



**ДО 100-річчя НАЦІОНАЛЬНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА**



**ДО 55-річчя ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ
НА МИКОЛАЇВЩИНІ**

Інна Леонідівна ДИБАЧ

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

Монографія



Видавничий дім
«Гельветика»
2020

Рецензенти:

Шиян Дмитро Вікторович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та менеджменту, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця;

Корчевська Лілія Олександрівна – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму, Херсонський національний технічний університет;

Гусаріна Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор кафедри адміністративного менеджменту та проблем ринку, Одеський національний політехнічний університет

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
(протокол № 2 від 28.02.2020)*

Дибач І. Л.

Д 44 Корпоративне управління закладами вищої освіти: теоретико-методологічні аспекти : монографія / І. Л. Дибач. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – 324 с.

ISBN 978-966-992-092-8

В монографії викладено теоретичні та методологічні аспекти трансформації управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації та надано практичні рекомендації щодо поширення корпоративних відносин на сферу вищої освіти.

Розраховано на керівників закладів вищої освіти усіх форм власності, докторантів, здобувачів ступеня доктора філософії, магістрів, які набувають фах за напрямом освіти «Економіка» та «Менеджмент». Може бути корисною широкому колу читачів, які цікавляться трансформаціями на ринку освітніх послуг.

УДК 343.98:343.593

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
------------------------	----------

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	7
--	----------

- | | |
|---|----|
| 1.1. Корпоративне управління: тенденції розвитку | 7 |
| 1.2. Теоретично-методичний вимір стандартизації
практики корпоративного управління | 21 |
| 1.3. Корпоративний підхід управління
закладами вищої освіти: засадничі положення | 33 |

ГЛАВА 2

НОВІТНІ ТРЕНДИ У ФОРМУВАННІ СТРУКТУРИ

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЗАСОБАМИ КОРПОРАТИЗАЦІЇ	45
--------------------------------------	-----------

- | | |
|--|----|
| 2.1. Удосконалення категоріально-понятійного
апарату організаційної структуризації
закладів вищої освіти | 45 |
| 2.2. Забезпечення реалізації владного механізму
у закладах вищої освіти | 61 |
| 2.3. Управління інформаційно-комунікаційними потоками
закладу вищої освіти | 75 |

ГЛАВА 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ РИНКУ

ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	92
------------------------------	-----------

- | | |
|--|-----|
| 3.1. Аналіз передумов формування ринку
освітніх послуг | 92 |
| 3.2. Кластерний аналіз показників розвитку
закладів вищої освіти | 104 |
| 3.3. Теоретико-методологічні засади управління якістю
освітніх послуг | 121 |

ГЛАВА 4	
МОТИВАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ У НОРМУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ	
НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	146
4.1. Особливості формування трудового потенціалу	
закладів вищої освіти	146
4.2. Дослідження чинників ефективності	
трудової діяльності науково-педагогічних	
працівників	169
4.3. Мотивація праці науково-педагогічних працівників:	
нормативний підхід	183
ГЛАВА 5	
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ	
ВІДНОСИН ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ	202
5.1. Трансформації сутності освітніх послуг	
в умовах соціалізації та інформатизації економіки	202
5.2. Корпоративне підприємництво	
в контексті формування ринку освітніх послуг	222
5.3. Стратегічні орієнтири посилення	
конкурентоспроможності	
корпоративно-підприємницьких	
закладів вищої освіти	249
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	277
ДОДАТКИ	302

ПЕРЕДМОВА

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та соціалізація всіх сфер життя у лідери світової економіки виводять країни, що роблять ставку на креативні індустрії та впровадження інновацій. Знання стають визначальним фактором стабільного соціально-економічного розвитку та конкурентоспроможності суспільства. В умовах розбудови економіки знань посилюються вимоги до вищої освіти, що безпосередньо продукує інтелектуальний капітал. Заклад вищої освіти вже не просто має випустити спеціаліста з певним набором теоретичних знань і практичних навичок, а сформувати особистість, яка здатна знаходити творчі, нестандартні рішення до розв'язання задач будь-якого рівня складності. Ключовим фактором успішного розвитку системи вищої освіти є відповідність управлінських рішень, принципів, методів і підходів сучасним умовам господарювання.

Процеси адаптації ринкових принципів управління у вищій освіті значною мірою відбуваються через адміністративні реформи, впровадження нового державного управління та зниження частки держави у фінансуванні закладів вищої освіти. Ринкова орієнтація закладів вищої освіти змінює управлінський вектор в бік забезпечення конкурентоспроможності університету, підвищення продуктивності діяльності професорсько-викладацького складу, забезпечення прозорості та покращення якості надання освітніх послуг. Автономія закладу вищої освіти, яка поширюється на академічні свободи, самостійне розпорядження ресурсами, розробку і реалізацію стратегічних рішень, створює основу для впровадження корпоративного управління.

За умов соціально-економічних зрушень посилюється інтерес до теорії і практики корпоративного управління. Дане питання широко висвітлено у працях зарубіжних та вітчизняних учених: О. Акчуріна, А. Берлі, О. Беляєва, С. Брю, Н. Варламова, М. Дженсена, В. Євтушевського, Ю. Іванова, П. Ільчук, Р. Коуза, Г. Кочеткова, О. Корольової, У. Меклінга, Г. Мінза,

К. Макконела, Г. Назарової, А. Нашинець-Наумової, О. Поважного, В. Пономаренка, А. Полянина, В. Романюка, Рендалла К. Морка, Л. Стейера, Ф. Тейлора, О. Уильямсона, Т. Фролової, Е. Фрімена; спеціалістів міжнародних інституцій: Організації з економічного співробітництва та розвитку, Світового банку та ін. Не залишили без уваги досліджувану тему міжнародні науково-економічні журнали: *Corporate Governance: An International Review*, *American Economic Review*, *Journal of Financial Economics* тощо.

На розробці питань присвячених розвитку освітніх послуг та покращення менеджменту вищих освітніх установ зосередили свою увагу З. П. Бараник, І. М. Грищенко, Л. А. Злупко, А. М. Колота, Л. С. Лісогор, О. О. Саєнко, М. В. Семикіну та ін. Питання формування системи корпоративного управління в закладах вищої освіти розглядали: В. Парсяк, І. Драгомирова, Приходькина та інші. Проте, дослідження із зазначеної проблематики носять початковий характер, через що спостерігаються розбіжності у деяких питаннях. Так, наприклад, вчені й досі не дійшли згоди щодо визначення сутності корпоративного управління закладів вищої освіти. Потребують уточнення механізми формування структури управління закладами вищої освіти за корпоративними принципами, підходи до стимулювання праці у корпоративно-підприємницьких університетах та шляхи посилення їх конкурентоспроможності.

Виходячи із вищевикладеного сформульовано наступну наукову гіпотезу: в умовах соціально-економічних трансформацій, які охопили й сферу освіти, змінюються вимоги до управління вищими навчальними закладами, оскільки традиційні технології й методи менеджменту стримують їхній розвиток та адаптивні спроможності, виникає потреба у використанні технологій корпоративного управління.

Користуючись нагодою, вважаю своїм приємним обов'язком висловити подяку Парсяку Володимирі Никифоровичу та Назаровій Галині Валентинівні – ваші мудрі поради та підтримка спонукають до доброчесності та ненастанної праці. Низькій вам уклін!

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Корпоративне управління: тенденції розвитку

Корпоративне управління комерційних організацій є джерелом конкурентоспроможності країни і важливим фактором стійкого економічного, соціального та інноваційного стимулювання розвитку суспільства. У документах Світового банку та Організації з економічного співробітництва та розвитку підтверджується, що саме корпоративне управління (далі – КУ) є ключовим фактором підвищення економічної ефективності та сталого розвитку держави, вплив якого, на сьогодні, поширюється далеко за межі інтересів акціонерів і корпорацій [26], [27], [28].

Корпоративне управління є складним і багатогранним процесом, тому дослідження його сутності вимагає комплексного підходу, оскільки охоплює управлінські, організаційно-правові, виробничі, науково-технічні, освітні та інші процеси; розкриває досить стійкі зв'язки та відносини між явищами і процесами як в окремих організаційних системах, так і у суспільстві [2].

В умовах активного становлення теорії і практики корпоративного управління, дослідження проблематики даного питання висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних учених: О. Акчуріна, А. Берлі, О. Беляєва, С. Брю, Н. Варламова, М. Дженсена, В. Євтушевського, Ю. Іванова, П. Ільчук, Р. Коуза, Г. Кочеткова, О. Корольової, У. Меклінга, Г. Мінза, К. Макконела, Г. Назарової, А. Нашинець-Наумової, О. Поважного, В. Пономаренка, А. Полянина, В. Романюк, Рендалл К. Морка, Л. Стейера, Ф. Тейлора, О. Уільямсона, В. Фіронової, Т. Фролової, Е. Фрімена, фахівців міжнародних організацій: Організації з економічного співробітництва та розвитку, Світового банку та ін. Особливу

увагу даній темі приділяють міжнародні науково-економічні журнали: Корпоративне управління: Міжнародний огляд, Журнал фінансів, Журнал фінансової економіки (Corporate Governance: An International Review, Journal of Finance, Journal of Financial Economics). Так, з плином часу, теорія корпоративного управління стала однією з найбільш дискусійних.

Технологія виконання ретроспективного аналізу, ґрунтується на системі історико-емпіричних подій, економічних закономірностях, особливостях розвитку та теоретичних аспектах. Отже, для ідентифікації історичних етапів формування та розвитку корпоративного управління необхідно озброїтися відповідною методичною базою, застосовуючи метод системного аналізу, порівняльно-історичного аналізу, метод аналізу ієрархій та ін.

