікації, залучаючи до роботи за сумісництвом співробітників базового ВНЗ або інших, розташованих на прилеглих територіях². Тож, йдеться про «доставку» освітньої послуги якнайближче до місця її надання-отримання з перебиранням на себе частини витрат.

Суттєва різниця між процесами та проектами у ВНЗ полягає у рівні автономії команд, які виконують навчальні чи науково-дослідні функції, по відношенню до адміністративної та технологічної інфраструктури. У другому випадку він відносно більший: і щодо підбору складу команд, і щодо вибору методів вирішення проблеми, процедур планування й контролю за виконанням робіт, використання матеріально-технічних ресурсів закладу (приміщень, обладнання, програмного забезпечення). Не кажучи вже про випадки, коли ініціатива здійснення проекту, знайдення інвестора — виключна заслуга певної особи, а за організаційною формою він є віртуальним. Теж стосується і ступеня ризику: при виконанні проектів він підвищений.

Ці висновки позначаються на характері економічних відносин між «вертикальною» та «горизонтальними» структурами: зростання незалежності та перебирання ризиків на себе повинно мати наслідком перерозподіл доходів, отриманих від замовника, на користь виконавців. Щодо унітарних проектів, то до них ми відносимо ті, які не можуть бути виконані в принципі без тісної

² В останньому випадку отримуємо ще один класифікаційний поділ проектів: моноструктурні (з опорою на власні ресурси ВНЗ) або поліструктурні, здійснення яких неможливо без залучення зовнішніх активів.

співпраці творчого колективу із університетом, оскільки останній має у своєму розпорядженні обладнання чи устаткування, без яких мети проекту не дістатися. Впровадження нової організаційної культури супроводжуватиметься виникненням ризиків, які можуть спотворювати наслідки реформ, використовуватись їхніми супротивниками для опору перетворенням. Виходячи з цього передбачення, окреслимо виявлені небезпеки:

- погіршення керованості ВНЗ на стадії впровадження нової оргструктури; виникнення конфлікту між топ-менеджментом та керівниками ЦД (щодо напрямів та обсягів використання грошових коштів); затримання з прийняттям рішень внаслідок переважно колективної роботи у командах;

- відторгнення співробітниками ринкових інструментів визначення цілей й оцінки результатів діяльності кожного з них та відповідних підрозділів; виникнення суперечностей між традиційним («бюджетним») та новим («ринковим») способами мислення та дій найманого персоналу; зниження відповідальності адміністрації внаслідок делегування частини повноважень керівникам ЦД, спроби перекласти відповідальність на інших посадовців.

Ймовірно, що наведені ризики не проявлятимуться одночасно й у визначеній сукупності. Не виключено, що з'являться і інші, не менш небезпечні. Тож ініціаторам та провідникам перебудови доцільно здійснювати безперервний моніторинг ситуації та запроваджувати превентивні заходи, які б, в ідеалі, унеможливили виникнення ускладнень, або дії, що зводили б до можливого мінімуму негативні наслідки від їхніх впливів.

Найголовнішими з них є однозначне окреслення компетенції та створення умов для підтримання доброзичливо-партнерських відносин між співробітниками. На завершення викладемо наші погляди щодо бажаних результатів організаційних перетворень, яких слід очікувати внаслідок запропонованих реформ: покращення використання ресурсів, ринкових позицій ВНЗ, номенклатури освітніх послуг, які пропонуються споживачам; навчальних технологій; впровадження інновацій, здатних підвищити цінність випускників закладу для роботодавців з одночасним зниженням значень питомих показників витрат; гармонізація взаємовідносин організаційних складових ВНЗ для якнайкращого протистояння зовнішнім негативним впливам.

2. ЕКОНОМІЧНА МОТИВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВНЗ

У межах відповідальності, яка виникає у керівника навчального закладу з приводу встановлення корпоративних відносин із власником та їх подальшого поширення лавами професорсько-викладацького та допоміжного персоналу, постає завдання щодо впровадження системи оцінювання якості освітніх та наукових процесів (проектів); вимірювання ефективності роботи кожного співробітника в іпостасі інтерпренера; опрацювання механізму збільшення доходів ВНЗ для розв'язання нагальних задач (поточних та перспективних), які перед ним постають. Це означає, що об'єктом управління в сучасному закладі освіти є не лише навчальний процес (навчальні та науково-дослідні проекти), структурні підрозділи, але й організаційні відносини між ними і, природно, між фахівцями, залученими до навчально-виховної та науково-дослідної роботи. Управління як вид діяльності передбачає послідовне виконання низки функцій. Зосередимося детально лише на двох з них: плануванні та мотивації.

Природно, що делегування повноважень та відповідальності залишається декларацією, якщо ПЦД (ЦД) не отримують у своє розпорядження коштів. В цьому контексті виникає декілька важливих проблем. Перша пов'язана із досягненням розумного співвідношення між централізацією та самостійністю основних та базових навчальних підрозділів. Її вирішення має виключно прагматичне значення: ВНЗ хронічно не вистачає фінансових ресурсів, тому перш ніж «відрізати» не зайве надзвичайно ретельно зважити, чи потрібно це робити взагалі.

Де-факто практично усі рішення щодо розпорядження фінансами приймаються ректорами (добре, коли водночас — власниками). Обговорення та затвердження бюджетів вченими радами зазвичай формальне. Фінансові надходження акумулюються «верхом» бюрократичної піраміди і розподіляються за суб'єктивними критеріями. Керівники середньої ланки намагаються отримати як найбільше, далеко не завжди співставляючи запити з реальними потребами: штати заповнюються близькими та зручними; найсучасніша оргтехніка перетворюється в елемент інтер'єру адміністративних приміщень, а студенти вимушені користуватися послугами приватних Інтернет-кафе, що «випадково» виникають на їхньому шляху від університету до дому. Та й для керівника близькість до джерел спокуслива: небезпека менеджеризму загальновідома.

У змальованій ситуації бракує достатніх мотивів не те що до проявів інтерпренерства з боку співробітників, а навіть будь-якої створювальної ініціативи взагалі. Відсутність прямого зв'язку між власними зусиллями та матеріальними наслідками особливо негативно позначається на настроях, що панують у підрозділах, на які перепадає лєвова частка доходів навчального закладу. Їх розвиток сповільнюється в результаті збільшення витрат на утримання адміністративних структур та тих, послуги яких тимчасово не користуються широким попитом у споживачів. На цьому тлі проявляються абсолютні загрози:

- зниження управлінської активності на всіх ієрархічних рівнях та якості рішень, які приймаються і реалізуються, розповсюдження професійної апатії серед персоналу;

- нагромадження «заморожених» та спалахи нових організаційних конфліктів між структурними підрозділами (відокремленими, факультетами, кафедрами), які позначаються на взаєминах між керівниками та підлеглими, а також на міжособових стосунках. Хтось відчуває себе ображеним, оскільки виконує поточні обов'язки, що насправді постають перед усім колективом і яких ні за що не стає менше, без скільки-небудь значимої вдячності від колег та керівництва;

- руйнування корпоративної культури — своєрідного оберегу навчального закладу у найскрутніші для нього часи. Результат більш ніж сумний, оскільки під загрозою опиняється ефективність функціонування ВНЗ в цілому.

Не має абсолютної впевненості у тому, що з передачею до ПЦД (ЦД) права вільно та у повному обсязі розпоряджатися грошима історія не повториться (тепер вже у вигляді фарсу), і гарантій від вульгарного «проїдання» заробленого (через захоплення виплатою надбавок та премій, благоустроєм службових приміщень тощо) навряд чи хтось надасть. Тож виникає протиріччя, подолання якого видається можливим за умов виконання наступних рекомендацій:

- грошові кошти, про які йдеться, концентруються на розрахунковому рахунку ВНЗ з подальшим їх обліком на субрахунках кожного із центрів прибутку, відкритих у бухгалтерії. Вважаємо, що не буде зайвим обліковувати таким чином і кошти, отримані з державного бюджету, оскільки відомості з цього приводу озброюють менеджмент усіх рівнів важливою інформацією при проведенні управлінського аналізу. Віддаленим структурним підрозділам доречно відкривати власні рахунки, із видачею керівникам генеральної довіреності на розпорядження ними;

– у внутрішньому нормативному акті, затвердженому вченою радою університету, визначаються напрями використання та обсяги розподілу грошей між ними;

– на початок кожного навчального року (або на дату виконання проекту) з використанням відповідної нормативної бази опрацьовується та затверджується бюджет структурного підрозділу (проекту), який узгоджує перспективи розвитку із фактичними фінансовими можливостями.

В цьому контексті особливого значення набуває поширення на практику університетського менеджменту технології стратегічного управління. Йому притаманні відразу декілька відносних переваг, на які вважаємо за необхідне звернути увагу: по-перше, йдеться про стрімку і гнучку реакцію організації на події, які безперервно відбуваються в її середині та ззовні; по-друге, — про безпосередній зв'язок планових передбачень із обсягами та структурою доходної частини бюджету (ВНЗ в цілому та ЦД зокрема). Схематично ця взаємодія знайшла відображення на рисунку 3.5.

Як видно, діяльність усіх без виключення підрозділів підпорядкована загальній об'єднувчій ідеї досягнення цілі ВНЗ в межах визначеної корпоративної стратегії. Обидві разом вони, в свою чергу, корелюють із його місією. Це ще раз підтверджує висновок про не ідентичність децентралізації і внутрішньоорганізаційного сепаратизму, який шкодить будь-якій організаційній системі;

– запроваджується подвійний контроль за використанням грошових коштів. З боку адміністрації — уповноваженою служ-

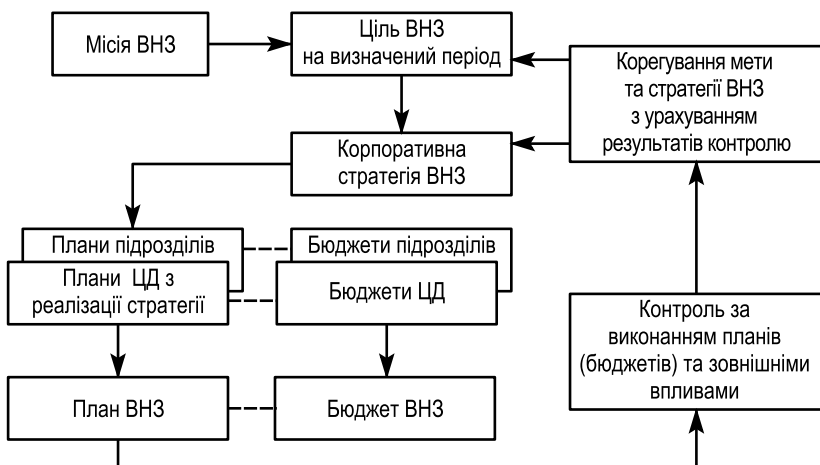


Рис. 3.5. Технології стратегічного управління у ВНЗ

бою проректора з економіки та маркетингу або бухгалтерією — в частині дотримання збалансованості бюджету; з боку виконавців — керівниками підрозділів (проектів) — в частині позацільового використання адміністрацією ВНЗ грошових коштів з субрахунків. Ідеальним виглядає створення у структурі корпоративної інформаційної бази університету підсистеми з обмеженим доступом «Рух коштів», із відомостями про стан субрахунків на початок фінансового року та про поточні зміни, що відбуваються з ними внаслідок використання ресурсу на цілі, передбачені бюджетом;

– окреслюється коло обставин нездоланної сили (форс-мажор), з настанням яких адміністрації дозволено терміново витратити кошти центрів доходів не за погодженим призначенням, аби розв’язати несподівані та невідкладні задачі. На цей випадок затверджується процедура секвестру видаткової частини бюджету. Очевидно, що вона, відповідно до чинних в Україні законодавчих актів, не може бути поширена на статті, пов’язані із оплатою праці.

Ще одна актуальна проблема полягає у визначенні «ваги» підрозділів навчального закладу з точки зору обґрунтованості їхніх претензій на частку фінансових ресурсів за результатами академічної та наукової діяльності. Досягти консенсусу у такій делікатній справі нелегко, і будь-яка пропозиція (включаючи ту, що знайшла відбиток на рис. 3.6) обов’язково знайде запеклих опонентів.

Аби запобігти необґрунтованій критики на свою адресу, зауважимо:

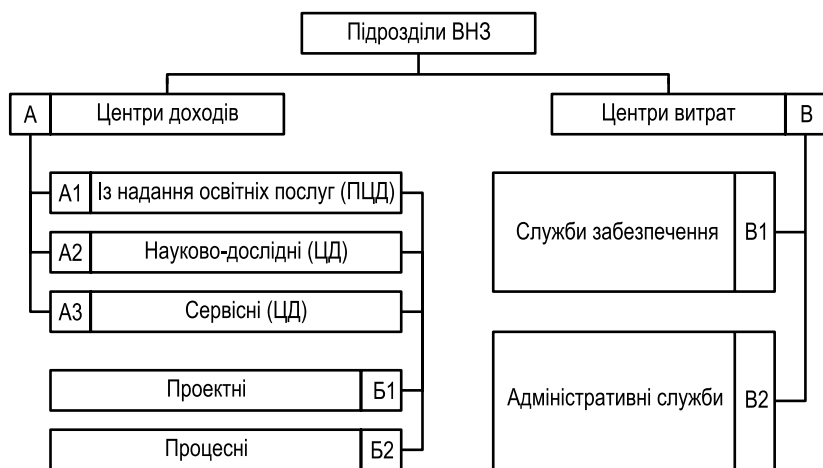


Рис. 3.6. Визначення переважних прав підрозділів при розподілі позабюджетних коштів ВНЗ

по-перше, йдеться про позабюджетні кошти (отримані від продажу об'єктів інтелектуальної власності, надання освітніх послуг за межами державного замовлення; за госпрозрахункові науково-дослідні, консалтингові та дослідно-конструкторські роботи і таке інше), доступ до яких порівняно ускладнений. Тим більше, що у комунальних та державних закладах освіти служби забезпечення та адміністрація утримуються — в межах посадових окладів, передбачених штатним розкладом, — саме за рахунок платників податків. За затвердженими нормами і нормативами ВНЗ отримує від власника також кошти на повне або часткове покриття комунальних витрат, орендної плати, фінансування господарських та інших програм за попередньо затвердженим кошторисом.

Більш того, розподілу підлягають суми, які залишаються після фінансового забезпечення на нормативному рівні виконання навчальних планів за ліцензованими спеціальностями. Відтак, в центрі мотиваційних впливів опиняються лише ті, хто виконує великі обсяги навчальної та науково-методичної роботи, і ті, хто із різних причин обслуговує обмежену кількість замовників освітніх послуг, з відповідною та справедливою оцінкою ролі кожного з них;

по-друге, нові правила мають бути закріплені на інституціональному рівні, щоб уникнути передумов для спалаху та поширення корпоративного егоїзму, непродуктивних дискусій з приводу доцільності відділення центрів доходів від центрів витрат;

по-третє, до тепер не відмінено принципу розумної достатності, сформульованого у попередньому параграфі. Його дотримання має на меті уникнути ірраціональних витрат та інших зловживань наданою економічною свободою;

по-четверте, відповідно до чинного законодавства та статуту ВНЗ, ректор є єдиною особою, яка має право підписати від імені закладу будь-який контракт та платіжне доручення. Тож роль «генерального арбітра» не залишається вакантною, як зберігаються і окреслені у контракті зобов'язання топ-менеджера перед власником.