Враховуючи динамічний соціально-економічний розвиток суспільства, науково-теоретичні та практичні аспекти корпоративного управління постійно еволюціонують, збагачуються новими знаннями, наповнюються якісно-новим змістом, відображаючи реалії сучасності. Тобто, на різних історичних етапах погляди сутності корпоративного управління змінювались, що обумовлює необхідність проведення історико-ретроспективного аналізу його виникнення, становлення та розвитку. До того ж дослідження історичних аспектів формування корпоративного управління сприяє розширенню науково-інформаційного середовища, що супроводжується нагромадженням нових знань, зокрема, дозволяє виявити ключові проблеми корпоративного управління, можливості їх уникнення чи вирішення у майбутньому, визначити переваги над іншими формами організації підприємницької діяльності [9].

Досліджуючи загальносвітові тенденції становлення та розвитку корпоративного управління, переважна більшість науковців [10, с. 36; 16; 20], пов'язують цей процес із еволюцією колективних форм господарської діяльності: від перших торгівельних гільдій та товариств до сучасних корпорацій. Зазвичай учені виділяють три основні етапи еволюції корпоративного управління, кожен з яких відображає суттєві риси корпорацій, що сформувалися у суспільстві на певний період часу [24].

Так, перший етап появи корпоративного управління супроводжується виникненням колективних форм господарської діяльності. Саме цей період характеризується появою та активним поширенням торгівельних зв'язків, у результаті чого формуються перші гільдії з метою просування виробленого товару на інші території та захисту суспільного майна об'єднань. Із розвитком суспільства, форма господарської діяльності ускладнювалась та наповнювалась новими характеристиками, такими як: проведення громадських виступів членів товариств, усвідомлення необхідності соціальної відповідальності тощо.

Наступним етапом становлення корпоративного управління є період з XV ст. до першої половини XIX ст. Поява різновидів об'єднань у формі повного, командитного пов'язана із стрімким поширенням та зміцненням торгівельних зв'язків, формуванням досить значного за розміром капіталу. Активний розвиток біржової торгівлі та біржового обороту створив потребу поділу капіталу компаній на окремі частини (акції) [16].

Третій етап розвитку корпоративного управління (друга половина XIX ст. – початок XX ст.) пов'язаний із масовим виникненням корпорацій, що призвело до стрімкого поширення корпоративних відносин, оскільки їх перевагами була можливість залучення великого капіталу на необмежений термін без кредитних зобов'язань, обмежена відповідальність та зниження ризиків для учасників корпоративних відносин.

Безперечно, поява нових елементів сучасного корпоративного управління, головним чином, відбувалася завдяки трансформації підходів до організації підприємницької діяльності в об'єднаннях. Тому, у рамках комплексного аналізу формування та розвитку елементів корпоративного управління пропонуємо, перш за все, уточнити онтогенез форм підприємницьких об'єднань у розрізі етапів формування корпоративного управління, що наведено на рис. 1.1.

1. Переважна більшість учених, зокрема А. Булатов [3], А. Нашинець-Наумова [13], В. М. Романюк [15], у своїх дослідженнях відзначають, що елементи корпоративних відносин

формувались разом із виникненням перших товариств ще у Давній Греції в VIII–VI ст. до н.е. Появу перших товариських об'єднань пов'язують із процесами колонізації Середземномор'я та формування грецької общини, що сприяло зародженню перших примітивних організаційно-правових форм господарювання на основі договору.

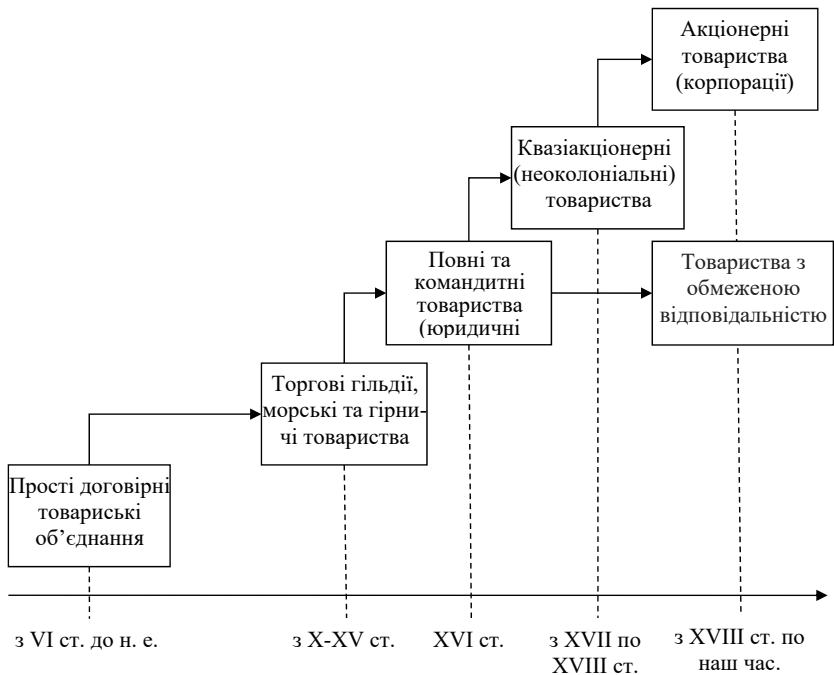


Рис. 1.1. Онтогенез форм підприємницьких об'єднань

Джерело: структуровано автором на основі [1; 3; 13; 20].

2. Наступною формою підприємницьких об'єднань того часу були: торгові гільдії, морські та пайові (гірничі) товариства [20]. Основними елементами корпоративного управління тогочасних об'єднань були: установлення єдиних правил, яким підпорядковувалися всі її члени; розширення господарської діяльності

гільдій чи товариств у декількох напрямках та формування автономності між господарськими одиницями. Місцем зародження прообразу корпорації прийнято вважати Рим. Саме в цій країні було визначено приватні форми ведення підприємницької діяльності.

3. Епоха буржуазних революцій висувала нові вимоги до організації підприємницьких об'єднань. Тож наступним ступенем є поява такої форми господарювання, яка б поєднувала ознаки товариства і юридичної особи, що знайшли відображення у формі повного та командитного товариства. Погоджуємось із твердженням А. Ю. Нашинець-Наумовою: «...поява командитних товариств можна розглядати як крок на шляху відособлення підприємницьких об'єднань; як початкову форму при переході від особистого підприємницького об'єднання до майнового» [13, с. 8].

4. З розвитком та зміцненням міжнародного авторитету провідних метрополій (держав), активізовувались процеси колоніальної експансії та формування ідеології колоніалізму. Освоєння нових територій, створення колоній вимагало значних фінансових ресурсів. Але недостатні обсяги державного фінансування стимулювали об'єднання приватного і державного капіталів, що стало основним економічним інструментом освоєння нових ринків. Успішне освоєння нових територій призвело до зростання темпів та масштабів промислового виробництва, кооперації виробництва, нагромадження капіталу, що вимагало задоволення та узгодження економічних інтересів суб'єктів виробничих відносин. Тобто було необхідним створення нової організаційно-правової форми, нового виду підприємницького об'єднання, яка б задовольняла потреби того часу, яким стала колоніальна компанія.

5. Вже у 20-му році XIX ст. акціонерне товариство (корпорація) стало основною формою підприємницьких об'єднань в Америці та Європі [3]. Всі риси корпоративного управління втілилися в акціонерному товаристві, як у вищій формі підприємницьких об'єднань.

Аналіз чисельної кількості публікацій з зазначених питань дозволяє стверджувати, що досить часто науковці ототожнюють поняття «акціонерне товариство» та «корпорація», що вимагає уточнення понятійного апарату та пошуку відмінних особливостей. Так, поняття «корпорація» у вітчизняній та зарубіжній практиці має досить широке використання, але слід зазначити, що в наукових працях немає його однозначного визначення. З метою усунення існуючих суперечностей проведено комплексний аналіз наукових праць, присвячених формуванню та розвитку корпоративних відносин, еволюції форм підприємницьких об'єднань, системи корпоративного права, пропонуємо доповнити та уточнити етапи розвитку корпоративного управління: зародження елементів корпоративного управління, становлення корпоративного управління, формування організаційних основ корпоративного управління, законодавче закріплення корпоративного управління, практичного занепаду та науково-теоретичного обґрунтування корпоративного управління, формування теоретичних основ корпоративного управління та удосконалення науково-теоретичних та практичних аспектів корпоративного управління.

Якщо перші три етапи нерозривно пов'язані із активним розвитком торгівлі, розширенням виробничих відносин та процесів колоніальної експансії, то четвертий етап – відображає визнання необхідності нормативно-правового закріплення та регулювання вищерозглянутих процесів. Цілком погоджуємося із думкою В. М. Фіронової, що «виникнення та розвиток системи корпоративного права, визнання корпорації як правового інституту є невід'ємною складовою корпоративного управління» [17, с. 222].

Варто зауважити, про нерозривний зв'язок понять корпоративного управління і корпорації, яка у системі континентального права визначається як організація, що є юридичною особою, заснованою на об'єднаних капіталах та здійснює яку-небудь суспільно-корисну діяльність [12].

Спираючись на аналіз визначень поняття корпорації як правової категорії, К. Р. Макконел і С. Л. Брю трактують корпорацію, як правову форму бізнесу, відділену від конкретних осіб, володіючих нею, що є головною особливістю корпоративного управління – відділення володіння від управління [11].

Дещо інше тлумачення пропонує О. С. Поважний [14, с. 25]: «корпорація» – добровільне господарське об'єднання, створене на основі спільних економічних інтересів робітників і акціонерів для отримання максимального прибутку від виробничої діяльності та вкладених інвестицій». Погоджуючись з цим визначенням, слід зауважити, що воно позбавлене таких важливих чинників як корпоративні права, органи управління, розподіл доходів та ризиків підприємства між учасниками.

У межах системи корпоративного управління створюються економічні та соціальні відносини, які знайшли своє відображення у нормативно-правових актах між власниками (акціонерами), менеджерами, працівниками, органами управління та іншими зацікавленими сторонами щодо ефективного управління корпорацією. Контроль, що здійснюється над акціонерним товариством власниками, керівництвом та органами державного регулювання має на меті надання надійної інформації зацікавленим особам (суспільству, працівникам, керівництву, інвесторам), забезпечення захисту та збереження цінних ресурсів. Контроль здійснюється системою, яка за умови належного функціонування, включає правовий режим, прийняття управлінських рішень, права власників, надійну фінансову звітність та корпоративну культуру.

Від так, головною метою формування корпоративного управління на досліджуваному етапі є створення балансу інтересів зацікавлених сторін для підвищення ефективності функціонування корпорації при поєднанні економічних і соціальних інтересів індивідуумів, підприємства і суспільства. Досягнення цієї мети стимулює добробут і економічний розвиток країни, створює і підтримує ділове середовище, максимізує прибуток і прибутковість інвестицій, забезпечує довгостроковий ріст продуктивності підприємств.

Прийдешнім етапом корпоративного управління став період практичного занепаду та науково-теоретичного обґрунтування основ корпоративного управління. Під науково-теоретичними основами корпоративного управління розуміємо систему наукових знань, яку становить загальна теоретична база практики управління, а точніше забезпечення практики управління корпорацією науковими рекомендаціями.

Наступний період у розвитку суспільства асоціюється з епохою масового виробництва, де головними завданнями для корпорацій є зосередження уваги на розробці та вдосконаленні механізму масового і серійного виробництва, зниженні витрат на виробництво та реалізацію продукції. Так, поступальний розвиток економіки призвів й до збільшення числа корпорацій та формування надзвичайно високої конкуренції між ними.

Сприйняття корпорації як домінуючої організаційно-правової форми господарської діяльності у світовій економіці, до того ж стрімке збільшення числа корпорацій та посилення конкуренції між ними поклали початок шостому етапу корпоративного управління – формування його теоретичних основ. Слід зазначити, що виникнення наукових шкіл та напрямків дослідження теорії корпоративного управління щоразу визначалися новими реаліями, з якими стикалися корпорації у тій чи іншій країні [5].

Варто наголосити, що на сьогодні відсутня універсальна модель КУ, яка була б ідеальною до використання у всіх країнах з ринковою економікою. Але зараз вже можна визначити ще одну модель – це корпоративна модель країн з перехідною економікою, яка також має власні характеристики і своєрідні підходи до формування корпоративних відносин [12].

Сьомий етап розвитку корпоративного управління характеризується подальшим удосконалення науково-теоретичних та практичних аспектів корпоративного управління, впровадженням найкращої практики корпоративного управління, а також формування основ корпоративної культури та етики.

У зарубіжній науці і практиці управління сформувались п'ять найважливіших теорій (рис. 1.2), які внесли в сучасну концепцію управління корпорацією свою специфіку, методи аналізу механізму управління. Розглянуті теорії підкреслюють еволюційність процесу становлення корпорацій як об'єкта управлінського впливу. Серед них виділяються як теоретичні підходи, а саме теорія агентських відносин, теорія стейкхолдерів, теорія управління так і підходи, що носять нормативний характер, до їх числа відносяться ресурсний підхід, відповідно до якого роль зовнішніх директорів складається в забезпеченні доступу до грошових, кадрових та інших ресурсів.

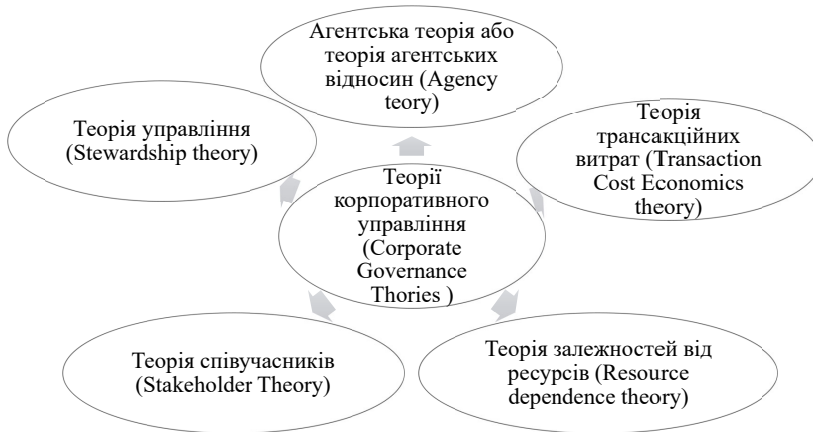


Рис. 1.2. Теорії корпоративного управління

Джерело: узагальнено на основі [8; 21; 22; 23].

Протягом тривалого часу мали місце дискусії щодо пріоритетності задоволення матеріальних інтересів акціонерів та корпоративної соціальної відповідальності при прийнятті найважливіших рішень. Так, агентська теорія корпоративного управління розглядає механізм корпоративних відносин через призму агентських витрат, управління та контроль у компанії здійснюється багаторівневою ієрархією менеджерів, які можуть входити

в число власників. Теорію співучасників часто називають теорією розбіжності інтересів корпорації з інтересами суспільства. Суть теорії полягає в обов'язковій підконтрольності керівництва компанії всім зацікавленим сторонам, які реалізують прийнятну модель корпоративних відносин. Компанії мають певні зобов'язання не лише перед власниками, а й перед більш широким колом зацікавлених груп: працівниками, суспільством, клієнтами, постачальниками тощо. Теорія наукового управління (stewardship theory) надає рекомендації щодо практики роботи вищого керівництва корпорації, але при цьому опирається на організаційну психологію і концепцію ієрархії потреб А. Маслоу, підкреслюючи важливість врахування та задоволення потреб при виконанні зобов'язань та прийнятті рішень [21]. Для більш ретельного аналізу теорій корпоративного управління автором проведено їх порівняльний аналіз (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика теорій корпоративного управління

Характерні ознаки	Теорії корпоративного управління				
	Агентська теорія	Теорія трансакційних витрат	Теорія управління	Теорія співучасників	Теорія залежностей від ресурсів
1	2	3	4	5	6
Засновники теорії	М. Дженсен, У. Меклінг	Р.Коуз, О. Уильямсон	Ф. Тейлор	Е. Фрімен	
Сутнісна характеристика механізму корпоративного управління	розглядається через інструментарій агентських витрат	виявлення трансакційних витрат, та розробці рекомендацій щодо їх оптимізації	має соціально-орієнтовану перспективу щодо КУ	підконтрольність керівництва зацікавленим сторонам, що реалізують прийнятну модель відносин	Пошук ресурсів, з метою забезпечення ефективної роботи компанії

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Основна ідея (завдання)	зменшення витрат на агрегацію	зменшення вартості транзакції	максимізації продуктивності	задоволення інтересів стейкхолдерів	максимізація добробуту власників
Витоки	Економіка	Мікро-економіка	Менеджмент	Менеджмент	Соціологія та управління
Часові рамки досягнення мети	короткострокове	довгострокове	довгострокове	довгострокове	довгострокове
Підхід до формування корпоративних відносин	економічний	економічний	Соціологічний та психологічний	соціальний	стратегічний
Задоволення потреб корпорації	економічні інтереси (потреби)	економічні інтереси (потреби)	зростання та розвиток корпорації	економічні інтереси та орієнтація на довгостроковий розвиток	економічні інтереси та орієнтація на довгостроковий розвиток
Взаємовідносини між учасниками	корпоративний договір	корпоративний договір	довірчі відносини	довірчі відносини	корпоративний договір
Роль трудового колективу	пасивна	пасивна	активна	активна	активна

Джерело: узагальнено автором на основі [8; 21; 22; 23; 25]

Варто підкреслити, що у досліджуваних теоріях увагу зосереджено переважно на внутрішньому середовищі організації як об'єкту управління, що дозволяє вичленувати теоретичні джерела корпоративного управління, засновані на взаємодії всіх органів правління корпорацією. Існує цілий ряд відмінних один від одного теорій корпоративного управління, які акцентують

різні інтереси всіх сторін. Однак ядром всіх визначень є відносини між зазначеними основними групами, акціонерами, Радою директорів, менеджерами та іншими зацікавленими особами.

Порівнюючи ретроспективу формування та розвитку корпоративних відносин у світі та в Україні, варто відзначити, що темпи поширення та реалізації корпоративного управління значно відрізняються від розвитку теоретичних і практичних аспектів корпоративного управління у розвинених країнах.

Досліджуючи праці вітчизняних науковців В. М. Романюка, Н. А. Супрун, Т. О. Фролової та інших, з питань еволюції корпоративного управління в Україні, учені виділяють чотири основних етапи, що наведено у табл. 1.2. Розвиток корпоративних відносин в Україні з моменту здобуття незалежності пройшов декілька етапів. Умовно, їх можна розподілити на чотири основних блока, які включають: процеси реформування власності та масову приватизацію, формування законодавства в області корпоративних відносин, корпоративного управління.