Наголосимо також, що в контексті запровадження економічного лібералізму у ВНЗ хибно протиставляти матеріальну мотивацію адміністративно-розпорядним методам управління, оскільки ректор, а також очолюваний ним менеджмент виконують насамперед адміністративну функцію (готують проекти та видають накази, розпорядження, зміст яких сприймається позитивно не завжди, особливо порушниками трудової дисципліни). Більш того, ми не приховуємо своєї солідарності із тими, хто вбачає у

адмініструванні особливий тип мотивації — негативної, під впливом якої людина прагне запобігати відхилень від встановлених правил та норм, оскільки вони асоціюються у неї з неминучим покаранням (від винесення догани до дострокового припинення трудових відносин).

Запропоновані пріоритети базуються на логічних побудовах, викладених у попередньому параграфі, та оцінках, отриманих під час спостереження за практикою діяльності вітчизняних закладів освіти. Додатково вважаємо важливим акцентувати увагу на тому, що у наведеній схемі реалізовано принцип перекинутої піраміди, на верхівку якої возведені висококваліфіковані фахівці, а керівництво розташоване на нижніх рівнях ієрархії. Цей революційний (з огляду на вітчизняні реалії) прийом демонструє прагнення найповніше залучити до справи компетенцію, досвід, знання, вміння, професіоналізм спеціалістів, які складають головний капітал і основу інтелектуального потенціалу ВНЗ.

Беззаперечним, як на нас, є твердження про абсолютну перевагу тих, завдяки кому навчальні й наукові послуги користуються попитом. Недвозначним виглядає й першенство проектної діяльності у порівнянні із процесною. Тим більше, що до здійснення останньої в той чи інший спосіб активно залучаються служби забезпечення, а гуртом, як відомо, «легше й батька бити». Перспективи реалізації встановлених пріоритетів продемонстровані у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Нормативи розподілу позабюджетних коштів між підрозділами ВНЗ, %

Кошти, отримані від надання послуг	Значення для підрозділів ВНЗ				
	Центри доходів			Центри витрат	
	Проектні		Процесні	Служби забезпечення	Адміністрація
	Автономні	Унітарні			
Варіант 1 (100)	80	—	—	15	5
Варіант 2 (100)	—	70	—	25	5
Варіант 3 (100)	—	—	60	35	5

У кожному конкретному випадку наведені співвідношення залежатимуть від дії низки чинників: обсягів доходів; переважних прав, визначених організацією; місця, яке займає структурний підрозділ у своєму життєвому циклі тощо. Природно, що зміни, які відбуваються з наведеними критеріями, визначають обмеженість

дії нормативів у часі. Створення системи стимулів передбачає активізацію ініціативи співробітників щодо якісного розвитку їх продуктивної діяльності. Для того, аби це прагнення не слабшало, значення базових нормативів (H_B^P) має піддаватися корегуванню. По відношенню до ЦД, що спеціалізуються на наданні споживачам навчальних послуг за процесною формою, його пропонується здійснювати, застосовуючи наступну формулу:

$$H_\phi^P = H_B^P \times \frac{Q_I^A}{Q_I^L} \times K_I^1 \times K_I^2, \quad (3.1)$$

де H_ϕ^P — значення нормативу розподілу після внесення коректив за підсумками оцінки результатів діяльності;

Q_I^A — чисельність абітурієнтів, які поступили на перший курс для навчання за i -ю спеціальністю на контрактних умовах, осіб;

Q_I^L — ліцензійний обсяг набору на i -у спеціальність, осіб;

K_I^1 — коефіцієнт, який враховує ефективність використання коштів, отриманих від споживачів освітніх послуг i -ї спеціальності:

$$K_I^1 = Q_I^B \div Q_I^L, \quad (3.2)$$

де Q_I^B — кількість осіб, які у навчальному році, що минув, отримали освітньо-кваліфікаційний рівень магістра (спеціаліста) за i -ю спеціальністю;

K_I^2 — коефіцієнт, який враховує якість фахової підготовки за i -ю спеціальністю:

$$K_I^2 = Q_I^H \div Q_I^B, \quad (3.3)$$

де Q_I^H — кількість випускників i -ї спеціальності, які працевлаштувалися за фахом у перший рік після закінчення ВНЗ, осіб.

Впровадження цієї методики створює передумови, аби за допомогою мотиваційних впливів вирішити проблему дотаційних спеціальностей та підрозділів, які існують у кожному закладі освіти. Гарантовано отримуючи фінансові вливання (з політичних міркувань керівництва, а то й просто за інерцією), їх керівники та співробітники інколи втрачають відчуття реальності, перебувають у стані професійної летаргії, не докладаючи будь-яких суттєвих зусиль для розробки та впровадження навчальних інновацій або навіть елементарної пропаганди вже існуючих, ліцензованих спеціальностей серед потенційних споживачів.

Корегуванню підлягають і нормативи відрахувань на користь служб, які займаються забезпеченням та адмініструванням, у випадках, коли вони не виконують або виконують недобросовісно чи не у повному обсязі свої обов'язки із створення належних умов

для роботи центрів доходу. Кошти, які вивільняються внаслідок зменшення нормативів за звітний період, поповнюють резервний фонд ВНЗ, призначення якого визначається внутрішніми нормативними актами, затвердженими власником та узгодженими із вченою радою. Резервний фонд є однією із складових системи грошових фондів закладу освіти і призначений для фінансування непередбачених витрат без завдання шкоди поточній роботі навчальних підрозділів та тимчасових творчих колективів. Процедура їх створення на прикладі діяльності ЦД із надання освітніх послуг запропонована на рис. 3.7.

Кошти державного бюджету приймають участь у фінансуванні навчальних процесів (проектів) в межах діючих нормативів та обсягу держзамовлення на поточний навчальний рік. Кошти фонду впровадження навчальних інновацій мають подвійне призначення. З одного боку, вони використовуються на розробку та імплементацію сучасних технологій передачі знань, включаючи відповідне матеріально-технічне забезпечення. З іншого — на створення для роботи викладачів та навчання студентів сучасних

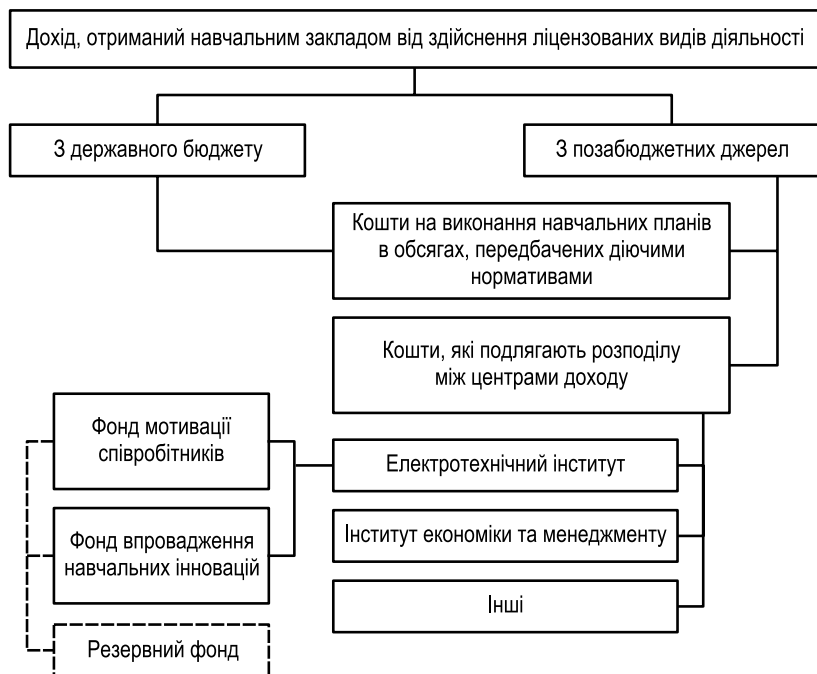


Рис. 3.7. Розподіл коштів центрів доходів за цільовим призначенням

умов, які у реальному житті далекі від досконалості. Між тим, поступовий перехід до моделі «викладач повного дня», якої не уникнути з огляду на стандарти Болонського процесу, вказують на необхідність як скоріше подолати цей надзвичайно поширений недолік.

Фонд мотивації являє собою джерело збільшення особистих доходів співробітників центрів доходів понад рівня заробітної плати, зафіксованого у штатно-посадовому розкладі. Для викладача лівова її частка залежить від посади, яку він обіймає (асистент, викладач, старший викладач, доцент, професор), наявності або відсутності вченого ступеня (кандидат або доктор наук) та вченого звання (доцент, професор), тривалості науково-педагогічної діяльності. Кожен з критеріїв є, без усякого сумніву, важливим і насправді характеризує зусилля, які були докладені тією чи іншою особою, але у минулому. Ця статичність — головна їхня вада, яку дехто обертає собі на користь, не занадто обтяжуючись після захисту дисертації самоосвітою та самовдосконаленням, а тим більше ініціацією або навіть участю у інтерпренерських проектах.

Людей можна й зрозуміти: внесок у покращення рейтингових показників свого університету вони зробили, а нові здобутки хіба що тішать власні амбіції і зовсім не позначаються на матеріальних статках. Тим часом життя не зупиняється і споживачі вимагають, аби пропоновані їм знання та вміння відповідали чи навіть випереджали його. Таким чином, виникає ще одне протиріччя, байдуже або неухвалене ставлення до якого з боку менеджменту негативно позначається на рівні конкурентоспроможності ВНЗ. В протизагагу нескладно навести безліч прикладів, коли завдяки застосуванню позитивно сприйнятих мотиваційних впливів (від вручення подарунків до свят на урочистих зібраннях колективу аж до забезпечення необхідних фахівців житлом) у регіонах країни у стислі терміни виникло багато навчальних закладів або їхніх філій.

Менеджмент кожного із ВНЗ (а в нових умовах і пріоритетного центру доходу), відповідно до затверджені стратегії, самостійно опрацьовує систему критеріїв оцінювання діяльності професорсько-викладацького складу і решти категорій підлеглого персоналу. На методологічному рівні вони мають орієнтувати співробітників на досягнення актуальної поточної мети, але глобально покликані заохочувати до вдосконалення якості праці, підвищення професійної компетентності, модернізації знань, вдосконалення методичної майстерності, включаючи впровадження інноваційних навчальних технологій.

Це запорука не лише індивідуального прогресу, створення підстав для покращення академічної мобільності, але й важлива умова посилення конкурентних позицій навчального закладу на ринку освітніх послуг, позитивної динаміки суспільних відносин, науково-технічного й соціально-економічного прогресу регіону, в якому працює певний оператор, а в решті й країні в цілому. Викладене міркування знаходить підтвердження у теорії когнітивної моделі підприємницького розвитку, згідно з якою індивіди будуть активізувати свій підприємницький потенціал у тому випадку, якщо вони впевнені у своїх здібностях, а створена всередині навчального закладу атмосфера надає їм необхідні можливості та відповідну підтримку (в тому числі громадську, адміністративну й, що зовсім не зайве, — матеріальну).

Згадана система не може бути незмінною, оскільки і мета, і стратегія навчального закладу мають властивість змінюватися. Особливо за нестабільних ендогенних та екзогенних обставин. Це ставить під сумнів спроби визначення ваги показників, до якого вдаються автори деяких з опублікованих методик. Схоплювання різниці у видах діяльності викладачів з порядком в одну тисячну здається фантастичним. Інша річ — напрями діяльності, яких, до того ж, і за кількістю значно менше. В певний момент для ВНЗ організаційна та громадська робота співробітників може поступитися, наприклад, науковій або навчально-методичній.

Командний метод роботи творчих колективів відрізняється від інших тим, зокрема, що важливою визнається діяльність кожного їх учасника. Тому недоречно витрачати марні зусилля на з'ясування хто ж насправді «вагоміший», оскільки навіть «маленький гвинтик» у величезному механізмі навчального процесу виконує належну йому і корисну для загальної справи функцію. Більш актуальним, з нашого погляду, є вимірювання того, чий саме внесок у нарощування підсумкового позитивного результату виявився найбільш суттєвим.

Усі зовнішні ознаки успішності (наукові звання або ступені, державні нагороди, членство у громадських академіях і навіть у Національній академії наук України, перебування у спеціалізованих вчених радах тощо) не мають жодного відношення до мотиваційної проблеми, яка розглядається. Теж саме стосується й особистих (ділових) якостей співробітника, які дехто із попередників вважає за доцільне приймати до уваги. Додатково до посадового окладу нагороди заслуговує лише той, хто отримує за результатами поточної професійної діяльності здобутки, визнані доцільними академічною спільнотою, керівництвом навчального

закладу та, безумовно, власником. Додамо до цього, що методика оцінювання має бути нескладною, зрозумілою кожному, кого вона стосується, й водночас ефективною, аби не збільшувати трудомісткість обліково-аналітичної роботи та пов'язані з нею витрати ВНЗ.

На викладених засадах було побудовано блок-схемну модель алгоритму рейтингової оцінки результатів діяльності співробітників ПЦД (рис. 3.8). Пояснимо деякі з процедур, передбачені в ньому. Перше, що звертає на себе увагу, — особливості джерела необхідної інформації. У навчальному підрозділі таким є звичайний індивідуальний план викладача, а також річний звіт з наукової та навчальної роботи кафедри. Маємо зазначити, що за цих обставин планування персональної роботи, як це часто буває, перестає бути для кожного співробітника обтяжливою та докучливою формальністю, і в документ, ретельно обмірковуючи його зміст, вносяться реальні справи, яких вимагають загальноуніверситетські інтереси.

Підсумки індивідуальної діяльності накопичують у спеціально розробленій на цей випадок аналітичній формі (табл. 3.3). Для того, аби вона найповніше відповідала поточним реаліям, доцільно розробити і затвердити реєстр видів та напрямів діяльності ВНЗ. Саме результати повсякденної роботи за ними складатимуть підґрунтя для визначення пріоритетів у змаганні за матеріальну винагороду. Співробітник, який досяг найкращого результату, отримує максимальну оцінку — 100 балів. Позиції інших визначаються у порівнянні з ним:

$$P_{ij} = Z_{ij} \div Z_{maxj} \times B_j, \quad (3.4)$$

де P_{ij} — позиція i -го співробітника за j -м напрямом діяльності,
 Z_{ij} — значення показника, яке характеризує результат роботи i -го співробітника за j -им напрямом діяльності;

Z_{maxj} — значення показника, яке визначає найкращий результат, здобутий співробітником ПЦД за j -им напрямом діяльності;

B_j — вага j -го напрямку діяльності ВНЗ.

Оскільки визначення рейтингу відбувається за декількома видами діяльності, виникає необхідність визначення підсумкової позиції i -го співробітника пріоритетного центру доходу (P_i^Σ):

$$P_i^\Sigma = \sum_{j=1}^n P_{ij}, \quad (3.5)$$

де P_{ij} — позиція i -го співробітника за j -м напрямом діяльності;

n — кількість напрямів діяльності, за якими оцінюють роботу співробітників ПЦД.