Прийняття нормативно-правових актів на початку дев'яностих років двадцятого століття, стали базою для створення, функціонування і розвитку корпоративного управління в Україні. Цей період відзначається процесами корпоратизації та приватизації майна державних підприємств.

Особливістю наступного етапу формування корпоративного управління в Україні є розвиток відносин приватної власності, формування та початок функціонування ринку цінних паперів, формування сучасного корпоративного законодавства.

Поглиблення та розширення економічних, соціальних та правових аспектів корпоративних відносин припадає на початок двадцять першого століття. Особливістю даного етапу є: остаточне закріплення прав власності за обраним колом осіб, формування обліку прав власності на корпоративні права, пік інвестиційної активності на фондовому ринку; формування антирейдерського законодавства; посилення фінансово-виробничих груп в розподілі активів підприємств; формування спеціальної корпоративної культури.

Таблиця 1.2
Етапи становлення та розвитку корпоративного управління в Україні

Період	Назва етапу	Формування інституційного та нормативно-правового оточення	Характеристика етапу
1991–1993 р.	Реформування власності	прийняття Законів України «Про господарські товариства», «Про власність», «Про цінні папери і фондову біржу», «Про інвестиційну діяльність», «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво»; прийняття пакету законів про приватизацію, внесення змін до Цивільного кодексу та Кодексу законів про працю тощо.	корінне реформування власності і становлення корпоративного сектора в економіці країни; формування підприємницького середовища переважно шляхом створення невеликих за розмірами підприємчих структур;
1993–1997 р.	Масова приватизація або «сертифікатна приватизація»	прийняття Законів України «Про інститути спільного інвестування», «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок» та ін. Створення системи ведення реєстрів акціонерів та оформленням прав власності на акції. Заснування Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку як органу зовнішнього корпоративного контролю й регулювання корпоративних відносин загалом	масова корпоратизація державних підприємств та залучення великої кількості населення до приватизаційного процесу. Формування фондового ринку та його інфраструктури. Виникнення прошарку менеджерів та акціонерів (колишніх керівників державних підприємств)
1997–2007 р.	Поглиблення та розширення корпоративних відносин	формування постійних органів управління в більшості акціонерних товариств; формування системи та механізмів захисту прав акціонерів, зокрема внесення змін до Закону «Про господарські товариства»; посилення контролю з боку державних органів за діяльністю акціонерних товариств	продаж великих державних об'єктів та активне залучення до приватизаційних процесів зовнішніх інвесторів; посилення боротьби за контроль над акціонерними товариствами; поява значної кількості фінансових посередників; розширення біржового та позабіржового обігу акцій
з 2008 р. по наш час	Розвиток корпоративного управління	внесення змін до Закону України «Про акціонерні товариства», який спрямований на захист прав акціонерів, впровадження нових фінансових інструментів	впровадження найкращої практики корпоративного управління; формування основ корпоративної культури та етики. Формування та розвиток теорій корпоративного управління

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 6; 7; 18; 19]

Четвертий етап розвитку корпоративних відносин, який почався з кінця 2008 року продовжується до сьогодні, є в свою чергу, основою для подальших перспектив корпоративного управління в Україні, які, на наш погляд, повинні враховувати позитивний закордонний досвід корпоративного регулювання, впровадження нових фінансових інструментів, подальший розвиток корпоративної культури [9].

Розвиток людської цивілізації будується на поступальному зростаючому задоволенні матеріальних і духовних потреб окремої людини і суспільства в цілому. Матеріальна база формується у сфері економічної діяльності людини, за допомогою створення реальних цінностей на підприємствах різних форм власності і господарювання. Для існування розвитку та підвищення якості його життя людини економічні та виробничі відносини постійно еволюціонують.

Підсумовуючи комплексний історико-ретроспективний аналіз корпоративного управління можна стверджувати про існування паралелі між формуванням та трансформацією форм господарської діяльності та зародженням корпоративного управління у світовому вимірі; розглянути формування його елементів через призму еволюції торгівельно-виробничих відносин, формування нормативно-правового оточення корпоративного управління та розвитку його науково-теоретичних основ.

Наукові підходи теорії корпоративного управління на початковому етапі свого розвитку характеризуються як управління суто виробничими процесами, процесами організації виробництва, формування ресурсної бази підприємницьких об'єднань. Але у подальшій практиці та науково-теоретичних дослідженнях стали приділяти увагу зовнішньому середовищі її впливу на організацію і людини. Розглядаються відносини: зовнішнє середовище – організація – людина – суспільство. Тож на сьогодні сутність корпоративного управління, його складові елементи та механізм функціонування моделі є полемічними питаннями в теорії та практиці управління. Саме наукова полеміка, що наповнює поняття корпоративного управління різним змістом,

обумовлена методологічним конкуруванням двох теоретичних підходів: науково-теоретичного і практичного.

1.2. Теоретично-методичний вимір стандартизації практики корпоративного управління

Процеси, пов'язані з приватизацією державної власності, появою великої кількості акціонерних товариств, захистом прав акціонерів, необхідністю регулювання спільної діяльності підприємств в умовах їх інтеграції поклали початок формуванню, удосконаленню та реалізації науково-теоретичних та практичних аспектів корпоративного управління, розробці та затвердженню принципів корпоративного управління в Україні.

Питання формування та розвитку корпоративного управління широко висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків. Зокрема, загальне теоретично-інформаційне надбання корпоративного управління висвітлено у: наукових працях з теорії та методології корпоративного управління зарубіжних (А. Берлі, А. Кедбері, Р. Монкс, Н. Міноу, А. М. Міллстейн, Р. Трикер, Р. Фримен та інші) та вітчизняних науковців (Д. О. Баюра, Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова, Є. В. Палига С. А. Румянцев та інші); міжнародних та національних нормативно-правових актах; методичних підходах та рекомендаціях, розроблених світовою спільнотою та вітчизняними практиками; внутрішніх нормативних положеннях компаній, банків та інших публічних та приватних організацій. Жодним чином, не спростовуючи значний доробок з даної проблематики, зазначимо, що однастайності у трактуванні сутності корпоративного управління та принципів його реалізації не досягнуто.

Зважаючи на багатоаспектність й міжгалузевість досліджуваної категорії, виникає необхідність з'ясування змісту та сутності корпоративного управління, що створить теоретико-методичне підґрунтя до формування стандартів корпоративного управління. Крім того, уточнення потребують чинники, за якими

можна розрізняти дефініції «принцип», «кодекс» та «стандарт» корпоративного управління.

Предмет наукового дослідження корпоративного управління є багатограним, оскільки пов'язаний із формуванням найбільш ефективної організаційної структури у компанії, здійсненням господарських операцій, вирішенням питань розподілу влади між суб'єктами господарювання узгодженням взаємовідносин між акціонерами та іншими зацікавленими особами тощо.

Варто відзначити, що переважна більшість зарубіжних дослідників, до сфери наукових інтересів яких входить корпоративне управління, дотримуються підходу «корпоративного керівництва», відповідно до якого, корпоративне управління вважають системою загального керівництва і контролю з боку вищої ланки управлінського апарату. За цього підходу, корпоративне управління дещо розмежовується – виходить з поділу процесів управління на безпосередньо корпоративне управління (corporate governance) та управління компанією, управління виробництвом (corporate management). У першому випадку мова йде про управління акціонерним товариством з боку акціонерів та вищої ланки управління шляхом розробки і прийняття загальнокорпоративних і стратегічних рішень, у другому – про управління компанією з боку всіх рівнів менеджменту, що включає прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень.

Корпоративне управління як «сукупність дій, пов'язаних з утворенням компанії, оптимізацією їх структури, формами і методами державної підтримки; організацією, плануванням, збутом, контролем, стимулюванням виробничо-економічної діяльності компанії; узгодження інтересів власників компанії, зокрема через прийняття рішень щодо використання прибутку» визначає Є. В. Палига [11, с. 25]. Науковці Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова розглядають корпоративне управління як «сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у межах яких функціонує компанія (товариство), і на основі яких вибудовуються взаємини між усіма її учасниками» [5, с. 23].

Інформаційне надбання корпоративного управління висвітлено й у міжнародних та вітчизняних нормативно-правових актах. Перш за все, слід відзначити неузгодженість та відсутність єдиного підходу до трактування досліджуваного поняття у вітчизняному законодавстві. Так, у Законі України Про державне регулювання ринку цінних паперів, корпоративне управління є системою відносин, що визначає «правила гри», а саме: розподіл прав і обов'язків між органами товариства та іншими учасниками, процедуру прийняття рішень, здійснення контролю діяльності акціонерних товариств [4].

У Принципах корпоративного управління, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, корпоративне управління визначається як «система, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність компанії» [10]. Таким чином, у вітчизняних нормативно-правових документах корпоративне управління є, перш за все, системою відносин, реалізація яких визначається контролем за діяльністю менеджерів з боку інвесторів та ступенем відповідальності, яку несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності акціонерного товариства.

Проведений автором критичний аналіз визначень терміну «корпоративне управління» дозволив виокремити дві іпостасі до з'ясування сутності зазначеної дефініції. В рамках першої з них, корпоративне управління вбачається як діяльність компаній та системи органів управління і відображає їх відносини з акціонерами та іншими стейкхолдерами.