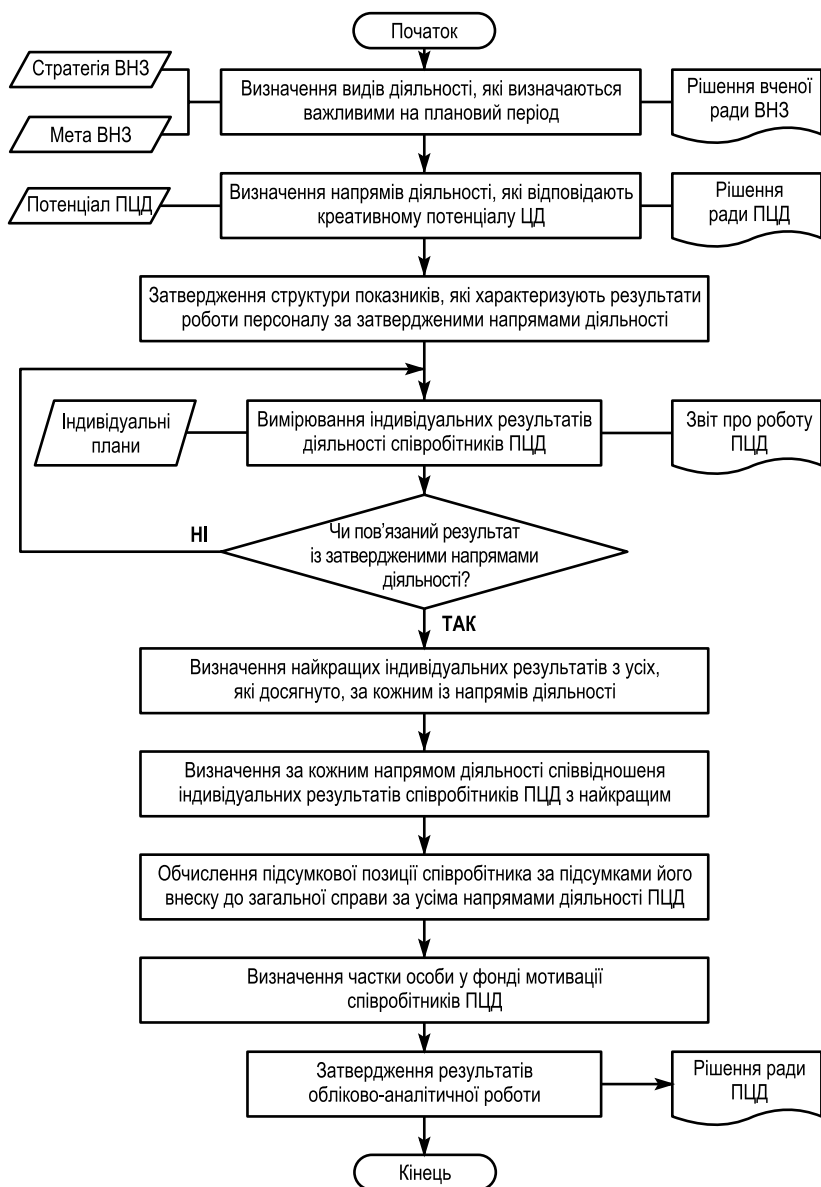


Рис. 3.8. Алгоритм рейтингової оцінки співробітників ПЦД

Таблиця 3.3

Результати виконання індивідуальних планів викладачами ПЦД за звітний період

№ з/п	Прізвище, імя, по-батькові	Вид діяльності									
		Наукові дослідження		Модернізація навчально-методичної бази				PR			
		Вага виду діяльності впродовж планового періоду									
		0,2		0,5		0,3					
		Напрямами діяльності									
		Обсяги виконуваних НДР, тис. грн	Кількість опублікованих монографій	Участь у міжнародних конференціях	Кількість статей, опублікованих у фахових виданнях	Кількість виданих підручників та посібників	Кількість виданих методичних рекомендацій та вказівок	Кількість впроваджених електронно-тестових технологій модульного контролю	Залучено грошових коштів від спонсорів та благодійників, тис. грн	Залучено випускників шкіль до вступу у ВНЗ, осіб	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Полохало А. А.	10,0	–	3	6	–	4	1	10,0	5	
2	Стаднічук Б. Б.	25,0	–	2	3	2	1	3	17,0	7	
3	Соковенко В. В.	–	1	2	5	1	2	4	3,0	10	
4	Бержак Д. Д.	60,0	–	1	4	1	1	2	25,0	4	
5	Шакура Е. Е.	–	2	3	1	–	3	1	6,0	12	
6	Хорунжий І. І.	95,0	–	5	10	1	3	4	55,0	9	

Останній етап обліково-аналітичного фрагменту алгоритму — визначення частки співробітника у мотиваційному фонді ($\mathcal{C}_i$):

$$\mathcal{C}_i = \frac{\Pi_i^\Sigma}{\sum_{i=1}^m \Pi_i^\Sigma}, \quad (3.6)$$

де m — кількість співробітників ПЦД, які за результатами спільної роботи претендують на винагороду.

А в подальшому — суми винагороди (B_i), яка припадає на неї:

$$B_i = \Phi MC \times \mathcal{C}_i, \quad (3.7)$$

де ΦMC — фонд мотивації співробітників ПЦД, грн.

Приклад розрахунку показника B_i надано у додатку В. Не виключено, що певні особи можуть бути відсторонені (частково або повністю) від отримання матеріального заохочення у випадку, коли вони припустилися, наприклад, порушень трудової (виробничої) дисципліни. Порядок застосування цієї та інших — доцільних з точки зору інтересів справи — санкцій має регламентуватися внутрішніми нормативними актами ВНЗ.

Ми вже не перший раз апелюємо до формалізованих корпоративних інституцій навчального закладу. Виходячи з цього, визначимо наше позитивне ставлення щодо актуальності створення в кожному з них локальної бази даних та інформаційної системи із структурою та змістовним наповненням, підпорядкованим розв'язанню задач, які постають перед менеджментом. Реалії є такими, що носії необхідних відомостей існують у двох формах. Перша — несистематизовані документи, що покоються у безоднях нескінченних шаф, сейфів, ящиках письмових столів, а тепер й у персональних комп'ютерах. Друга — пам'ять посадовців, статус яких змінюється у часі. Відтак, змінився господар кабінету, і все напрацьоване ним самим та його підлеглими незворотно втрачається для нащадків або доступ до частини необхідних даних потребує невинуватених витрат часу.

Узагальнюючи, робимо висновок: використання джерел підвищення конкурентної спроможності ВНЗ можливе за умов, коли організаційно-економічний механізм корпоративного менеджменту мобілізує енергію колективних дій, інтелектуально-креативний потенціал професорсько-викладацького складу, інших верств співробітників навчального закладу. Але для цього має бути вибудований специфічний стиль управління, який стимулює відданість персоналу корпоративним ідеалам, прагнення до командної взаємодії в межах загальної організаційної політики та корпоративної культури.

3. ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

В попередніх розділах цієї книги викладено авторське розуміння перетворень у організаційно-економічній побудові вищих навчальних закладів. Їх призначення полягає у тому, аби підвищити творчий потенціал співробітників, об'єднаних у центри доходів та інші підрозділи ВНЗ; забезпечити впровадження інноваційних навчальних технологій; поширити командні принципи організації праці для отримання синергетичного ефекту від інтеграції творчих особистостей, здатних скористатися наданою академічною і економічною свободою для самореалізації; подолати відчуження між власниками закладу освіти, його менеджментом та іншими найманими працівниками; і як наслідок — отримати додаткові конкурентні переваги на ринку освітніх послуг, а разом з ними — передбачуване та благополучне майбутнє.

Виходячи із змісту цих та деяких інших запропонованих пропозицій, виглядає зрозумілим, що відмова від жорсткої концентрації влади і прихильність поширенню демократичних принципів менеджменту супроводжуватимуться майже неминучими ризиками виникнення й нарощування відцентрових сил, руйнівний вплив яких необхідно збалансовувати. Очевидно, що традиційні адміністративно-розпорядчі методи за нових обставин в нагоді не стануть.

Не варто перебільшувати і значення матеріальної мотивації. По-перше, тому що реальні можливості закладу освіти в цьому сенсі ніколи не сягнуть рівня бізнесової організації (підприємства, фінансово-кредитної установи) і будь-яка грошова винагорода засвідчує лише справедливість системи управління, не позначившись суттєво на статках професора чи доцента. По-друге, маємо наголосити, що суто прагматичні цінності не були і, вочевидь, не набудуть домінуючих властивостей для спільнот, у яких більшість переймається інтелектуально-креативною діяльністю. Мабуть, не надрукували ще на монетних дворах тих засобів обігу й платежу, які б склали пристойний еквівалент чесності, гідності; сумлінному, творчому ставленню до дорученої справи; відданості своїй команді, гордості за бездоганно виконану роботу.

В той же час, спостереження за практикою менеджменту в закладах освіти засвідчують: втягуючись у трудові відносини, їх основні фігуранти (керівники та підлеглі на усіх рівнях управлінської ієрархії) дотримуються певних морально-етичних цінно-

стей, приймають участь (вимушено або за покликом душі) в обрядах, які склалися. Це фактично означає, що кожний навчальний заклад має характерний лише для нього локальний культурний простір з особливим колоритом та відповідною персоніфікацією. Він спричиняє помітний вплив на зміст та форму морально-психологічних критеріїв щодо ідентифікації ставлення особистості до професійної реальності і до самої себе як частини організаційної системи. Ідеально, коли люди відчують себе і не абсолютно залежними, і не анархічно вільними, але природно інтегрованими у життя організації на принципах партнерства, взаємної довіри; невимушено підпорядкованими спільно розробленим рішенням, колективно узгодженим та спланованим за їх безпосередньою участю діям.

Тож маємо достатньо підстав стверджувати, що засобом протистояння відцентровим силам, які супроводжують трансформаційні процеси у ВНЗ, важливим інструментом мотивації їх співробітників є корпоративна культура. Таке бачення співпадає із базовими постулатами теорії розвитку підприємництва [152], яка концентрує увагу на необхідності виявляти та безперервно долати перепони на шляху до інтерпренерства й створення у навчальному закладі, зокрема, таких умов, які б сприяли його піднесенню.

Мабуть, тому, що системні дослідження корпоративної культури у чистому вигляді в нашій країні розпочалися на межі XX–XXI сторіч, науковцями-попередниками запропонована велика кількість її визначень [143, 86, 69, 84 тощо]. Не вдаючись із зрозумілих причин до детального аналізу кожного з них, підкреслимо лише деякі найбільш поширені, як на нас, помилкові погляди та дискусійні положення:

- розповсюдження різноманітних тем, пов'язаних із корпоративною культурою, виключно на підприємницьку сферу, діяльність підприємств (інколи тільки великих) матеріального виробництва, зокрема машинобудування;

- зведення корпоративної культури до загальних ціннісних орієнтирів організації, філософії бізнесу, етичних принципів та переконань, якими керуються лише менеджери всіх ланок управління, або навіть до стилю керівництва та лідерства;

- пояснення підстав для приєднання людей до тієї чи іншої культурної групи не стільки їх поточним соціальним статусом, професійними заняттями, віковими особливостями або матеріальним статком, скільки природною прихильністю до однієї з форм діяльності — виконавчої, інтелектуально-творчої, організаційно-підприємницької чи навіть руйнівної;

– обмеження кордонів корпоративної культури винятково символічно-знаковими елементами (легендами, ритуалами, атрибутами) або, навпаки, надмірне розширення меж поняття за рахунок залучення до них суто планових рішень, якими, на нашу думку, є корпоративна місія, ціль та стратегія організації.

Виходячи із очевидної недосконалості наведених вище міркувань, запропонуємо власне бачення корпоративної культури: зосередження цінностей, стійких норм, поглядів, принципів життя та діяльності, ідей, які виникли всередині ВНЗ (еволюційним шляхом чи внаслідок цілеспрямованої діяльності менеджменту) й в той чи інший спосіб продукують зразки поведінки його співробітників.

З плином часу та за умов позитивного сприйняття організаційною системою вони перетворюються у трудові й академічні традиції і розпізнаються через символи, які завдяки системним впливам гармонізують колективні, а також індивідуальні інтереси; мобілізують потенціал професорсько-викладацького та навчально-допоміжного складу на спільне та ефективне розв'язання актуальних задач, які постають перед кожною особистістю і навчальним закладом в цілому на шляху до поставленої мети. Через корпоративну культуру співробітники навчального закладу ідентифікують себе як професійну спільноту, що на якісному рівні відрізняє її від інших операторів ринку освітніх послуг. Окремлена індивідуальність в оточуючому соціальному та матеріальному середовищі стає однією із визначальних складових конкурентоспроможності ВНЗ, його популярності серед абітурієнтів.

В цьому контексті важливо, на нашу думку, визначити різницю між категоріями «корпоративна філософія закладу освіти» та «корпоративна культура закладу освіти». Вона полягає в тому, що корпоративна культура відображає поведінкові аспекти його функціонування, а філософія стосується головним чином їх викладення в системній послідовності і цілісній формі, визначає тип взаємовідносин учасників навчального процесу на внутрішньоорганізаційному рівні, а також ВНЗ в цілому та його власників на екзогенному рівні.

В основі формування філософії вищого навчального закладу знаходяться чисельні контексти, що зазвичай корелюють із національними традиціями, культурою, мораллю, політичними та економічними умовами, етикою, пануючими у суспільстві й в окремих галузях невиробничого середовища. З цього приводу не зайве наголосити, що боротьба з ганебними проявами в освітянській сфері в цілому й у вищій освіті зокрема лише тоді до-

сягне свого переможного завершення, коли зовнішнє оточення зупинить демонстрацію довершених зразків корупції, «зради національних інтересів», невиконання взятих на себе зобов'язань, нехтування інтересами громадян тощо.

Відданість корпоративній філософії навчального закладу, невід'ємність її від світогляду та корпоративної культури усіх без виключення співробітників ВНЗ (незалежно від місця, яке вони посідають на вертикалях та горизонтальних вимірах організаційних структур) створює підґрунтя для формування його позитивного іміджу в очах громадськості і, природно, студентів, співробітників, викладачів. Вони краще розуміють перспективи розвитку та поточні проблеми «другої домівки»; відчувають свою причетність до них; впевнені, що їхні особисті інтереси безпосередньо пов'язані із піднесенням організації; готові сприйняти делеговані повноваження та соціально-етичну відповідальність, яка їх супроводжує, солідарно долати перешкоди на шляху до визначеної мети, включаючи неминучі трудові та особистісні конфлікти.

Грунтуючись на сформульованій вище дефініції, окреслимо елементи корпоративної культури вищого навчального закладу, через які вона виявляє його загальний стиль, забезпечує необхідну гнучкість й адаптивність, прагнення до процвітання і нарощування своїх конкурентних переваг на ринку освітніх послуг (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Складові елементи корпоративної культури ВНЗ

Як бачимо, провідну роль в корпоративній культурі навчального закладу відіграють організаційні цінності — сукупність усього того, що зорієнтоване та сприяє задоволенню професійних потреб співробітників та відчувається ними як прийнятний мотиваційний вплив (предмети, явища, процеси тощо). Перш за все, йдеться про розбудову внутрішньоорганізаційних інституцій у формі:

а) установчих документів вищого навчального закладу, затверджених власником;

б) регламентів ділової культури, які охоплюють сфери виконання робіт, професійної взаємодії співробітників та їх повсякденного міжособового спілкування;

в) нормативних актів про правила, умови та наслідки запровадження принципів змагальності у відносини, які виникають між найманими працівниками та адміністрацією ВНЗ;

г) стратегічних передбачень напрямів поточної діяльності та перспектив розвитку організації тощо.

В цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити відносну незмінність інституціональних «правил гри» впродовж певного часу (не впадаючи при цьому в іншу крайність щодо їх довічної консервації), здійснювати безперервний та жорсткий контроль за дотриманням та ефективністю визначених регламентів, норм, директив. Необхідність в ньому тим більша, чим частіше професорсько-викладацький склад ВНЗ поповнюється або оновлюється фахівцями, які є «імпортерами» елементів корпоративних культур, пануючої у інших навчальних закладах. Багаторічний досвід спостереження за практикою засвідчує: часто вони суттєво відрізняються, а інколи навіть взаємно виключають одна одну.

Інноваційно-підприємницька культура з її безперервною готовністю до позитивних перетворень за результатами вивчення ринку освітніх послуг; орієнтацією на вимоги роботодавців — замовників інтелектуальної робочої сили; делегуванням повноважень та розширенням зон особистої відповідальності всіх співробітників навчального закладу (від топ-менеджерів до «рядових» викладачів) також має бути засвоєна. Це настійна вимога нових часів, оскільки пошук нетрадиційних джерел грошових ресурсів є запорукою фінансової незалежності закладу, гідності викладачів та співробітників, продовження фундаментальних й прикладних наукових досліджень, впровадження ефективних освітніх технологій.

Саме завдяки активним, цілеспрямованим діям, а не лише демонстрацією позитивного відношення до інтерпренерських переконань й цінностей навчального закладу; дотримуючись на

практиці визначених та загальновизнаних норм і правил поведінки та чи інша особа реально заявляє про свою відповідність корпоративним очікуванням та настановам; підтверджує свою соціальну роль в залежності від власної формальної чи неформальної позиції у ВНЗ, забезпечує благополуччя його колективу, а відтак, і своє персональне, тепер і в майбутньому.

Про важливе значення встановлення прямого зв'язку між розмірами матеріальної винагороди і загальними підсумками праці співробітників ВНЗ чимало сказано до тепер. Ще один із чисельних прикладів, але вже іншого ґатунку — об'явлення вченою радою Інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування 2008–2009 навчального року «Роком молодого викладача». Головною метою проекту було визначено проведення огляду лав молоді як кадрового резерву підрозділу з числа тих осіб, хто поділяє задекларовані та поширювані колективом цінності (професіоналізм, креативність, компетентність, ініціативність, відповідальність, вміння працювати в команді). Для цього розроблено план заходів, який передбачає:

- по-перше, активізувати творчу активність молодих науковців та викладачів, націливши їх на розв'язання задач, які впливають із положень індикативних планів розвитку базових підрозділів ВНЗ, розроблених їх співробітниками на перспективу до 2015 р., коли спливає термін попередньої акредитації;

- по-друге, віддати належне працюючим, креативно налаштованим співробітникам, використовуючи різноманітні форми їх заохочення і, перш за все, морального;

- по-третє, підготувати матеріали для організаційних висновків щодо визначення перспектив подальшої співпраці із молодими викладачами, які вичерпали власний потенціал і повинні поступитися місцем представникам нової генерації з числа аспірантів, здобувачів, випускників магістратури.

Резервом мобілізації творчого потенціалу стають наявність в достатній кількості організаційної техніки та її доступність, розвиток соціальної інфраструктури, домінуючий стиль одягу співробітників, втілені у життя заходи із естетичного оформлення навчальних та адміністративних корпусів, приміщень бібліотек, кафедр. В цьому немає нічого дивного, оскільки саме в них більшість викладачів (не говорячи вже про адміністрацію, навчально-допоміжний персонал) проводить значну частину свого активного трудового життя.

Виходячи з останньої констатації, зважимо на таку важливу складову корпоративної культури, як моральні цінності. Є усі під-

стави стверджувати, що вони складаються із дисциплінованості та сумлінного ставлення до виконання покладених обов'язків; готовності відгукнутися на заклик про допомогу або конструктивну ініціативу; оптимізму і здатності до самовдосконалення при наявності очевидно обмежених ресурсів; підприємливості та запозвзятості; вимогливого та водночас шанобливого й доброзичливого ставлення до колег, замовників освітніх послуг; порядності, чесності.

Ніщо так не руйнує організацію, як гуртківщина, клановість, підлабузництво, захоплення (особливо керівниками) збиранням та розповсюдженням пліток, інтриганство. Ніщо так не псує задоволення від творчості, як заздрість по відношенню до більш успішного колеги; образливість з приводу критичних зауважень, ненависть чи мстивість. Ці та багато інших негативних проявів створюють духовний вакуум, є найбільш очевидними ознаками вульгарної корпоративної культури, перевантаження штатно-посадового розкладу по-справжньому зайвими людьми або такими, обов'язки яких не визначені чи визначені не чітко. Вони руйнують організацію із середини, створюють пагубну атмосферу для всього, що прагне інноваційного, прогресивного, динамічного розвитку, відволікають творчі особистості від науково-викладацьких занять, втягуючи їх у даремні конфлікти.

І навпаки, формулювання власниками, лідерами ВНЗ, членами їхньої команди, найбільш авторитетними співробітниками, особливо з числа професорсько-викладацького складу, важливих принципів; розповсюдження свідоцтв про них за допомогою доступних комунікаційних засобів (багатотиражні та стінні газети, інформаційні бюлетені, листівки, дошки оголошень, виступи на засіданнях вченої ради, ректорату, зборах і конференціях трудового колективу — інституціональних органах академічного самоврядування) створює в очах найманих працівників позитивний імідж навчального закладу, забезпечує їхню прихильність до пануючих в ньому ідеалів, формує єдність поглядів та дій.

Неможливо переоцінити значення, яке набуває з цього приводу офіційний веб-сайт ВНЗ (його окремих центрів доходів), розміщений в Інтернет. Лише розуміння того, що мільйони користувачів мережі отримують на моніторах своїх комп'ютерів свідоцтва уособлених здобутків навчальних колективів, надихає їх співробітників до плідної праці, мотивує до виявлення позитивної ініціативи, орієнтує працювати на загальний результат. Такий своєрідний PR підкреслює належність тієї чи іншої особи до відомого навчального закладу, причетність до діяльності якого підви-

щує її соціальний статус, визначає унікальну роль викладача або науковця у власних самооцінках та в очах громадських кіл.

Невід'ємну частину корпоративної культури складають корпоративний візуальний ряд, легенди, ритуали, атрибути. Саме з цими та іншими зовнішніми проявами її асоціюють. Так, наприклад, змістовна частина сказань розповідає про створення ВНЗ, його відокремлених підрозділів; про мотивацію засновників та їх найближчих соратників, діяльність керівництва в минулому. На фізичному рівні вони існують у формі міфів, бувальщин, що формують в уявленні не лише викладачів та співробітників, але й у студентів фундаментальні цінності та їхнє «кредо». На Інженерно-економічному факультеті Національного університету кораблебудування воно знайшло відбиток у слогані: «Меж для досконалості не існує». В Європейському університеті: «Вчись, працюючи!».

В центрі легенд (із відповідним сюжетом, розв'язкою, підсумковою мораллю) знаходяться, зазвичай, героїчні особистості, яких можна віднести до наступних груп: інституціональні (засновники; керівники або «рядові» співробітники, з ім'ям яких пов'язані видатні успіхи закладу), ситуативні (досягнення яких мають значення впродовж певного терміну). Особливе місце серед них займають випускники, успішні кар'єри, професійні досягнення яких стають додатковим яскравим підтвердженням якості освітніх технологій, майстерності роботи викладачів і, в решті решт, престижності навчання у навчальному закладі із бездоганною репутацією та іміджем. Розповіді про них, зустрічі з колишніми наставниками та теперішніми студентами суттєво сприяють формуванню почуття гордості та безпосередньої причетності кожного до важливої за своїми наслідками діяльності.

Звертає на себе увагу, що бувальщини, які розповсюджуються каналами неформальних комунікацій, у порівнянні із директивними впливами більш цікаві, виразні, природно асоціюються із власним досвідом, хоча водночас відбивають норми, цінності, культурні надбання ВНЗ. Не є таємницею, що у корпоративному просторі циркулюють і розповіді із негативним змістом. Завдання керівників усіх рівнів управління полягає у протиставленні їм, по-перше, зразків власної етичної поведінки та, по-друге, таких спогадів про історичне минуле навчального закладу, які б підтримували визначену місію та окреслену мету.

Відтворення легендарності досягається за допомогою ритуалів: посвячення у першокурсники, шанування прапора навчального закладу, проведення наукових зібрань з приводу визначних

дат або особистостей тощо. Характерний приклад — Міжнародні наукові економічні читання, присвячені пам'яті першого декана, доктора економічних наук професора В. Ч. Лі, які щорічно проводять на Інженерно-економічному факультеті Національного університету кораблебудування. Їхнє завдання — формувати сприятливу атмосферу для розвитку дослідницької роботи, зберігати наукову спадщину, традиції, здобуті минулими поколіннями науковців. Як наслідок — створення внутрішнього ексклюзивного іміджу навчального закладу, підтримання на належному рівні його базових цінностей.

Особливість корпоративної культури будь-якого вищого навчального закладу полягає в залученні до неї студентів. Це природно, оскільки навчальний процес, виконання університетом свого призначення без них просто не можливі. Відтак, знаходимо нові підтвердження висунутої попередньо гіпотези щодо необхідності переосмислення взаємин між особою, яка навчає, з одного боку, та тією, яка навчається, — з іншого. Їх стосунки все більше набувають ознак партнерства заради спільної мети: максимального розкриття інтелектуально-креативного потенціалу молоді, найскорішого працевлаштування випускників після закінчення ВНЗ, їх професійної адаптації та подальшого кар'єрного чи фахового зростання.

Результати чисельних опитувань колишніх вихованців засвідчують: в повсякденному житті вони відчують себе добре підготовленими теоретично, а от чого бракує, так це напрацьованих здібностей системно мислити; налаштованості на безперервне оволодіння сучасними знаннями, від чого безпосередньо залежать перспективи просування до омріяних злетів власної реалізації та відповідних ним розмірів оплати праці; адекватності самооцінок особистості як спеціаліста. Тож інтеграція студентства у корпоративну культуру ВНЗ, його активна участь у її формуванні закладає міцне підґрунтя для сприйняття у майбутньому корпоративної культури тих підприємств та установ, де продовжиться його трудове життя. Не виключно, що й з діяльною позицією, націленою на її покращення та гармонізацію з огляду на набутий корисний досвід.

Як засвідчує аналіз роботи закордонних та деяких вітчизняних навчальних закладів, унікальним інструментом формування студентської суб-культури є студентське самоуправління. Його піднесення корисне кожному з суб'єктів навчального процесу:

— менеджменту, який делегує молодіжним представницьким органам частину своїх функцій (наприклад, із організації дозвіл-

ля, створення умов для самореалізації тощо), отримує додаткові канали зворотного зв'язку впродовж моніторингу якості навчального процесу, здобуває унікальні засоби розповсюдження позитивних вражень про ВНЗ через успішні спортивні команди, колективи художньої самодіяльності, що традиційно живляться енергією й талантом молоді;

– викладачам, які завдяки співпраці із молодими активістами залучають студентів до наукових досліджень, участі у семінарах, конференціях, круглих столах із обговоренням актуальних проблем сьогодення, підвищуючи тим самим їхню обізнаність із предметів, які викладаються;

– студентам, оскільки вони на практиці набувають вмінь організаційної роботи, комунікацій (включаючи проведення особистих та групових презентацій), і не лише з однолітками, але із досвідченими та мудрими менторами.

Узагальнюючи власний досвід та результати спостережень за діяльністю інших ВНЗ (їх відокремлених структурних підрозділів), отримуємо підстави для наступних висновків:

корпоративна культура є обов'язковим елементом системи менеджменту вищим навчальним закладом. Для тих, які утворилися недавно, вона — запорука розбудови освітнього процесу на соціально-етичних засадах, для державних ВНЗ — засіб збереження традицій наукових та педагогічних шкіл; для тих й інших — гарантія адаптації до потреб ринкової економіки, збереження та посилення конкурентних позицій;

визначені складові корпоративної культури тоді сприймаються, підтримуються членами організації, набувають подальшого розвитку, коли вони не залишаються тільки декларацією еліти, яка опинилася при владі та ще й дотримується політики подвійних стандартів щодо проголошених нею цінностей. Вони набувають мотиваційної сили, якщо мають безпосереднє відношення до реального життя навчального закладу. В протилежному випадку виникає протиріччя, внаслідок якого народжується нова генерація лідерів, здатних сформувати та послідовно культивувати оригінальні ідеї, адекватні, з одного боку, розробленим ними стратегії піднесення організації, та, з іншого, близькі й зрозумілі їй колективу — головній рушійній силі будь-яких перетворень на ендогенному рівні;

елементи корпоративної культури мають з розумною періодичністю змінюватись. Сутнісні та формальні (без вихолощення позитивної природи того чи іншого явища) трансформації необхідні, аби цінності та принципи, що є основними компетенці-

ями творчих особистостей, етико-психологічні настанови щодо професійної діяльності із засобу мотиваційного впливу не перетворилися на рутину та перешкоду, яка ускладнює рух шляхом до підвищення конкурентної спроможності ВНЗ. Безумовно, що таке можливе виключно на підґрунті демократії та академічного самоврядування, коли інновації етичного характеру виникають природно, а їхнім джерелом стає ініціатива персоналу, вільного від дріб'язної опіки й прискіпливої регламентації діяльності;

підтримка ініціативи «знизу», закріплення за співробітниками права поводити себе в зручний їм спосіб на засадах академічної свободи та дотримуючись демократичних цінностей не звільняє керівників навчального закладу від активного втручання у процес культуротворення, аби підпорядковувати його інтересам власника, раціональному використанню потенціалу організаційних систем. Для того, аби управлінські впливи з цього приводу були слухними, важливо налагодити ефективний зворотній зв'язок менеджменту із співробітниками ВНЗ.

Проведений порівняльний аналіз його різноманітних форм засвідчив, що серед найдієвіших — періодичне опитування персоналу за допомогою спеціально розроблених анкет (приклад однієї з них, запровадженої у Миколаївській філії Європейського університету, наведено у додатку Г). Як бачимо, вона складається із семи виявлених підсистем корпоративної культури, а також параметрів, які характеризують кожну з них, у кількості від 9–8 (підсистеми організаційних та стильово-поведінкових цінностей, відповідно) до 3 (підсистема символічно-знакових цінностей). Учасникам пропонувалося визначити:

а) власне бачення ситуації, яка склалася у відносинах колег один з одним, а також між співробітниками та менеджментом і власниками вищого навчального закладу;

б) ставлення до створених умов для реалізації власного креативного потенціалу, соціально-психологічного комфорту, а також відносин партнерства на внутрішньоорганізаційному рівні, відповідно, на кафедрі, факультеті, у відокремленому структурному підрозділі та ВНЗ в цілому, за якісною тривимірною шкалою: розвинуті, потребують розвитку, відсутні.

Анкета містить інформацію про респондента для цілеспрямованого впливу менеджменту на обставини, що формують корпоративну культуру. Обробка отриманих результатів фіксує свідчення про досягнутий рівень корпоративної культури і її відповідність ідеалу, уявлення про який сформовані в усіх суб'єктах корпоративних відносин. Структура опитувального листа відби-

ває зміст сформульованої робочої гіпотези, відповідно до якої корпоративна культура складається із декількох відносно самостійних страт — субкультур (рис. 3.10).

Їх носіями на внутрішньоорганізаційному рівні є впорядковані групи людей (K_i^1), які дотримуються певної ієрархічної системи цінностей, що ґрунтується на набутих та ретельно збережених академічних традиціях. Щодо навчального процесу, то йдеться про студентські групи, кафедри (K_D^2), факультети (K_F^3), інші структурні підрозділи (K_C^3) та навчальний заклад в цілому ($K_{ВНЗ}$).



Рис. 3.10. Стратифікація корпоративної культури ВНЗ

Вочевидь, кожна з означених команд є унікальною: і за структурою науково-викладацького складу; і за особливостями індивідуальних характеристик завідувачів, деканів, їхніх заступників; і за досвідом, накопиченим попередніми поколіннями співробітників та їх вихованців.