За другою іпостассю, корпоративне управління є сукупністю правил, за якими працюють акціонерні товариства. Тобто містить вимоги, норми, правила, нормативні положення та практику господарювання у приватному чи публічному секторі, що дозволяє компанії (акціонерному товариству) залучати людські, фінансові та інші ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність, сприяти підвищенню вартості акціонерного товариства та задовольняти інтереси усіх зацікавлених сторін. Попри відсутність єдиної моделі корпоративного управління,

все ж існують загальноприйняті принципи (стандарти), що лежать в основі ефективного корпоративного управління [7].

Таким чином, корпоративне управління розглядається або як система фактичних взаємовідносин, або як сукупність юридичних правил, що регламентують взаємодію органів управління акціонерного товариства, акціонерів, менеджерів, інших зацікавлених сторін, спрямованих на отримання максимального прибутку від діяльності акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства [14]. Отже, практична реалізація корпоративного управління здійснюється шляхом розробки та впровадження стандартів, принципів (або кодексу), що містять рекомендації та вимоги з різних аспектів діяльності компаній.

Варто зазначити, що світова спільнота у галузі стандартизації корпоративного управління недостатньо уваги приділила виробленню чітких критеріїв, за якими можна було б розрізняти «принципи», «кодекс» та «стандарти» корпоративного управління. Так, І. М. Ярмак, звертає увагу на те, що у вітчизняному законодавстві поняття «принципи» і «засади» ототожнюються, до того ж припускає, що тлумачення терміну «засади» рівнозначне поняттю «основи» [15, с. 185]. Розкриваючи зміст поняття «принципи», О. В. Артюх наголошує, що «це основи, положення, засади, правила, норми, вимоги, тобто семантично подібні поняття, які науковою спільнотою та на законодавчому рівні інтерпретуються у широкому сенсі (основи, положення, засади) або у вузькому (правила, норми, вимоги)» [1, с. 22]. Відтак, можна відзначити семантичну подібність понять «принципи», «засади», «вимоги» у сфері корпоративного управління.

Сукупністю кодифікованих норм і правил відрізняється кодекс, який є обов'язковим для всіх суб'єктів системи регулювання господарської діяльності та охоплює широке коло предметних областей. Тож, можна стверджувати, що кодекс містить сукупність принципів корпоративного управління. Підтвердження знаходимо у практиків [13]: кодекс корпоративного управління є інструмент, розроблений з метою охоплення більшої частини ключових вимог у сфері корпоративного управління в певній

країні. Як правило, кодекс корпоративного управління затверджується урядом або адміністратором фондової біржі країни; дія якого поширюється на діяльність компаній, котирування цінних паперів на фондових біржах.

На відміну від кодексу, стандарти мають вузьку спеціалізацію і охоплюють обмежене коло питань та реалізуються на добровільній основі. Під терміном «стандарт», пропонується розуміти документ, схвалений міжнародною організацією чи установою, що встановлює правила, вказівки, для загального і багаторазового застосування». Структурними елементами стандартів корпоративного управління називають:

- критерії якості корпоративного управління, розроблені урядом країни, різними рейтинговими агентствами;
- стандарти фінансової звітності;
- вимоги фондових бірж;
- кодекси і принципи корпоративного управління.

На нашу думку, кодексом корпоративного управління є сукупність ключових принципів та вимог у сфері корпоративного управління приватної чи публічної організації або установи, метою яких є роз'яснення та надання рекомендацій щодо її ефективного функціонування. Стандарти корпоративного управління містять сукупність універсальних принципів з найкращої практики корпоративного управління, розроблених переважно міжнародними організаціями, з метою роз'яснення та надання рекомендацій щодо розроблення національних принципів з корпоративного управління, а також кодексів корпоративного управління компаній.

Над розробкою та удосконаленням стандартів корпоративного управління працює низка міжнародних організацій, однією із провідних є Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Розробкою рекомендацій корпоративного управління також займаються Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ) і ряд європейських міжнародних організацій. Серед інших основоположних міжнародних документів з найкращої практики корпоративного управління є:

- Принципи корпоративного управління, розроблених Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР);
- Загальні принципи корпоративного управління ICGN (дещо дублюють принципи ОЕСР);
- Кодекс Кедбері, сформований Радою інформації Лондонської фондової біржі та професійною спілкою бухгалтерських службовців;
- Кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління, підготовлений Німецькою групою з корпоративного управління;
- Рекомендації комітету з питань корпоративного управління, підготовлені групою, створеною Національною радою французької промисловості, Французькою асоціацією приватних підприємств і Рухом французьких підприємств;
- Основні принципи та напрямки корпоративного управління в США, підготовлені Каліфорнійським пенсійним фондом цивільних службовців, що є найбільшим у світі пенсійним фондом і одним із найбільших світових інституціональних інвесторів та інші.

У табл. 1.3, наведено порівняльний аналіз кодексів корпоративного управління деяких країн за такими ознаками як структура корпоративного управління, обов'язковість дотримання принципів та вимог, дата створення національного кодексу корпоративного управління досліджуваної країни, загальна кількість редакцій кодексів корпоративного управління з моменту створення та ін.

Так, одним із важливих критеріїв порівняння стилю корпоративного управління є його структура. Як правило, в окремих країнах використовується або унітарна, або дворівнева структура управління. Особливість унітарного стилю управління компанією полягає у тому, що рада директорів складається як з виконавчих, так і з невиконавчих директорів, але така рада функціонує і приймає рішення як єдина група. Дворівнева структура управління представлена двома самостійними органами: правлінням і наглядовою радою. Згідно з результатами дослідження,

проведеного фахівцями аудиторської компанії КПМГ (KPMG) спільно із АССА, у 80% досліджених країн використовується унітарна структура корпоративного управління, а в 12% – дворівнева (Китай, Індонезія та В'єтнам).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика формування кодексів корпоративного управління у зарубіжних країнах та в Україні

Країна		Велико-британія	США	Канада	Японія	Китай	Україна
Структура корпоративного управління		унітарна	унітарна	унітарна	інша	дворівнева	дворівнева
Обов'язковість дотримання ККУ		обов'язково але є винятки	у добровільному порядку	обов'язково але є винятки	обов'язково	обов'язково але є винятки	у добровільному порядку
Дата введення		1992	1997	1995	1997	2001	2003
Кількість редакцій		щонайменше 8	3	3	3	0	2
Остання редакція		2016	2012	2012	2009	2001	2014
Зміст ККУ	Кількість розділів	5	інформація відсутня	3	5	7	6
	Кількість принципів	18	9	12	5	24	25
	Кількість вимог	53	інформація відсутня	21	13	78	інформація відсутня

Джерело: узагальнено та доповнено автором за [6; 12; 13].

Структура корпоративного управління Японії відрізняється вільним та самостійним механізмом вибору компаніями стилю корпоративного управління (так, наприклад, можливий вибір структури, що складається з ради директорів і комітетів, або

структури, що складається з ради директорів і зовнішніх аудиторів).

Варто відзначити, що правовий статус стандартів корпоративного управління неоднаковий у різних країнах. В одних є частиною загального пакета обов'язкових правил, яких компанії необхідно дотримуватися, наприклад, для того, щоб цінні папери вільно оберталися на фондовій біржі, в інших мають добровільний характер.

В Україні сформувалась змішана система управління, але з відчутними аутсайдерськими рисами (велика кількість дрібних інвесторів або власників цінних паперів) [8]. Тож наступним важливим критерієм диференціації кодексів корпоративного управління є їх обов'язковість.

Обов'язковість принципів корпоративного управління передбачає зобов'язання компаній дотримуватись встановлених вимог, а недотримання таких вимог передбачає застосування штрафних санкцій. Серед досліджуваних країн, обов'язковість дотримання принципів корпоративного управління введено у практику діяльності компаній Великобританії, Канади, Японії, Китаю та інших. Існує практика дещо пом'якшених умов дотримання принципів корпоративного управління. Але у такому випадку компанії необхідно інформувати державні установи про причини недотримання кодексу корпоративного управління.

Добровільне дотримання рекомендацій з корпоративного управління не передбачає зобов'язання компаніями щодо пояснення причин недотримання прийнятих рекомендацій та не передбачається застосування штрафних санкцій до таких компаній. Добровільне дотримання принципів корпоративного управління практикується, наприклад, у США, Україні.

Еволюційність кодексу означає, що принципи корпоративного управління повинні коригуватися відповідно до змін у розвитку корпоративного середовища. Так, перегляд чинних вимог та оновлення редакцій кодексів урядами реалізується майже у всіх країнах світу, що свідчить про динамічний розвиток концепції корпоративного управління.

Як приклад, активний процес перегляду редакцій кодексів корпоративного управління відбувся на межі XX–XXI ст. Якісні зміни в суспільному усвідомленні проблем корпоративного управління у цей період привернули увагу міжнародних інституцій, ділового співтовариства та наукової спільноти до аналізу проблеми сталого розвитку, який передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства. Актуалізація цієї проблеми визначила необхідність конкретизації стратегії досягнення сталого розвитку, що відобразилось на формуванні міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу визначила стратегічну місію та філософію подальшого розвитку стандартів корпоративного управління, згідно з якою, компанії, виходячи із базових етичних норм, добровільно беруть на себе додаткові зобов'язання перед суспільством щодо поліпшення якості продукту, навколишнього середовища для реалізації стратегічних завдань – досягнення сталого розвитку. Місія корпоративної соціальної відповідальності може бути реалізована насамперед у формі етичної та відповідальної бізнес-практики; активної громадської позиції, яка полягає у взаємодії організації з групами зацікавлених осіб та участі у розв'язанні найважливіших проблем суспільства. Слід підкреслити, що на сьогодні саме концепція корпоративної соціальної відповідальності розглядається як основа побудови ефективних механізмів корпоративного управління [2, с. 27].