Водночас всі вони мають бути вбудовані у загальну систему корпоративних ідеалів, норм, принципів і лише тоді вважаються лояльними одна до іншої та по відношенню до відповідних настанов власників (K_B^4) й топ-менеджменту (K_M^4). Аналіз корпоративної культури ВНЗ, виконаний з використанням теорії систем, надає можливість визначити її морфологію:

$$(\{K_B^4 + K_M^4\}) = K_{ВНЗ} = (\{K_I^1\}; \{K_{II}^2\}; \{K_{III}^3 + K_C^3\}) \quad (3.8)$$

Це означає, що корпоративна культура відіграє роль доцентрової сили у вищому навчальному закладі, якщо страти 1–3 знаходяться у збалансованому співвідношенні із стратою 4. Таке розуміння відкриває перспективи для кількісного вимірювання її ефективності ($K_{ВНЗ}^E$):

$$K_{ВНЗ}^E = \chi_{ij}^n \cdot \sum_{i=1}^n \chi_{ij}^n \times 100 \rightarrow \max, \quad (3.9)$$

де χ_{ij}^n — чисельність співробітників ВНЗ, які вважають, що характеристики підсистем, з яких складається корпоративна культура, повною мірою відповідають нормативним параметрам.

Тож, корпоративна культура, яка культивується у навчальному закладі, є настільки ефективною, наскільки більшою кількістю співробітників вона сприймається як домінуюча і прийнятна. Для формалізації результатів проведених опитувань рекомендується використовувати многокутник відповідності, фрагмент якого наведено на рис. 3.11. Детальне вивчення його архітектури засвідчує: чим ближче отримані значення показників наближаються до периферії многокутника (стовідсоткова відповідність) тим досконалішою є корпоративна культура вищого навчального закладу. Особливо, коли це стосується його окремих підрозділів (кафедра, факультет) та організації в цілому. І навпаки, просування значень у протилежному напрямі свідчить про погіршення ситуації. Приклади реалізації запропонованої методики наведені у додатку Д.

За цих умов саме на менеджмент покладається відповідальність за домінування всередині організації таких цінностей й зразків поведінки як високий професіоналізм, компетентність, підприємницька активність, прагнення до творчого зростання,

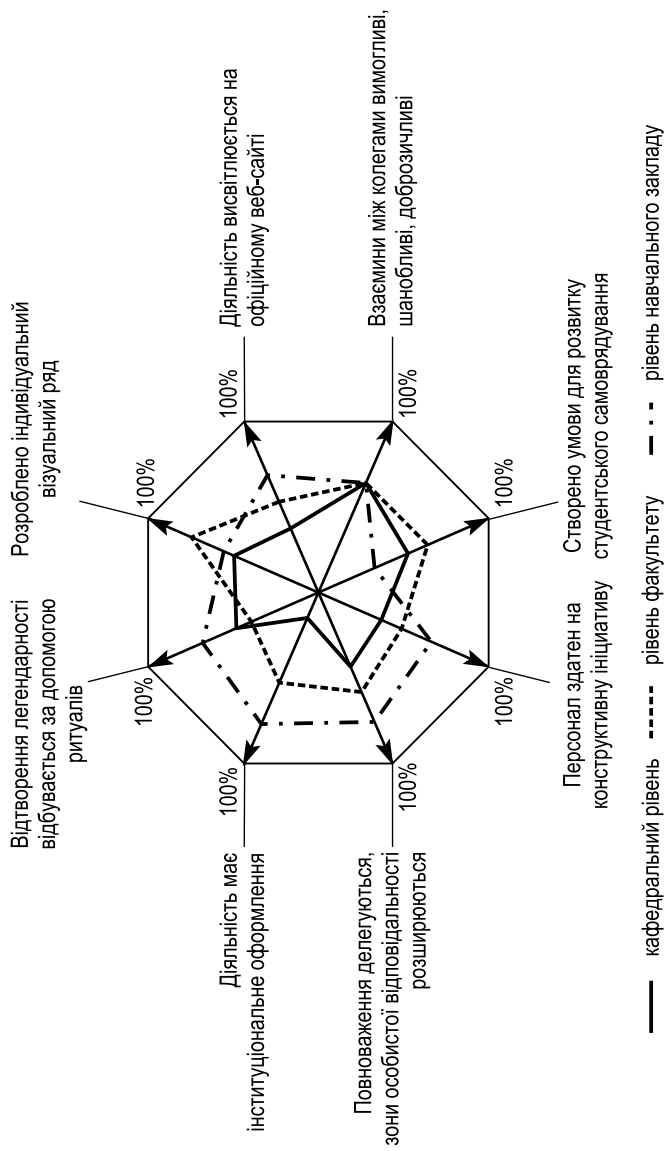
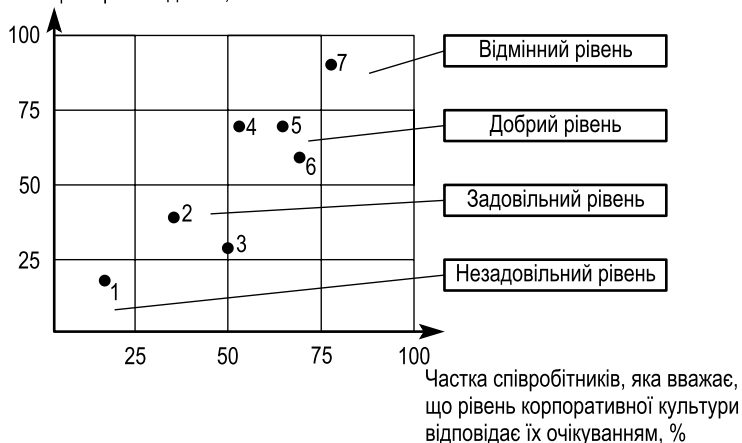


Рис. 3.11. Многокутник відповідності корпоративної культури ВНЗ очікуваням співробітників

здатність підпорядкувати особисті інтереси інтересам команди, не втрачаючи при цьому індивідуальності. Відповідно, ці та аналогічні критерії мають закладатися у підґрунтя методик щодо оцінки кадрів, їх залучення до роботи в ВНЗ, поточної службової атестації та просування на ключові посади.

Ґрунтуючись на виконаних теоретико-методологічних розробках та результатах їхньої практичної перевірки у Миколаївській філії Європейського університету, запропоновано шкалу оцінювання корпоративної культури (рис. 3.12).

Частка підсистем, які отримали позитивні оцінки респондентів, %



Пояснення: 1 — кафедра комп'ютерних наук; 2 — кафедра соціально-гуманітарних дисциплін; 3 — кафедра математики; 4 — кафедра економіки; 5 — кафедра менеджменту; 6 — Миколаївська філія Європейського університету; 7 — Європейський університет

Рис. 3.12. Шкала оцінювання рівня корпоративної культури у ВНЗ

Її застосування надає можливості керівнику вищого навчального закладу своєчасно оцінювати результативність власних зусиль та підпорядкованого йому апарату щодо втілення у життя настанов власників відносно вдосконалення управління людським потенціалом через розвиток ділових здібностей співробітників, спираючись на визначені норми поведінки та організаційні цінності, які створюють орієнтири для конструктивних дій.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А ЧИСЕЛЬНІСТЬ СТУДЕНТІВ ВІДОКРЕМЛЕНИХ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ВНЗ III-IV РІВНІВ АКРЕДИТАЦІЇ НА ПОЧАТОК 2006/07 НАВЧАЛЬНОГО РОКУ

Регіони, в яких знаходять- ся головні ВНЗ	Усього	Автономні республіки та області, в яких знаходяться відокремлені структурні підрозділи												
		АР Крим	Вінницька область	Волинська область	Дніпропе- тровська область	Донецька область	Житомирська область	Закарпатська область	Запорізька область	Івано- Франківська область	Київська область	Кіровоградсь- ка область	Луганська область	Львівська область
Україна	298991	34784	18619	8682	22996	25624	5598	11219	8749	8952	12121	5279	6014	12389
АР Крим	3171	-	-	-	-	-	-	-	1413	-	-	-	-	-
Вінницька	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Волинська	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дніпропетровська	3455	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	600
Донецька	2412	506	-	-	386	-	-	88	-	-	-	-	824	-
Житомирська	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Закарпатська	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Запорізька	4901	760	-	-	3201	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Івано-Франківська	2254	-	-	-	-	-	-	837	-	-	-	-	-	-
Київська	3270	264	392	-	-	-	396	-	-	-	-	718	-	-

Регіони, в яких знаходять- ся головні ВНЗ	Усього	Автономні республіки та області, в яких знаходяться відокремлені структурні підрозділи												
		АР Крим	Вінницька область	Волинська область	Дніпропе- тровська область	Донецька область	Житомирська область	Закарпатська область	Запорізька область	Івано- Франківська область	Київська область	Кіровоградсь- ка область	Луганська область	Львівська область
Кіровоградська	368	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Луганська	7643	1908	–	–	–	4899	–	–	–	–	–	–	–	–
Львівська	9648	1503	–	1808	–	–	–	2164	1442	–	–	–	–	–
Миколаївська	2553	185	–	–	–	–	–	–	328	–	–	–	–	–
Одеська	9572	779	519	–	1813	1177	–	–	–	–	–	–	–	–
Полтавська	1869	603	–	–	950	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Рівненська	2096	540	–	–	–	331	–	446	–	–	–	–	–	–
Сумська	2498	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Тернопільська	10846	405	3451	1122	–	–	–	1207	–	3547	–	–	–	241
Харківська	31847	5152	306	–	1917	10056	271	–	1455	–	256	688	2061	–
Херсонська	3504	2869	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Хмельницька	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Черкаська	563	–	–	–	–	–	–	–	–	–	143	201	–	–
Чернівецька	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Чернігівська	521	–	–	–	–	–	–	–	–	–	521	–	–	–
м. Київ	196000	19310	13951	5752	14729	9161	4931	6477	5553	3963	11201	3672	3129	11548
м. Севастополь	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Регіони, в яких знаходяться головні ВНЗ	Області та міста, в яких знаходяться відокремлені структурні підрозділи													
	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Харківська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернівецька	м.Київ	м.Севастополь
Україна	17568	7509	10956	6220	7397	7824	6986	8677	8791	9450	11054	7732	1746	6055
АР Крим	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1758
Вінницька	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Волинська	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Дніпропетровська	—	671	2184	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Донецька	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	608
Житомирська	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Закарпатська	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Запорізька	—	—	—	—	—	—	—	940	—	—	—	—	—	—
Івано–Франківська	—	—	—	—	—	256	—	—	—	—	1161	—	—	—
Київська	—	—	—	—	—	—	—	—	390	375	433	302	—	—
Кіровоградська	368	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Луганська	484	—	—	—	—	—	—	352	—	—	—	—	—	—
Львівська	—	—	—	232	—	—	—	—	492	—	1438	—	463	106
Миколаївська	—	—	—	—	—	—	—	1861	—	—	—	—	179	—
Одеська	4170	—	28	—	—	—	—	125	—	558	403	—	—	—
Полтавська	—	—	—	—	—	—	—	—	—	242	—	74	—	—
Рівненська	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	779	—	—

Регіони, в яких знаходяться головні ВНЗ	Області та міста, в яких знаходяться відокремлені структурні підрозділи													
	Миколаївська	Одеська	Полтавська	Рівненська	Сумська	Тернопільська	Харківська	Херсонська	Хмельницька	Черкаська	Чернівецька	Чернігівська	м.Київ	м.Севасто- поль
Сумська	–	–	–	–	–	–	1063	–	–	1435	–	–	–	–
Тернопільська	–	–	–	–	–	–	–	–	543	–	–	–	330	–
Харківська	776	–	1935	–	1419	–	–	1957	155	180	856	93	774	1540
Херсонська	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	635	–	–
Хмельницька	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Черкаська	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	219
Чернівецька	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Чернігівська	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
м. Київ	11770	6838	6809	5988	5978	7568	5923	3442	7211	6660	6763	5849	–	1824
м. Севастополь	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

Джерело: [111, с. 162–163].

ДОДАТОК Б ФУНКЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДРОЗДІЛІВ АПАРАТУ ПРОРЕКТОРА ІЗ НАДААННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Відділ управління якістю освіти	Відділ автоматизованих систем управління навчальним процесом
• Створення організаційної структури служби управління якістю освіти, яка б охоплювала усі навчальні та адміністративні підрозділи ВНЗ без збільшення витрат на утримання персоналу. • Розробка та поточне вдосконалення організаційно-методичного забезпечення діяльності з управління якістю професійної підготовки (включаючи внутрішньо-професійні стандарти якості). • Проведення роз'яснювально-пропагандистської роботи серед викладачів, навчально-допоміжного складу, співробітників та студентів із викладенням нормативних вимог до якості навчального процесу. Методичне та організаційне супроводження структурних підрозділів впровадж підготовки до акредитації та ліцензування спеціальностей, за якими здійснюється підготовка кадрів. • Надання консультацій зацікавленим особам та підрозділам з приводу імплементації та вдосконалення системи управління якістю навчального процесу. • Моніторинг наслідків впровадження заходів щодо підвищення якості навчального процесу та корегування методів та технологій, які застосовуються. • Розробка положень, організація та проведення конкурсів серед викладачів та співробітників навчального закладу для визначення їх індивідуального внеску у підвищення якості навчального процесу. • Узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду управління якістю навчального процесу та поширення відомостей про нього серед зацікавлених осіб та підрозділів ВНЗ, в тому числі шляхом проведення тренінгів, семінарів, конференцій, круглих столів тощо. • Використання норм міжнародних стандартів щодо управління якістю навчального процесу, а також тих, які використовуються країнами — учасницями Болонського процесу.	• Розробка, впровадження та поточна підтримка автоматизованих систем управління навчальним процесом з метою зведення до можливого мінімуму рутинних операцій при виконанні адміністративних функцій, дослідженні думок викладачів та студентів з відповідних приводів, проведення у тестовій формі модульного, ректорського, підсумкового та інших видів контролю знань студентів. • Формування та підтримка внутрішньоорганізаційних баз даних, які містять інформацію, необхідну для побудови рейтингових оцінок студентів, прийняття рішень щодо заохочування найкращих з них за підсумками навчального року. Розробка та поточна підтримка офіційних сайтів навчальних підрозділів, розміщуваних на його платформі системи дистанційної освіти, розташованих у мережі Інтернет; запуск корпоративного порталу з включенням проведення навчальних заходів в режимі on-line. • Формування баз даних про наукові розробки, технології, консалтингові, інжинірингові, освітні послуги, які пропонуються підприємствам реального сектору економіки на безоплатній основі та на комерційних засадах та розповсюдження відповідної інформації серед потенційних клієнтів за допомогою електронних комунікаційних засобів. • Створення та розвиток корпоративних інформаційних мереж з селективним доступом до них викладачів, студентів, співробітників ВНЗ для отримання відомостей, які необхідні, аби скористатися перевагами академічної мобільності; підтримувати імплементацію інноваційних проєктів у сфері багаторівневої підготовки кадрів, фундаментальних та прикладних досліджень. • Забезпечення зацікавлених користувачів надійними, зручними та корисними інструментами управління усіма видами діяльності та ресурсів, які для них необхідні.

ДОДАТОК В

ВИЗНАЧЕННЯ ЧАСТКИ ОСОБИ У ФОНДІ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ПЦД

№ з/п	Прізвище, ім'я, по-батькові	Вид діяльності													
		Наукові дослідження							Модернізація навчально-методичної бази						
		Вага виду діяльності													
		0,2							0,5						
		Позиція співробітника за напрямом діяльності													
		Обсяги виконуваних НДР, тис. грн		Кількість опублікованих монографій		Участь у міжнародних конференціях		Кількість статей, опублікованих у фахових виданнях		Кількість виданих підручників та посібників		Кількість виданих методичних рекомендацій		Кількість виправджених електронно-тестових технологій модульного контролю	
		Від-носна	Зва-жена	Від-носна	Зва-жена	Від-носна	Зва-жена	Від-носна	Зва-жена	Від-носна	Зва-жена	Від-носна	Зва-жена	Від-носна	Зважена
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Полохало А. А.	11	2,2	–	–	60	12	60	12	–	–	100	50,0	25	12,5
2	Стаднічук Б. Б.	26	5,2	–	–	40	8	30	6	100	50	25	12,5	75	37,5
3	Соколенко В.В.	–	–	50	10	40	8	50	10	50	25	50	25,0	100	50,0
4	Бержак Д. Д.	63	12,6	–	–	20	4	40	8	50	25	25	12,5	50	25,0
5	Шакура Е. Е.	–	–	100	20	60	12	10	2	–	–	75	37,5	25	12,5
6	Хорунжий І. І.	100	20,0	–	–	100	20	100	20	50	25	75	37,5	100	50,0

№ з/п	Прізвище, імя, по-батькові	3-16	Вид діяльності						Підсумкова позиція співробітника	Частка у ФМС, %
			PR							
			0,3							
			Позиція співробітника за напрямом діяльності							
			Залучено грошових коштів від спонсорів та благодійників, тис. грн		Залучено випускників шкіл до вступу у ВНЗ, осіб					
Відносна	Зважена	Відносна	Зважена	Відносна	Зважена	Відносна	Зважена			
1	2	17	18	19	20	21	22			
1	Полохало А.А.	18,2	5,5	42	12,6	106,8	12,4			
2	Стаднічук Б.Б.	30,9	9,3	58	17,4	145,9	16,9			
3	Соковенко В.В.	5,5	1,7	83	24,9	154,6	17,9			
4	Бержак Д.Д.	45,5	13,7	33	9,9	110,7	12,9			
5	Шакура Е.Е.	10,9	3,3	100	30,0	117,3	13,6			
6	Хорунжий І.І.	100,0	30,0	75	22,5	225,5	26,3			
7	Загалом					860,8	100			

ДОДАТОК Г ОПИТУВАЛЬНИЙ ЛИСТ

співробітників вищого навчального
закладу з приводу оцінки стану
корпоративної культури

Шановні колеги,

адміністрація університету добре усвідомлює, що взаємодія співробітників нашого навчального закладу відбувається не лише фізично (впродовж спільної наукової та науково-методичної роботи; на лекціях, практичних заняттях, під час модульного та підсумкового контролю знань студентів тощо), але й духовно, емоційно. Ця сторона діяльності реалізується у відношеннях колег один до одного, в особливостях поведінки людей, поєднаних корпоративними відносинами. Звертаємося до вас із проханням висловити свою думку з приводу викладених далі параметрів корпоративної культури, яка панує у нашому навчальному закладі («+» — розвинуті; «V» — потребують розвитку; «-» — відсутні). За необхідністю доповніть, будь ласка, перелік підсистем та параметрів іншими, які мають, з Вашого погляду, суттєве значення.

Ваші щирі та зацікавлені оцінки обов'язково будуть враховані у подальшій роботі щодо її вдосконалення.

№	Підсистеми корпоративної культури та параметри, які її характеризують	Сфера поширення			
		Кафедра	Факультет	Філія	ВНЗ
1. Підсистема організаційних цінностей					
1.1	Діяльність має внутрішньоорганізаційне інституціональне оформлення і структурована за напрямками навчально-виховної роботи				
1.2	Організаційна техніка сучасна та доступна для використання				
1.3	Соціальна інфраструктура досконала				
1.4	Відношення до керівника в цілому позитивне				
1.5	Існує зв'язок із громадськістю у зовнішньому середовищі				

№	Підсистеми корпоративної культури та параметри, які її характеризують	Сфера поширення			
		Кафедра	Факультет	Філія	ВНЗ
1.6	Заходи паблік-рілейшенз застосовуються на корпоративному рівні				
1.7	Рішення з питань поточного та перспективного розвитку приймаються після консультацій із колективом				
1.8	Мотивація співробітників залежить від конструктивних ініціатив та кінцевих результатів роботи				
1.9	Кар'єрне зростання співробітників визначається професійними якостями та узгоджується із думкою колег				
2. Підсистема моральних цінностей					
2.1	Керівник здатен мотивувати підлеглих та сприяє розвитку				
2.2	Персонал налаштований на конструктивну ініціативу та здатен до взаємодопомоги				
2.3	Взаємини між колегами вимогливі, але шанобливі та доброзичливі				
2.4	Неформальні відносини не виходять за межі суспільних норм				
2.5	Колектив складається із професіоналів високого ґатунку та працює у атмосфері взаємодопомоги та підтримки				
3. Підсистема інноваційно-підприємницьких цінностей					
3.1	Розподіл ресурсів здійснюється відповідно до планів розвитку з урахуванням внеску у доходну частину бюджету				
3.2	В основі оцінки діяльності співробітників — розширення джерел надходження грошових коштів від надання послуг ВНЗ				
3.3	Відбувається делегування повноважень та розширення зони особистої відповідальності співробітників				
3.4	Персонал усвідомлює місію, мету і задачі організації				
3.5	Співробітники поінформовані про планові рішення керівництва				

№	Підсистеми корпоративної культури та параметри, які її характеризують	Сфера поширення			
		Кафедра	Факультет	Філія	ВНЗ
4. Підсистема комунікаційних цінностей					
4.1	Принципи діяльності колективу артикуються, поширюються за допомогою доступних комунікаційних засобів				
4.2	Співробітники єдині у своїх поглядах та діях щодо досягнення цілей, які поставили				
4.3	В уявленні персоналу сформовано позитивний імідж ВНЗ				
4.4	Діяльність колективу та окремих співробітників висвітлюється на офіційному веб-сайті				
4.5	Підтримуються стосунки із колишніми випускниками, відбуваються їхні зустрічі із студентами і викладачами				
4.6	Формальні та неформальні інформаційні потоки структуровані				
4.7	Перетворення та втрата інформації мінімізовані				
5. Підсистема академічних традицій					
5.1	Відтворення легендарності відбувається за допомогою ритуалів				
5.2	Створено умови для розвитку студентського самоврядування				
5.3	Існують наукові школи, відбувається наслідування позитивних традицій попередників				
5.4	Утворилася система адаптації нових співробітників до традицій, які склалися				
6. Підсистема символічно-знакових цінностей					
6.1	Розроблено та матеріалізовано індивідуальний візуальний ряд				
6.2	Існують та підтримуються легенди, міфи, бувальщини, які формують фундаментальні цінності у співробітників та студентів				
6.3	Здійснюється протидія пліткам, поширенню недостовірних відомостей, які спотворюють реальність				

№	Підсистеми корпоративної культури та параметри, які її характеризують	Сфера поширення			
		Кафедра	Факультет	Філія	ВНЗ
7. Підсистема стильово-поведінкових цінностей					
7.1	Характерним є діловий та відвертий стиль взаємовідносин між власником, менеджментом та співробітниками				
7.2	Персонал залучається до вирішення ключових проблем, які виникають				
7.3	Існують неформальні вимоги до стилю ділового одягу співробітників				
7.4	Співробітники сприймають роботу як «другу домівку»				
7.5	Проблеми, які виникають, вирішуються без конфліктів з опорою на узгоджені норми, зразки та стандарти поведінки				
7.6	Відношення до керівника з боку співробітників лояльне				
7.7	Керівник із розумінням ставиться до проблем співробітників та сприяє їхньому розв'язанню, запобігаючи конфліктів				
7.8	При взаємодії один з одним співробітники різних підрозділів досягають миттєвого взаєморозуміння				

Повідомте, будь ласка, деякі дані про себе.

Ваша стать: ☐ чоловіча; ☐ жіноча.

Ваш вік: ☐ до 25 років; ☐ 26–35 років; ☐ 36–45 років;
☐ 46–55 років; ☐ більш 50 років.

Ваша освіта: ☐ середня; ☐ середня спеціальна; ☐ вища.

Ви працюєте: ☐ у ВНЗ ☐ у філії ВНЗ
☐ викладачем ☐ на адміністративній посаді

Дякуємо за участь в опитуванні!

Службова інформація

Дата проведення опитування

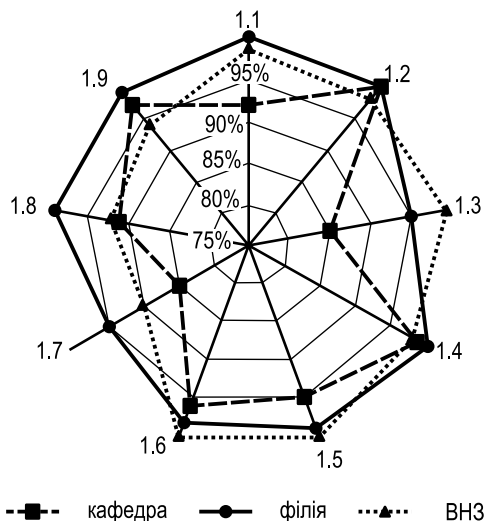
«__» _____ 20__ р.

Місце проведення опитування

Відповідальна особа

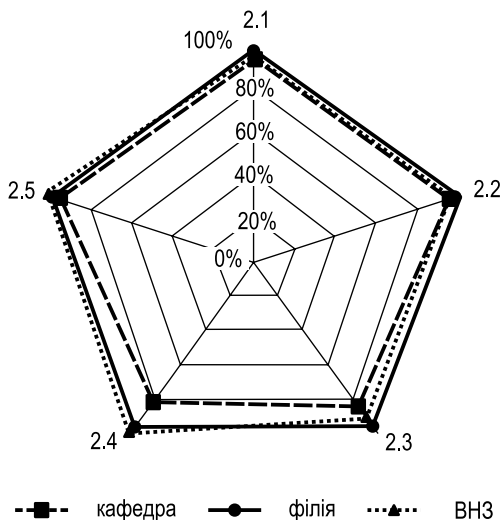
ДОДАТОК Д

Додаток Д1
Підсистема організаційних цінностей



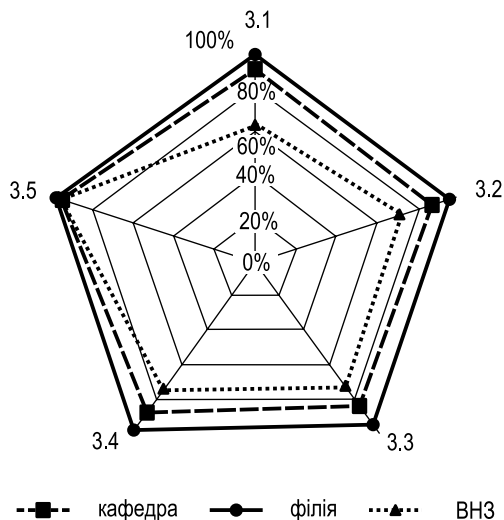
- 1.1.** Діяльність має внутрішньоорганізаційне інституціональне оформлення і структурована за напрямками навчально-виховної роботи
- 1.2.** Організаційна техніка сучасна та доступна для використання
- 1.3.** Соціальна інфраструктура досконала
- 1.4.** Відношення до керівника в цілому позитивне
- 1.5.** Існує зв'язок із громадськістю у зовнішньому середовищі
- 1.6.** Заходи PR застосовуються на корпоративному рівні
- 1.7.** Рішення з питань поточного та перспективного розвитку приймаються після консультацій із колективом
- 1.8.** Мотивація співробітників залежить від конструктивних ініціатив та кінцевих результатів роботи
- 1.9.** Кар'єрне зростання співробітників визначається професійними якостями та узгоджується із думкою колег

Додаток Д2
Підсистема моральних цінностей



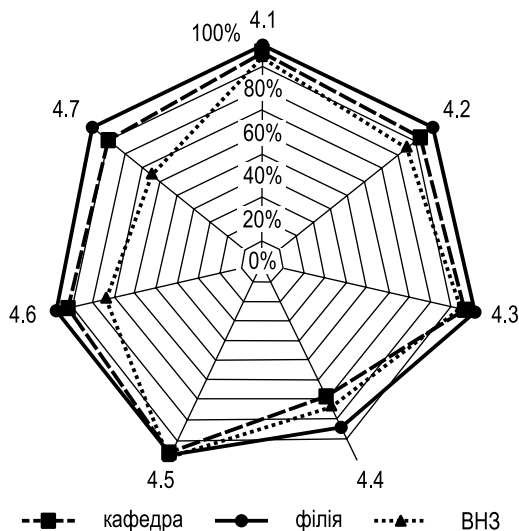
- 2.1.** Керівник здатен мотивувати підлеглих та сприяє розвитку
- 2.2.** Персонал налаштований на конструктивну ініціативу та здатен до взаємодопомоги
- 2.3.** Взаємини між колегами вимогливі, але шанобливі та доброзичливі
- 2.4.** Неформальні відносини не виходять за межі суспільних норм
- 2.5.** Колектив складається із професіоналів високого ґатунку та працює у атмосфері взаємодопомоги та підтримки

Додаток ДЗ
Підсистема інноваційно-підприємницьких цінностей



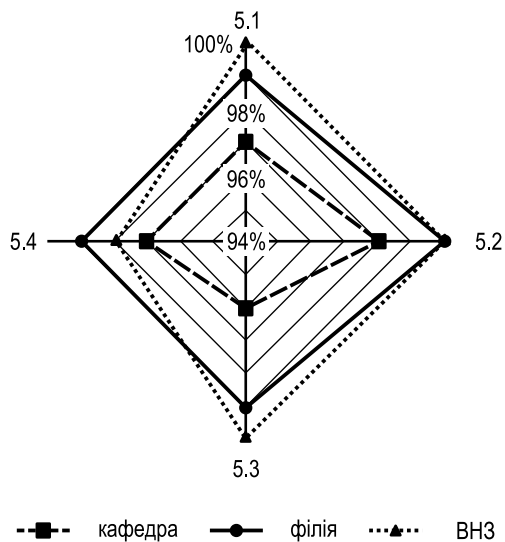
- 3.1.** Розподіл ресурсів здійснюється відповідно до планів розвитку з урахуванням внеску у доходну частину бюджету
- 3.2.** В основі оцінки діяльності співробітників — розширення джерел надходження грошових коштів від надання послуг ВНЗ
- 3.3.** Відбувається делегування повноважень та розширення зони особистої відповідальності співробітників
- 3.4.** Персонал усвідомлює місію, мету і задачі організації
- 3.5.** Співробітники поінформовані про планові рішення керівництва

Додаток Д4
Підсистема комунікаційних цінностей



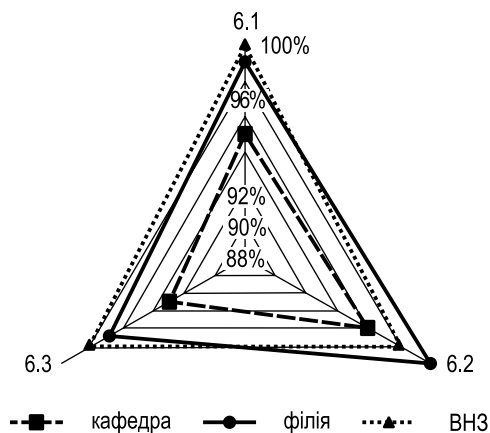
- 4.1.** Принципи діяльності колективу артикулюються, поширюються за допомогою доступних комунікаційних засобів
- 4.2.** Співробітники єдині у своїх поглядах та діях щодо досягнення цілей, які поставили
- 4.3.** В уявленні персоналу сформовано позитивний імідж
- 4.4.** Діяльність колективу та окремих співробітників висвітлюється на офіційному веб-сайті
- 4.5.** Підтримуються стосунки із колишніми випускниками, відбуваються їхні зустрічі із студентами і викладачами
- 4.6.** Формальні та неформальні інформаційні потоки структуровані
- 4.7.** Перетворення та втрата інформації мінімізовані