Фахівцями Гарвардської школи права, на Форумі з питань корпоративного та фінансового регулювання, оприлюднені ключові тенденції розвитку корпоративного управління у деяких країнах світу у 2018–2019 роках. Актуальною темою сьогодні у сфері корпоративного управління є «корпоративна культурна еволюція», де все більше уваги приділяється гендерним питанням та корпоративній поведінці. Ретельний аналіз окресленої проблематики дозволив окреслити такі основні тренди у розвитку корпоративного управління:

- розвиток гендерного різноманіття як однієї із важливих принципів корпоративної культури та управління;
- посилення уваги до екологічних проблем, та відображення їх вирішення у кодексі корпоративного управління;
- залучення працівників до процесу розробки кодексу корпоративної культури, до процесу управління компанією.

Так, експерти відзначають, що у США все ще залишається проблемою гендерний розрив в оплаті праці, тож урядом країни більше уваги планується приділяти розвитку корпоративної культури. Подальше удосконалення та розвиток корпоративного управління у Канаді також буде зорієнтоване на «гендерне різноманіття» у складі рад директорів. Це, ймовірно, приведе до безпрецедентної хвилі компаній, які будуть залучати все більше жінок для участі в управлінні компанією у якості директорів. Але недостатня кваліфікованість, відсутність практичного досвіду претендентів може стати загрозою ефективності розвитку компанії. Тому, за прогнозами експертів, більшість інвесторів не підтримають поширення такої політики різноманітності.

Варто наголосити, що повільний рух у напрямку вирішення гендерного питання є загальносвітовою вадою. На нашу думку, на разі можливі лише рекомендаційні заходи із підтримки питання гендерного «різноманіття» у сфері корпоративного управління.

У Великобританії, питання залучення працівників до управління компанією відображене у проєкті оновленого кодексу корпоративного управління. У кодексі представлені «нові правила» представлення інтересів працівників компанії у радах директорів, а саме: призначення відповідального, який буде «зв'язковою ланкою» між керівництвом компаній та персоналом.

Продовжуючи порівняльний аналіз формування кодексів корпоративного управління у зарубіжних країнах та в Україні (табл. 1.3), слід наголосити, що з точки зору першості введення кодексу та кількості оновлених редакцій, Великобританія й досі є провідною країною світу. Крім того, кодекс корпоративного управління Великобританії має унікальну особливість, яку не

має жоден інший кодекс – наявність у компанії старшого незалежного директора [16, с. 10–11]. Метою діяльності останнього є захист інтересів акціонерів, а головним призначенням – бути «зв'язковою ланкою» між менеджментом і акціонерами.

Україна ж належить до числа таких країн, де принципи корпоративного управління перебувають у процесу впровадження. В Україні вже існують дві редакції принципів корпоративного управління. Перший кодекс прийнято у 2003 році [11]. А у 2014 році затверджено оновлені Принципи корпоративного управління [12]. Такі принципи увібрали в себе кращі здобутки світової практики корпоративного управління та містять базові правила, за якими «грає» вся міжнародна спільнота [3]: одна акція – один голос; рівноправність акціонерів; захист прав акціонерів; своєчасність та повнота розкриття інформації; керівництво несе відповідальність та звітується перед акціонерами; врахування інтересів зацікавлених сторін та ін.

Загальновідомо, що кодекси корпоративного управління складаються із розділів, принципів та вимог, дія яких поширюється на діяльність компаній. Кількість таких вимог різний у різних країн та варіюється від 13 до 73, але число їх постійно змінюється.

Грунтовні дослідження змісту та структури кодексів корпоративного управління зарубіжних країн проведене однією із найбільших мереж, що надають професійні послуги, та однією із головних аудиторських компаній КПМГ (KPMG) спільно із глобальною асоціацією професіоналів у сфері фінансів і обліку – Association of Chartered Certified Accountants (ACCA).

Основним завданням проведення порівняльного аналізу є формування більш повного і чіткого уявлення про ключові вимоги у сфері корпоративного управління та визначення узгодженості та відповідності європейським та світовим стандартам, а також доцільності перейняття світового досвіду у вітчизняну практику. Адже на сьогодні для України достатньо актуальним залишається питання відповідності кодексів корпоративного управління європейським і світовим стандартам.

Порівняльний аналіз здійснено на основі ключових ознак – компонент корпоративного розвитку компаній, якими є:

- лідерство і культура, що демонструє оптимальну структуру, роль ради директорів та ін. у досягненні цілей корпоративного управління у довгостроковій перспективі;

- результати діяльності, що відображають спосіб формування ефективного набору моделей поведінки для отримання необхідних результатів і формування культури безперервного підвищення ефективності діяльності;

- контроль за реалізацією корпоративного управління дає можливість відстежити процес створення механізму управління ризиками, внутрішнього контролю;

- взаємодія зацікавлених сторін відображає інформацію із захисту інтересів, та механізму взаємодії акціонерів та зацікавлених осіб.

Вищезазначені компоненти є основними елементами корпоративного управління, які наявні у більшості кодексів і рекомендацій з найкращої практики корпоративного управління країн світу. Таким чином, у даному дослідженні ці компоненти використовувались в якості критеріїв для порівняння кодексів різних країн.

За результатами аналізу принципів корпоративного управління за кожним компонентом корпоративного розвитку компаній дає змогу стверджувати, що: українське законодавство у цілому відповідає європейським та світовим стандартам, кодекси корпоративного управління в розвинених країнах та в Україні мають не багато суттєвих відмінностей. Подальшого дослідження потребує структура ради директорів компаній. Оскільки в Україні, принципи корпоративного управління фактично вимагають функціонування дворівневих рад директорів, однак на практиці наявні аутсайдерські риси їх функціонування.

Створення та дотримання кодексу корпоративного управління, перейняття зарубіжного досвіду та переходу до механізму контролю за дотриманням принципів корпоративного управління має відбуватися на добровільних але обов'язкових засадах.

Слід наголосити, що уже на сьогодні такий підхід дає можливість розвитку корпоративного управління, використовуючи ринковий механізм контролю. Адже більшість провідних компаній, які турбуються за власний імідж та потребують залучення інвестиційних ресурсів, вже впровадили власні принципи корпоративного управління. Зміна підходу до дотримання корпоративного управління передбачає й зміну статусу таких рекомендацій.

Як засвідчив проведений аналіз, підвищеної уваги потребує й вимога про підготовку звітності у сфері соціальної відповідальності і з питань сталого розвитку. На нашу думку, подальшого дослідження потребує врахування ризиків та розкриття інформації про політику компанії у сфері соціальної відповідальності та сталого розвитку.

1.3. Корпоративний підхід управління закладами вищої освіти: засадничі положення

На сьогодні корпоративне управління стає не лише частиною розвитку приватного сектора економіки, елементи корпоративного управління проникають й у сферу державного (публічного) управління. Зміни розвитку суспільства викликають об'єктивні зміни й у суспільній діяльності. Одним із найважливіших чинників проникнення корпоративного управління майже у всі сфери суспільної діяльності, зокрема у сферу державного (публічного) управління – управління закладом вищої освіти є стрімкий суспільно-економічний та науково-технічний розвиток.

Сьогодні заклади вищої освіти є важливим механізмом забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього і виробничого процесу, а також демонструють діючу модель організації суспільства, засновану на балансі інтересів [16]. Адже у сучасному світі вища освіта виступає не лише суб'єктом освітнього процесу, який забезпечує генерування та відтворення знань для формування продуктивних сил суспільства, а й корпоративним суб'єктом, який буде діяльність на принципах корпоративного

об'єднання зацікавлених сторін для найбільш ефективного досягнення освітніх цілей [16]. До того ж стрімке поширення комерціалізації у вищій освіті (переважання платної форми навчання) сприяє вирішенню цього питання.

Специфіка реалізації корпоративного управління у сфері вищої освіти полягає у тому, що одним із найважливіших складових його діяльності є ринкова стратегія розвитку, коли заклад вищої освіти (ЗВО) орієнтований на роботу із споживачами освітніх послуг, як з клієнтами.

На сьогодні надзвичайно широкого використання набув термін «клієнтоорієнтованість» у сфері вищої освіти. Клієнтоорієнтованість закладу вищої освіти дозволяє формувати відносинами з клієнтами – зі споживачами освітньо-наукових послуг, проводити моніторинг потенційних клієнтів і ринку, підтримувати і розвивати найбільш цінних і значущих клієнтів, виводити з системи клієнтів, що представляють для освітнього закладу «баласт», і оновлювати систему новими продуктивними клієнтами. Ключові елементи клієнтоорієнтованого підходу до управління організацією наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні елементи клієнтоорієнтованого підходу до управління

Джерело: доповнено автором на основі [2; 3]

Важливою умовою формування клієнтоорієнтованості як методу ефективного розвитку закладу вищої освіти є дотримання таких принципів як [3]:

1. Ідентифікація клієнтів – система знань про клієнтів і усвідомлення їх цінності.
2. Забезпечення лояльності клієнтів за допомогою формування корпоративної культури.
3. Диференціація клієнтів – віднесення клієнтів до груп за обраними керівництвом вузу критеріям.
4. Персоналізація – чим більше персоналізовано пропозицію клієнту, тим вище конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, у результаті дослідження сучасних тенденцій розвитку вищої освіти, узагальнено та систематизовано основні передумови поширення корпоративного управління у закладах вищої освіти у світі:

- зростання ролі інтелектуального (людського) капіталу та нематеріальних активів;
- необхідність забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього і виробничого процесу;
- співпраця та розширення зв'язків закладів вищої освіти та бізнес спільноти;
- впровадження збалансованого і програмного (результативного) методу фінансування закладів вищої освіти відповідно до якого фінансові ресурси виділяються під конкретні кількісно виражені та обґрунтовані показники результативності їх діяльності;
- формування відносин зі споживачами освітньо-наукових послуг як з клієнтами (клієнтоорієнтований підхід);
- посилення конкуренції між закладами вищої освіти;
- націленість діяльності закладів вищої освіти на досягнення результату тощо.