Додаток Д5
Підсистема академічних традицій



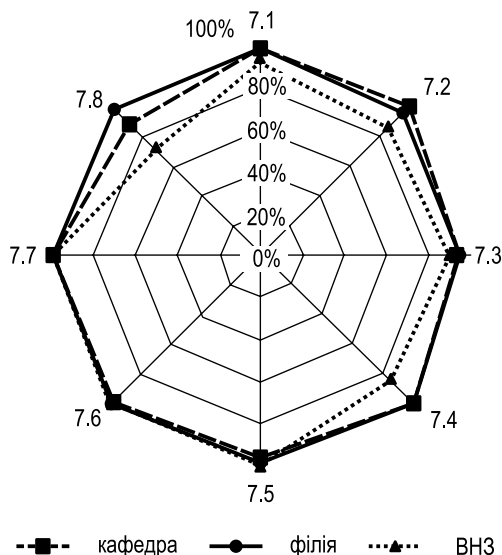
- 5.1.** Відтворення легендарності відбувається за допомогою ритуалів
- 5.2.** Створено умови для розвитку студентського самоврядування
- 5.3.** Існують наукові школи, відбувається наслідування позитивних традицій попередників
- 5.4.** Утворилася система адаптації нових співробітників до традицій, які склалися

Додаток Д6
Підсистема символічно-знакових цінностей



- 6.1.** Розроблено та матеріалізовано індивідуальний візуальний ряд
- 6.2.** Існують та підтримуються легенди, міфи, бувальщини, які формують фундаментальні цінності у співробітників та студентів
- 6.3.** Здійснюється протидія пліткам, поширенню недостовірних відомостей, які спотворюють реальність

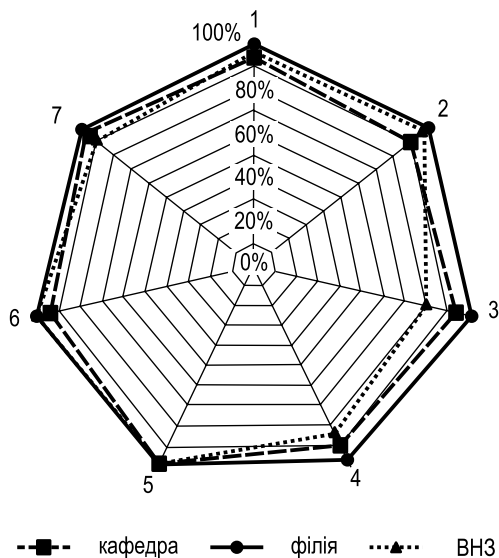
Додаток Д7
Підсистема стильово-поведінкових цінностей



- 7.1.** Характерним є діловий та відвертий стиль взаємовідносин між власником, менеджментом та співробітниками
- 7.2.** Персонал залучається до вирішення ключових проблем, які виникають
- 7.3.** Існують неформальні вимоги до стилю ділового одягу співробітників
- 7.4.** Співробітники сприймають роботу як «другу домівку»
- 7.5.** Проблеми, які виникають, вирішуються без конфліктів з опорою на узгоджені норми, зразки та стандарти поведінки
- 7.6.** Відношення до керівника з боку співробітників лояльне
- 7.7.** Керівник із розумінням ставиться до проблем співробітників та сприяє їхньому розв'язанню, запобігаючи конфліктів
- 7.8.** При взаємодії один з одним співробітники різних підрозділів досягають миттєвого взаєморозуміння

Додаток Д8

**Відповідність корпоративної культури ВНЗ
очікуванням співробітників**



1. Підсистема організаційних цінностей
2. Підсистема моральних цінностей
3. Підсистема інноваційно-підприємницьких цінностей
4. Підсистема комунікаційних цінностей
5. Підсистема академічних традицій
6. Підсистема символічно-знакових цінностей
7. Підсистема стильово-поведінкових цінностей

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаев А. И. Маркетинговое исследование рынка образовательных услуг в стратегии выживания провинциального вуза / Акмаев А. И., Белозерцев В. Н., Зайцев С. И. // Наукові праці Донецького державного технічного університету. — (Серія «Економічна»). — Донецьк: ДонНТУ, 2002. — Вип. 46. — С. 101–108.
2. Александров В. Освітня послуга / Александров В. — К. : Економіка України, 2006. — № 8. — С. 53–60.
3. Алексеев Ю. М. Наша місія — показати, що так можна працювати / Алексеев Ю. М. — Режим доступу : http://dialogs.org.ua/dialog.php?id=14-&-or_id=351.
4. Амоша О. І. Підґрунтя інноваційного розвитку. Проблеми і перспективи взаємодії академічної науки й освіти / Амоша О. І., Землянкін А. І., Моїсєєв Г. В. // Вісн. НАН України. — 2006. — № 10. — С. 3–16.
5. Андрущенко В. Філософія освіти в постболонському просторі / Андрущенко В. // Вища освіта України. — 2006. — № 1. — С. 5–7.
6. Ареф'єва О. В. Управління розвитком людського капіталу в системі вищої освіти : монографія / Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. — К. : Європ. ун-т, 2008. — 207 с.
7. Балюбаш Я. Я. Вища освіта України / Балюбаш Я. Я. — 2007. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/education/higher>.
8. Барматов О. МАУП — ВНЗ нової України / Барматов О. — К. : День. — 16 квітня 1999. — 21 с.
9. Безчасний Л. К. Мотивація наукової діяльності в умовах транзитивної економіки / Безчасний Л. К., Монастирська Г. В. — К. : Регіональні перспективи, 2002. — № 3–4. — С. 61–63.
10. Белый Е. М. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом / Белый Е. М., Романова И. Б. // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 3. — С. 22–36.
11. Борисов И. И. Стратегия интеграции университета в точки роста региона / Борисов И. И., Рисин И. Е., Трещевский Ю. И. — К. : Университетское управление, 2003. — № 1 (24) — С. 9–16.
12. Буркинский Б. В. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Буркинский Б. В. — Одесса : ИП РЭЭИ НАН Украины, 2002. — 132 с.
13. Буряк П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні / Буряк П. Ю., Татарин Н. Б. — К. : Фінанси України, 2006. — № 6. — 116 с.

14. Вакульчик О.М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект / Вакульчик О.М. — Дніпропетровськ : Пороги, 2003. — 257 с.

15. Васильчук І.П. Корпоративне управління в Україні: тенденції розвитку / Васильчук І.П. — К. : Фондовий ринок, 2003. — № 4. — С. 22–24.

16. Верхоглядова Н.І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності : монографія / Верхоглядова Н.І. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. — 196 с.

17. Верхоглядова Н.І. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в процесі формування людського капіталу : дис. на здобуття наук. ст. доктор екон. наук : 08.00.04 / Верхоглядова Н.І. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2005. — 458 с.

18. Вершигора Е.Е. Менеджмент : учеб. пособие / Вершигора Е.Е. — М. : ИНФРА-М, 1999. — 256 с.

19. Винслав Ю. Профессиональное образование и экономика: микроуровень интеграционных процессов: фактология, теория, предложения / Винслав Ю. // Российский экономический журнал. — 2005. — № 7–8. — С. 55–71.

20. Вища освіта, абітурієнт–2008, умови прийому до вищих навчальних закладів України у 2008 р. — [Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.12.2007. — № 1172] — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/main.php?query=education/higher>.

21. Вільямсон О.Е. Економічні інституції капіталізму: фірми, маркетинг, укладання контрактів / Вільямсон О.Е. — К. : АртЕк, 2001. — 472 с.

22. Владимирська Є. Якість освіти як філософія та педагогіка розуміння доцільного / Владимирська Є. — К. : Вища освіта України, 2006. — № 1. — С. 108–113.

23. Воронка Г. Університети в Канаді та Великобританії як навчально-освітні та науково-дослідні центри / Воронка Г. — К. : Шлях освіти, 2006. — № 1. — С. 28–30.

24. Востриков А.С. Проблемы децентрализации функций при управлении вузом / Востриков А.С, Пустовой Н.В. // Университетское управление: практика и анализ. — К., 2003. — № 4(27). — С. 6–15.

25. Гайдай Т.В. Інституція як інструмент інституційного економічного аналізу / Гайдай Т.В. — К. : Економічна теорія, 2006. — № 2. — С. 53–64.

26. Геец В.М. Асимметричный тип равновесия и кризис предложения в переходной экономике / Геец В.М., Возная Л. Ю. // Экономическая наука современной России. — 1998. — № 4. — С. 31–45.

27. Геец В.М. Причины экономического кризиса / Геец В.М. — К. : Деловые ведомости. — 29 апреля 1998. — С. 15.

28. Гибсон М. Бизнес и высшее образование: опыт взаимодействия в Великобритании / Гибсон М., Афонин А. Ю. // Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 4(32). — С. 53–66.

29. Глусь Н. С. Корпорації та корпоративне право: поняття, основні ознаки та особливості захисту : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.08 / Глусь Н. С. — К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2000. — 20 с.
30. Гражданский кодекс Украины. — Х. : ООО «Одиссей», 2005. — 400 с.
31. Грибов В. Д. Менеджмент в малом бизнесе : учеб. пособие / Грибов В. Д. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 128 с.
32. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / Гриньова В. М., Попов О. Є. — Харків : ХДЕУ, 2003. — 323 с.
33. Гужій А. Методологічні засади оцінювання та прогнозування розвитку вищої освіти в Україні / Гужій А, Гапон В. // Вища освіта України. — 2006. — № 1. — С. 23–31.
34. Гурков И. Б. Управление качеством / Гурков И. Б. — Режим доступа : http://mx4.ru/gurkov_quality/2/.
35. Гусев В. О. Державна інноваційна політика як засіб розвитку національної економіки : навч. посіб. / Гусев В. О. — К. : НАДУ, 2007. — 60 с.
36. Державна програма «Освіта. Україна ХХІ століття». — Режим доступу : <http://zakon-rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=896-93-p>.
37. Дзвінчук Д. Засади управління і вибір цілей діяльності освітньої системи в контексті європейського виміру / Дзвінчук Д. — К. : Вища освіта України, 2006. — № 2. — С. 20–26.
38. Дмитриченко М. Ф. Системологія на транспорті : підручник / Гаврилов Е. В., Дмитриченко М. Ф., Доля В. К. та ін. — [за ред. М. Ф. Дмитриченка] // Основи теорії систем і управління. — К. : Знання України, 2005. — Кн. 1. — 334 с.
39. Драгомирова І. М. Визначення змісту та типологія корпорацій у контексті поширення корпоративних відносин на невиробничу сферу / Драгомирова І. М., Парсяк В. Н. — К. : Актуальні проблеми економіки, 2007. — № 11(77). — С. 69–76.
40. Драгомирова І. М. Зміст та функції корпоративного менеджменту вищим навчальним закладом / Драгомирова І. М., Парсяк В. Н. — К. : Економіка і управління, 2008. — № 2. — С. 60–66.
41. Драгомирова І. М. Інституціональні аспекти застосування корпоративного менеджменту в освітній сфері / Драгомирова І. М., Парсяк В. Н. // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. — К. — 2008. — № 2(81). — С. 81–84.
42. Драгомирова І. М. Корпоративна культура вищих навчальних закладів : сутність і складові / Драгомирова І. М., Парсяк В. Н. — К. : Актуальні проблеми економіки, 2009. — № 2(92). — С. 97–104.
43. Драгомирова І. М. Корпорація на ринку освітніх послуг : зміст та характеристика похідних категорій / Драгомирова І. М., Парсяк В. Н. // Materiały czwartej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka : teoria i praktyka – 2007» / Ekonomiczne nauki — Тум 1. — Przemysl : Nauka i studia, 2007. — С. 60–65.

44. Драгомирова І. М. Системний підхід до впровадження корпоративного управління вищими навчальними закладами / Драгомирова І. М., Парсяк В. Н. — К. : Економіка та держава, 2007. — № 12. — С. 21–24.

45. Дробноход М. Наша вища школа. Чи зробимо рішучий крок на зустріч майбутньому? / Дробноход М. — К. : Освіта і управління, 2006. — № 3–4. — С. 7–18.

46. Ефремов В. С. Стратегия американских школ бизнеса на рубеже 21-го века / Ефремов В. С. — М. : Менеджмент в России и за рубежом, 1998. — № 1. — С. 39–55.

47. Євнух М. Система вищої освіти України в контексті європейського освітнього простору: позитивні результати і застереження. Загальні збори АПН України / Євнух М., Волощук І. — К. : Педагогічна газета, 2006. — № 12.

48. Єрохін С. А. Структурна трансформація національної економіки (теоретико-методологічний аспект) : наукова монографія / Єрохін С. А. — К. : Світ знань, 2002. — 528 с.

49. Заболотний В. Якість роботи вузу можна оцінити / Заболотний В., Ушакова Н. — К. : Синергія, 2003. — №1. — С. 2–7.

50. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навчальний посібник / Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. — Харків : Еспада, 2003. — 688 с.

51. Закон України «Про вищу освіту» № 2984-III від 17 січня 2002 р. — Режим доступу : http://www.mon.gov.ua/laws/ZU_2984.doc.

52. Закон України «Про податок на додану вартість». — Режим доступу: <http://www.customs.com.ua/php/document.php?ISN=832>.

53. Закон України «Про господарські товариства», № 1576-XII від 19.09.1991. — Режим доступу : <http://www.capitalmarkets.kiev.ua/lib/law-1576-12.html> — 25 с.

54. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Бухгалтерія : збірник систематизованого законодавства. — 2002. — №11. — С. 118–139.

55. Закон України «Про освіту». — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=106012&text=%E1%E5%E7%EA%EE%F8%F2%EE%E2%ED%E5%20%ED%E0%E2%F7%E0%ED%ED%FF%20%EF%-Fo%EE> — Стор. 1, стаття 3.

56. Зезека Н. А., Фокас Л. Н. Миграция населения в контексте социально-экономического развития Украины / Зезека Н. А., Фокас Л. Н. — Режим доступу : http://www.lexline.com.ua/?go=full_article&id=386.

57. Зязюн Л. Академічні виховні цінності в системі освіти Франції / Зязюн Л. — К. : Вища освіта України, 2005. — № 1. — С. 110–116.

58. Иванова Т. Корпоративное управление в банках / Иванова Т. — К. : Банковское дело, 2005. — № 5. — Режим доступу: <http://www.bankdelo.ru/archive/nomer5/index.php?page=4>.

59. Институциональная экономика : учебн. пособие / [под рук. академика Д. С. Львова] — М. : ИНФРА-М, 2001. — 318 с.

60. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR / Капитонов Э. А., Капитонов А. Э. — М. : ИКЦ МарТ, 2003. — 416 с.
61. Карась П. М. Цінні папери в системі корпоративного управління : навч. посібник / Карась П. М., Прялков О. Ю., Сотниченко Л. Л. — Львів : «Новий Світ — 2000», 2007. — 164 с.
62. Киевский портал недвижимости. — Режим доступа : <http://www.domik.net>.
63. Кінаш І. П. Удосконалення системи підготовки кадрів в умовах формування ринкових відносин (на прикладі Західного регіону) : дисертація канд. екон. наук : 08.10.01 / Кінаш І. П. — К. : НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України, 2003. — 179 с.
64. Ключко В. Н. Германская модель корпоративного управления: генезис, особенности и тенденции / Ключко В. Н. — М. : Менеджмент в России и за рубежом, 2006. — № 6. — С. 58–68.
65. Коваль Т. І. Особливості професійної підготовки з інформаційних технологій майбутніх менеджерів у США / Коваль Т. І. — К. : Освіта і управління, 2006. — Т. 9. — С. 197–205.
66. Козаченко Г. В. Корпоративне управління : підруч. для вузів / Козаченко Г. В., Воронкова А. Е. — К. : Лібра, 2004. — 368 с.
67. Комар Ю. Дослідження теоретичних засад мікрорівневої системи підготовки студентів-управлінців у контексті атрибутивності / Комар Ю. — К. : Освіта і управління, 2006. — Т. 9. — С. 168–172.
68. Конституція України. — Режим доступа : http://search.ligazakon.ua/-1_doc2.nsf/alldocWWW/955171E206C3741642256465006D9E81!-OpenDocument.
69. Концепція Державної програми розвитку освіти на 2006–2010 роки. — К. : Освіта і управління, 2006. — Т. 9. — С. 19–23.
70. Королёв В. Б. Управление ВУЗом с точки зрения принципов корпоративного управления / Королёв В. Б., Кулагин В. А. — К. : Университетское управление, 2006. — № 6. — С. 90–97.
71. Корпоративне управління в Україні : менеджмент, фінанси, аудит : матеріали п'ятого Пленуму Спільки економістів України та міжнародної науково-практичної конференції / [під загальною редакцією В. В. Оскольського]. — К., 2006. — С. 180.
72. Кравченко К. А. Методология организационного проектирования систем управления / Кравченко К. А. — М. : Менеджмент в России и за рубежом, 2006. — № 4. — С. 65–75.
73. Кратт О. А. Методологічні основи формування кон'юнктури ринку послуг вищої освіти : дис. на здобуття наук. ст. доктор екон. наук 08.00.04 / Кратт О. А. — Донецьк : ДНУ, 2004. — 375 с.
74. Кремень В. Г. Шляхи розвитку сучасної філософії інженерної освіти / Кремень В. Г., Пазініч С. М., Пономарьов О. С. — К. : Вища освіта України, 2006. — № 1. — С. 7–13.
75. Кузьмін О. Є. Метод детермінування корпоративної культури машинобудівного підприємства / Кузьмін О. Є., Бала О. І. — К. : Регіональна економіка, 2008. — № 1. — С. 31–41.

76. Кулик Є. Дидактична характеристика процесу самоосвіти / Кулик Є. — К. : Вища освіта України, 2006. — № 1. — С. 102–107.
77. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу / Ліфінцев Д. С. — К. : Актуальні проблеми економіки, 2006. — № 2. — С. 154–159.
78. Луговий В. І. Інститут вищої освіти: завдання сьогодення / Луговий В. І. — К. : Вища освіта України, 2007. — № 1. — С. 11–19.
79. Луговий В. І. Проблема адаптації системи вищої освіти України до стандартів європейського освітнього простору. — Тематичний випуск : «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» / Луговий В. І. — К. : Вища освіта України, 2006. — Додаток 3 (Т. 1). — 480 с.
80. Лукина Е. Л. Интегральный стратегический анализ деятельности технического вуза / Лукина Е. Л. — К. : Университетское образование, 2006. — № 5(45). — С. 21–26.
81. Лукінов І. І. Наукова модель економіки перехідного періоду / Лукінов І. І. // Економіка України та шляхи її реформування. — К. : Генеза, 1999. — С. 34–39.
82. Лунтовский Г. Корпоративное управление в банках: реальность и перспективы / Лунтовский Г. — М. : Банковское дело в Москве, 2004. — № 10. — Режим доступа : <http://www.bdm.ru/index.html>.
83. Львов Ю. А. Управление акционерным обществом в России / Львов Ю. А., Русинов В. М., Саулин А. Д., Страхова О. А. — М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 256 с.
84. Макаренко М. В. Производственный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Макаренко М. В., Махалина О. М. — М. : ПРИОР, 1998. — 384 с.
85. Маслов В. И. Концептуальные установки менеджмента / Маслов В. И. — М. : Менеджмент в России и за рубежом, 2007. — № 1. — С. 3–20.
86. Менеджмент организации / Румянцева З. П., Соломатин Н. А., Акбердин Р. З. — [под ред. Румянцевой З. П., Соломатина Н. А.] — М. : Инфра, 1997. — 430 с.
87. Менеджмент : словник-довідник / [уклад. Дука А. П., Стеченко Д. М., Григорович А. В.]. — Хмельницький : Поділля, 2004. — 587 с.
88. Мескон М., Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедури Ф. — М. : Дело, 2001. — 702 с.
89. Министерством образования и науки Украины 104 высших учебных заведения и их подразделений были лишены лицензий. — Режим доступа : <http://president.org.ua/news/news-116900>.
90. Міщенко В. Удосконалення корпоративного управління в банківській сфері / Міщенко В. — К. : Банківська справа, 2006. — № 2. — С. 13–24.
91. Молочников Н. Р. Конкурентоспособность образовательных учреждений: ключевые факторы успеха / Молочников Н. Р., Реутова И. В., Лобовская Т. А. — К. : Успехи современного естествознания, 2004. — № 8. — С. 134–135.

92. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник / Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устинко О.А., Юрій С.І. [за ред. С.В. Мочерного]. — Львів : Світ, 2005. — У 2 т. — Т. 1. — 616 с.

93. Мюллер В.К. Новый англо-русский словарь. 53000 слов. — (7-е изд., стереотип) / Мюллер В.К., Дашевская В.Л., Каплан В.А. и др. — М. : Русский язык, 2000. — 880 с.

94. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=347%2F2-002>.

95. Новицький В. Інституціоналізм у діалектиці сучасного економічного розвитку / Новицький В. — К. : Економіка України, 2005. — № 7. — С. 49–58.

96. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки / Норт Д. — К. : Основи, 2000. — 198 с.

97. Оболенська Т.Є. Глобалізація і стратегічні напрями розвитку ринку освітніх послуг України / Оболенська Т.Є. // Економіка : проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. — Вип. 113. — С. 84–87.

98. Оболенська Т.Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / Оболенська Т.Є. — К. : КНЕУ, 2001. — 208 с.

99. Оболенська Т.Є. Природа і особливості освітніх послуг як товару / Оболенська Т.Є. // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — Луганськ : СУНУ ім. В. Даля, 2001. — С. 79–89.

100. Оболенська Т.Є. Формування конкурентоспроможних фахівців економіко-менеджерського спрямування на вимоги ринку праці / Оболенська Т.Є. // Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». — Львів : Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. — С. 234–236.

101. Огнев'юк В.О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку / Огнев'юк В.О. — К. : Знання України, 2003. — 450 с.

102. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2006–2007 навчального року. — К. : Держкомстат України, 2007. — 176 с. — (Статистичний бюлетень України за 2007 р.).

103. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2001–2002 навчального року. — К. : Держкомстат України, 2002. — 85 с. — (Статистичний бюлетень України за 2002 р.).

104. Основы менеджмента : учеб. для вузов / Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др. // [под ред. Д.Д. Вачугова]. — М. : Высшая школа, 2001. — 367 с.

105. Палеха Ю.І. Менеджмент для початківців : навч. посібник / Палеха Ю.І. — К. : Європ. ун-т, 2003. — 217 с.

106. Парсяк В. Н. Малий бізнес в системі корпоративних відносин : монографія / Парсяк В. Н. — Херсон : ОЛДІ-плюс, 2003. — 456 с.
107. Парсяк В. Н. Маркетинг: від теорії до практики : навчальний посібник / Парсяк В. Н. — К. : Наукова думка, 2007. — 255 с.
108. Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг / Песоцкая Е. В. — СПб. : Питер, 2000. — 160 с.
109. Петухов Р. М. Экономика судостроительной промышленности / Петухов Р. М., Постнова Л. С. — Л. : Судостроение, 1984. — 328 с.
110. Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, яке регламентує розповсюдження та застосування освітніх інновацій. Затверджено наказом Міністерством освіти і науки України, № 522, від 7.11.2000 р. — К. : УАЗТ, 2003. — 420 с. — (Збірник нормативних актів України щодо організації навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі).
111. Прибыткова И. М. Трудовая миграция населения Украины в условиях трансформации экономических и общественных отношений / Прибыткова И. М. // Трудовая миграция в СНГ: социальные и экономические эффекты. — М., 2003. — С. 25–68.
112. Принципы корпоративного управления ОЭСР // Организация экономического сотрудничества и развития. — OECD PUBLICATIONS, 2, rue Andre Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France, 1995. — 39 с.
113. Про затвердження Типового договору про навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації або про надання додаткових освітніх послуг навчальними закладами. — [Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 березня 2002 р.]. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/-laws/183.doc>.
114. Рівний доступ до якості освіти (звіт за перший етап). «Програма підтримки вироблення стратегії реформування освіти». — К. : Міжнародний фонд «Відродження», UNDP-ПРООН, 2001. — 52 с.
115. Романова Н. Менеджер не нашего времени / Романова Н. — К. : Компания, 2004. — № 36. — С. 38–41.
116. Румянцев С. А. Принципы корпоративного управління України / Румянцев С. А. // Цінні папери України, 26.03.2003. — Режим доступу : <http://www.finmarket.info>.
117. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління : становлення та розвиток / Румянцев С. А. — К. : Знання, 2003. — 149 с.
118. Савченко В. Е. Феномен предпринимательства / Савченко В. Е. — М. : Российский экономический журнал, 1996. — № 1. — С. 40–46.
119. Синецька О. І. Формування ціннісних мотиваційних механізмів як елемент управління людськими ресурсами підприємства / Синецька О. І. — К. : Економіка. Фінанси. Право, 2007. — № 1. — С. 34–39.
120. Словник іншомовних слів [уклад. Морозов С. М., Шкарапу-та Л. М.]. — К. : Наукова думка, 2000. — 680 с.

121. Сметанський М. Проблема професіоналізму у вищій школі / Сметанський М. — К. : Вища освіта України, 2006. — № 2. — С. 67–72.
122. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Смит А. — М. : Соцэкгиз, 1962. — 684 с.
123. Статистичний збірник «Регіони України 2005». — К. : Держкомстат України, 2005. — 824 с.
124. Сурмін Ю.П. Ціннісні процеси пострадянського суспільства: методологічний аспект / Сурмін Ю.П. // Збірник наук. пр. НАДУ. — 2003. — Вип. 1. — С. 87–98.
125. Таверньи К. Стратегический менеджмент в европейском контексте / Таверньи К. // Стратегическое управление и институциональные исследования в высшем образовании. Материалы первой международной конференции, Москва, 3–4 декабря 2002. — Казань : Физтехпресс, 2003.
126. Указ Президента України «Про холдингові компанії, що створені в процесі корпоратизації та приватизації», № 224/94 від 11.05.94.
127. Управление организацией : учебник / под ред. Поршнева А. Г., Румянцевой З. П., Соломатина Н. А. — [2-е изд.]. — М. : Инфра-М, 2002. — 288 с.
128. Усі вищі навчальні заклади України. Довідник абітурієнта 2006–2007. — Харків : ТОРСІНГ ПЛЮС, 2006. — 640 с.
129. Хозяйственный кодекс Украины. — Х. : ООО «Одиссей», 2008. — 256 с.
130. Цикало В. Корпоративне товариство: поняття, ознаки, організаційно-правові форми / Цикало В. — К. : Право України, 2006. — № 6. — С. 48–50.
131. Чумаченко Н. Г. Принятие управленческих решений в управлении производством / Чумаченко Н. Г. — К. : Техника, 1985. — 192 с.
132. Чумаченко Н. Г. Теория управленческих решений : учеб. пособие для вузов / Чумаченко Н. Г., Заботина Р. И. — К. : Вища школа, 1981. — 248 с.
133. Чухно А. А. Сучасні економічні теорії : підручник / Чухно А. А., Юхименко П. І. — К. : Знання, 2007. — 878 с.
134. Шаульська Л. В. Мотиваційний потенціал корпоративної культури / Шаульська Л. В., Романова Н. В. // Збірник наукових праць Українського державного морського університету. — Миколаїв, 2004. — № 1. — С. 166–180.
135. Шрамченко Т. Б. Модуль 3 : Общее управление организацией: принципы и процессы / Шрамченко Т. Б., Румянцева З. П. // 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М. : ИНФРА-М, 2000. — 288 с.
136. Шульга Л. Сучасний погляд на управління загальноосвітнім навчальним закладом / Шульга Л. — К. : Освіта і управління, 2006. — Т. 9. — № 3–4. — С. 138–143.

137. Щёкин Р. Конкурентоспособность учреждения как следствие эффективного управления качеством образования / Щёкин Р. — К. : Персонал, 2002. — № 12.

138. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета / Яблонскене Н. Л. — К. : Университетское управление: практика и анализ, 2006. — № 2(42). — С. 7–25.

139. Ямковий В. А. Ранжування університетів — крок до відкритості та прозорості вищої освіти. — Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/education/higher>.

140. Яцейко М. Демократизація управління в системі вищої освіти: становлення та розвиток / Яцейко М. — К. : Вища освіта України, 2007. — № 1. — С. 50–60.

141. Batler B. A dictionary of finance. Oxford University press / Batler B., Gonson B., Siduel G., Vud A., Aizec A. — Market House Books Ltd., 1997. — 384 p.

142. Fayol H. General and Industrial Management / Fayol H. — London : Sir Isaak Pitman and Sons, LTD, 1949. — P. 5–6.

143. Kirby D. A. Creating Entrepreneurial Universities in the UK : Applying Entrepreneurship Theory to Practice / Kirby D. A. // Journal of Technology Transfer. — 2006. — № 31. — P. 599–603.

144. Little, D. C. J. Decision Support System for Marketing Managers, AMA Membership Publications Division / Little, D. C. J. and M. N. — Cassettari. — New York, 1984.

145. Longman Dictionary of Contemporary English. — Zizen-Zausgabe der Longenschidt — Longman GmbH. — Munchen : Longman Group Ltd. — 1668 p.

146. The Oxford English Reference Dictionary. — Oxford New York : Oxford University Press, 1995. — 1765 p.

147. Towards the European Higher Education Area, Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001. — Режим доступу : http://www.aic.lv/rec/Eng/new_d_en/bologna/prag-com.html.

148. Trewath R. Management. Functions and Behavior / Trewath R., Newport M. G. — Dallas, 1979. — 183 p.

149. Urwick L. The Golden Book of Management / Urwick L., Newport M. G. — London, 1956. — 571 p.

150. Webster's Ninth New College Dictionary. Merriam Webster Inc., Publishers : Springfield, MS, 1985. — 1562 p.

Наукове видання

Парсяк Володимир Никифорович
Драгомирова Ірина Михайлівна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОПЕРАТОРІВ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ
НА ЗАСАДАХ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
Монографія

Комп'ютерне верстання та коректура: О.С. Торубара
Дизайн обкладинки: В.В. Торубара

Формат 60 × 84^{1/16}. Умов. друк. арк. 6,86. Тираж 300 пр.
Зам. № 09/10.

Видавець та виготовлювач
ФОП Торубара О.С.

вул. 7 Слобідська, 61, м. Миколаїв, 54000
тел. 8 (0512) 24-19-89, 8 (068) 268-00-28

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2832 від 19.04.2007.

У монографії викладено теоретичні засади та практичні рекомендації щодо реформування менеджменту у вітчизняних вищих навчальних закладах (ВНЗ). Значна увага приділена дослідженню економічної природи корпорацій; теоретичних передумов використання системного підходу до ВНЗ як об'єктів корпоративного управління, окреслені інституціональні аспекти його застосування. Визначено генезис ринку освітніх послуг в контексті трансформаційних перетворень в Україні.

Видання розраховане на адміністраторів вищих навчальних закладів усіх форм власності та рівнів акредитації, аспірантів, магістрів, які набувають фах за напрямками освіти «Економіка та підприємництво», «Менеджмент», широке коло читачів.

ISBN 966-2312-08-9