Трансформація підходів ведення господарської діяльності закладів вищої освіти відповідно до умов ринку, спричинило зміну способу управління ними. Як результат, поява у менеджменті вищої школи специфічних рис, що характерні управлінню

комерційною організацією – корпорацією. Адже незважаючи на відмінність у функціях, ролі, призначенні і статусу комерційної та некомерційної організацій, існує ряд спільних ознак, що дозволяють вважати, що для управління такою некомерційною організацією, як заклад вищої освіти, можуть застосовуватись механізми корпоративного управління комерційною організацією.

По-перше, заклади вищої освіти фінансуються не лише з бюджету, їм доводиться також брати участь у комерційній діяльності, надаючи освітні послуги на ринку.

Загальновідомо, що державні заклади вищої освіти є неприбутковою організацією, яка фінансується з Державного бюджету України, але заклад вищої освіти може самостійно розпоряджатись надходженнями, одержаними від дозволених чинним законодавством платних послуг, які є додатковими джерелами фінансування [12; 13]. Адже постійна нестача фінансових ресурсів та загроза скорочення державного фінансування стимулює державні заклади вищої освіти до пошуку додаткових джерел надходжень фінансових ресурсів: якими можуть бути участь у грантах, фондах, програмах для реалізації власних проектів.

По-друге, і для закладу вищої освіти, і для корпорації характерно поділ володіння і управління. Власником закладу вищої освіти є держава, власниками корпорації є акціонери, але управління в тому і в іншому випадку здійснюється найманим менеджером. У зв'язку з цим в обох випадках виникають питання підзвітності менеджера власникам. У корпораціях немає прямої підзвітності менеджменту власникам, менеджмент підпорядковується спеціально створеному колегіальному органу – раді директорів, який, у свою чергу, підзвітний власникам. Звичайно, скасувати адміністрування як інструмент управління неможливо. Однак його функціонування передбачає ряд обмежень. Особливо у взаємовідносинах між учасниками освітнього процесу і зацікавленими сторонами. У таких випадках корпоративне рішення стає важливим «моральним» фактором процесу освіти.

Досягнення синергетичного ефекту можливе, якщо зусилля менеджменту спрямовані на створення та постійне удосконалення системи взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Такий підхід створює основу для переростання спонтанного партнерства, у відкриту систему освіти, при якій відповідальність всіх партнерів стає загальною формою ціннісних орієнтацій.

Надзавдання корпоративного управління у сфері освіти як раз і полягає в тому, щоб згенерувати зусилля всіх учасників освітньо-наукового процесу і створити стійку, систему, здатну до саморозвитку, перетворивши заклад вищої освіти з об'єкта, що надає освітні послуги, в корпоративний суб'єкт [16]. Адже специфіка корпоративного управління полягає в тому, що об'єктом управління виступає сукупність незалежних один від одного взаємодіючих суб'єктів, кожен з яких має свої інтереси, а відмінність між ними може привести до розвитку корпоративних конфліктів.

Третьою схожістю можна вважати необхідність прийняття стратегічних рішень з питань розвитку організації. У разі корпорації стратегію затверджують не власники і навіть не менеджмент, а рада директорів. У закладі вищої освіти також необхідно розробляти та затверджувати стратегію розвитку установи відповідно до вимог, визначених чинним законодавством [9]. Так, відповідно до Закону України «Про вищу освіту», «вчена рада закладу вищої освіти визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти» [13].

Таким чином, на нашу думку, цілком виправданим є введення у науковий обіг та широке застосування поняття «корпоративне управління закладом вищої освіти». Поняття «корпоративний», використовуючи його у сфері управління освітою розглядається в смисловому контексті як «об'єднуючий», що дозволяє інтерпретувати корпоративне управління освітніми організаціями як форму організації взаємодії безлічі організацій і осіб, що мають відношення до найрізноманітніших аспектів функціонування освітньої системи на основі соціальної інтеграції.

Для більш чіткого розуміння сутності корпоративного управління у закладах вищої освіти пропонуємо висвітлити тлумачення даного поняття, запропоноване З. Ю. Касабієвою. Проведений науковцем поглиблений аналіз визначення поняття «корпоративне управління у закладі вищої освіти» дозволив сформулювати його визначення на макро- та на мікрорівні. Тож, під корпоративним управлінням у закладі вищої освіти на мікрорівень науковець пропонує розуміти «використання механізмів ефективного корпоративного управління, які забезпечують узгодження інтересів стейкхолдерів і формування умов для довготривалої співпраці з бізнес середовищем, які сприяють реалізації місії та поширення академічних цінностей закладу вищої освіти». На макрорівні вищезазначене поняття визначається як «державне регулювання, підтримка та сприяння процесів впровадження, трансформації і адаптації методів, моделей і передового досвіду (практики) корпоративного управління у сферу вищої освіти, розширення автономії закладів вищої освіти і реалізації механізмів державно-приватного партнерства з метою підвищення соціальної ефективності та відповідальності сторін» [6].

Від так, можна стверджувати, що зміст і специфіка підходів корпоративного управління в закладах вищої освіти визначаються сутністю, особливостями взаємовідносин та метою такого управління. Опрацювання наукового доробку у сфері корпоративного управління дає можливість окреслити наступні підходи до корпоративного управління ЗВО: частковий, суспільний, нормативний, юридичний, фінансовий, управлінський, організаційний, економічний сутність яких відображено на рис. 1.4.

Частковий (приватний) підхід до корпоративного управління передбачає перейняття досвіду корпоративного управління корпораціями у розрізі вибору найкращих механізмів управління і розподілу влади між учасниками корпоративних відносин у управління закладом вищої освіти.

Управлінський підхід містить у собі систему органів закладу вищої освіти, яка управляє ним (ректорат, вчена рада, органи студентського самоврядування, наглядова рада тощо).



Рис. 1.4. Підходи до корпоративного управління у закладі вищої освіти

Джерело: узагальнено автором на основ [4; 7, с. 26; 8, 17].

Організаційний підхід до корпоративного управління розкриває його сутність в побудові ефективної організаційної моделі, за допомогою якої заклад вищої освіти представляє і захищає свої інтереси. Як відзначає Т. С. Казакова, «юридично-організаційні аспекти життєдіяльності корпоративних структур поглиблено вивчали С. Мочерний, О. Устенко, С. Чоботар, які визначали

поняття корпорації як найдосконалішу форму організації підприємств» [7, с. 26].

Аналіз суспільного підходу, зміст якого полягає у «сукупності відносин між закладом вищої освіти та суспільством; та економічного підходу, сутність якого визначається як система відносин між органами управління, посадовими особами, державою, можливими інвесторами також, на нашу погляд потребує більш глибокого дослідження та об'єднання.

Адже на сьогодні заклад вищої освіти розглядається як одна із головних ланок соціальної системи, що сприяє зміцненню соціального порядку, інтеграції та рівноваги. Як і будь-яка організація, ЗВО є керованою системою, однак управлінська діяльність, має свою специфіку [2]. Головне занепокоєння у науковців, при аналізі соціальних результатів корпоративного управління освітою пов'язане з тим, що поки не сформовано у достатній мірі послідовних кроків, що змінюють орієнтацію управління освітою з «правильного вибудовування процесів» на досягнення конкретних результатів і соціальних ефектів [1; 18].

Таким чином, основною вимогою сучасності є те, що заклад вищої освіти перетворюється у «виробника» і «постачальника» знань, який має бути орієнтований на випуск «високоякісного продукту» – висококваліфікованого працівника, конкурентоспроможного на ринку праці. Такий підхід діяльності характерний комерційним організаціям, та повинен буди адаптований та впроваджений у діяльність закладу вищої освіти [10].

На нашу думку, поряд із вже виділеними підходами до корпоративного управління, доцільно виокремити два узагальнюючі підходи: системний і процесний, сутність яких наведено на рис. 1.5.

Узагальнення маркетингових досліджень середовища господарювання сучасних закладів вищої освіти дозволяє зробити висновок, що характерними ознаками сфери освіти є безперервність, чисельність пропозиції та недостатнє фінансування. Конкуренція між закладами вищої освіти має тенденції до загострення. В боротьбі за платоспроможного абітурієнта перемагає

той ЗВО, який забезпечує найбільш високу якість освіти і наукових досліджень.



Рис. 1.5. Системний і процесний підходи до корпоративного управління

Джерело: [17]

З посиленням конкуренції радикально змінюється освітнє середовище. Вища освіта перестає бути монополією кожної окремої країни. А ЗВО все більше набувають загального ринкового характеру. Як вже зазначалося, цим процесам сприяє розвиток інформаційних і комунікаційних технологій. Інформаційна революція, що веде до розвитку економіки, заснованої на знаннях, а інформація стає надзвичайно важливою економічною цінністю.

За результатами аналізу сутності корпоративного управління, проведеного О. Худік, виявлено певні закономірності: у трактуванні сутності поняття «корпоративне управління» більшість позицій сфокусовано на сприйнятті досліджуваного поняття як «системи» та як «процесу» [17]. Цілком погоджуємось із автором, що сутність корпоративного управління розкривається у синтезі процесного та системного підходів. При цьому головна функція держави – є контроль за відповідними процесами корпоративної діяльності у сфері дотримання корпоративними організаціями норм соціальної відповідальності.

Системно-процесний підхід корпоративного управління закладом вищої освіти система відносин, пов'язаних з утворенням, організацією, плануванням, контролем, стимулюванням діяльності закладу вищої освіти, узгодження інтересів зацікавлених сторін та досягнення конкретних результатів і соціальних ефектів.

Системний підхід включає стратегічне планування, управління фінансами, людськими та іншими ресурсами, управління основною діяльністю закладу вищої освіти, управління якістю освітніх послуг та результатів наукової діяльності, ризиками та ін., що представлено на рис. 1.6.

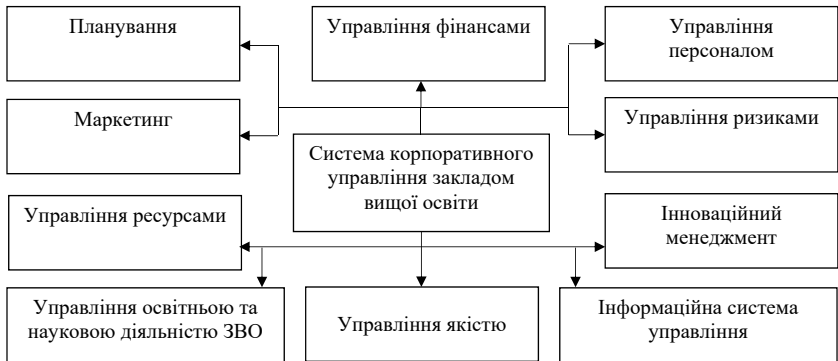


Рис. 1.6. Система корпоративного управління закладу вищої освіти

Джерело: [11]

Відповідаючи на виклики сьогодення система управління вітчизняними установами вищої освіти має спиратися на принципово нові засади, серед яких першочергові – впровадження корпоративного управління, що дозволить забезпечити ефективність і адаптацію освітньої організації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища з урахуванням інтересів різних агентів освітнього простору. Перш за все корпоративне управління є системою фактичних взаємовідносин та полягає

у формуванні єдиної інтегрованої основи взаємодії всіх суб'єктів освітньої сфери для реалізації стратегічної мети розвитку освіти. Таким чином, заклад вищої освіти перебуває у безперервній взаємодії із зовнішнім макро- та мікросередовищем у сфері: обміну інформацією; вивчення потреб та запитів стейкхолдерів; отримання та розпорядження фінансуванням та залученням інших ресурсів необхідних для ефективного функціонування ЗВО; розвитку співробітництва, в тому числі, і на міжнаціональному рівні; набуття та обміну досвідом; продукування продукції та надання послуги тощо. Важливо, щоб ця взаємодія відбувалося з посиленням активності, інтенсивно і ефективно для збереження і зміцнення позицій закладу вищої освіти в екзогенному середовищі.

Зовнішнім середовищем для вищих навчальних закладів є державні, регіональні і місцеві органи влади, міністерства і відомства, вітчизняні та зарубіжні освітні установи та наукові організації, в тому числі й інститути Національної академії наук України, українські та зарубіжні промислові підприємства, сфери бізнесу і культури, вітчизняне та зарубіжне співтовариство як фізичні особи і громадські організації, асоціації, фонди і тощо.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що проникнення практики корпоративного управління у сферу державного управління є результатом впливу багатьох чинників, як внутрішніх, так і зовнішніх: необхідність забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього і виробничого процесу; співпраця та розширення зв'язків закладів вищої освіти та бізнес спільноти; впровадження збалансованого і програмного (результативного) методу фінансування закладів вищої освіти відповідно до якого фінансові ресурси виділяються під конкретні кількісно виражені та обґрунтовані показники результативності їх діяльності, посилення конкуренції між закладами вищої освіти, націленість діяльності закладів вищої освіти на досягнення результату тощо.

Як результат, управління закладами вищої освіти увібрало специфічні риси, характерні рисам управління комерційною організацією. Виділено перелік спільних ознак, що дозволяють

вважати, що для управління такою некомерційною організацією, як заклад вищої освіти, можуть застосовуватись механізми корпоративного управління комерційною організацією. Тож цілком виправданим є введення у науковий обіг та широке застосування поняття «корпоративне управління закладом вищої освіти».

Вивчення економічної літератури дозволило констатувати, що для сучасної наукової літератури з теорії управління характерне виділення декількох підходів до процесу корпоративного управління закладом вищої освіти. Досліджені підходи до корпоративного управління, серед яких: частковий (приватний), суспільний, нормативний, юридичний, фінансовий, управлінський, організаційний, економічний.

Особливо актуальним виглядає виділення системно-процесного підходу до корпоративного управління. Оскільки, корпоративне управління, з одного боку, є діяльністю системи виборних та призначених органів, через яку спрямовуються і контролюються організація, а з іншого, – представляється системою певних правил і поведінки між зацікавленими особами, кінцевою метою якої є збільшення економічної ефективності діяльності (в тому числі прибутку), зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти як на внутрішньому та і зовнішньому ринках. При цьому важлива функція держави полягає у здійсненні контролю за відповідними процесами корпоративної діяльності, з метою дотримання норм соціальної відповідальності перед суспільством.

ГЛАВА 2

НОВІТНІ ТРЕНДИ

У ФОРМУВАННІ СТРУКТУРИ

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ

ОСВІТИ ЗАСОБАМИ КОРПОРАТИЗАЦІЇ

2.1. Удосконалення категоріально-понятійного апарату організаційної структуризації закладів вищої освіти

Невід'ємною передумовою підвищення ефективності функціонування закладу вищої освіти є побудова адекватної, відповідної сучасним реаліям, організаційної структури. Комплексним явищем, що відбиває складний взаємозв'язок між ключовими категоріями теорії управління та теорії організацій є організаційна структуризація. Основним підґрунтям структуризації закладів вищої освіти мають стати положення, що впливають з міждисциплінарного характеру корпоративного управління, а саме:

1. Актуальність організаційної структуризації зовнішньому і внутрішньому середовищу, які мають істотний вплив на рішення щодо рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю вищих керівних органів, їх заступників та професорсько-викладацького складу.

2. Стратегічна орієнтація організаційної структуризації закладів вищої освіти, тобто встановлення системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між університетами, інститутами, філіями, навчально-консультаційними пунктами, підрозділами й окремими працівниками.

3. Перспективність та далекоглядність – організаційний проєкт закладу вищої освіти повинний бути заснованим на плануванні і прогнозуванні.

4. При проведенні організаційної структуризації необхідно дотримуватися принципу відповідності, коли кожний елемент системи має у своєму розпорядженні достатні повноваження і ресурси для рішення поставлених завдань і відповідає за їхнє ефективне виконання.

5. Організаційних структура має бути ефективною, що визначається ступенем досягнення закладом вищої освіти поставлених цілей при наявних (доступних) ресурсах.

Підхід до структуризації закладів вищої освіти у системі корпоративного управління, як до складних систем, виражає одну з головних особливостей сучасного етапу розвитку освіти, науки, економіки і суспільства. Причину вбачаємо в тому, що в управлінні та просуванні великих класичних університетів задіяні значні природні, матеріальні, енергетичні, людські ресурси. Виробничі, соціальні, організаційні і природні об'єкти мають свої властивості, вони досить складні, розподілені в просторі, динамічні в часі, їх поведінка описується як детермінованими, так і стохастичними законами.

Системний підхід з позицій філософії – це напрямок методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів матеріального світу як систем. Такий підхід для дослідження проблем управління господарюючим суб'єктом (в тому числі ЗВО) висвітлено у численних роботах вітчизняних і закордонних вчених. Серед них: Р. Акофф [1], І. М. Драгомірова, В. Н. Парсяк [17], А. В. Игнатьева, М. М. Крейсберг [9], А. В. Ломоносов [12], В. С. Пономаренко [20], О. І. Пушкар [15], М. М. Максимцов [8], Д. Л. Шкляр [18] та ін. Втім, аналіз наявних публікацій дозволяє констатувати відсутність однастайності у трактування основних понять та категорій проблематики організаційної структуризації вищих закладів освіти в умовах розбудови та становлення ринку освіти.

Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його функціонування. З точки зору управління підприємством (установою, організацією),

О. М. Беседовський визначає системний підхід як «комплексний усесторонній розгляд виробничих підрозділів та економічних явищ єдиного цілого з урахування усіх взаємозв'язків об'єктів, їх властивостей і обмежень» [3].

Основною категорією, якою оперує системний підхід, є само поняття системи. З точки зору автора, найбільш доцільне визначення системи як кінцевої множини функціональних елементів і відносин між ними, виділеної із середовища відповідно до визначеної мети, у рамках певного часового інтервалу. У цьому випадку під елементом прийнято розуміти найпростішу неподільну частину системи – підсистему. При цьому визначення частини системи залежить від цілей розгляду об'єкта як системи.

Сучасний розвиток корпоративного управління більшою мірою характеризується складними, відкритими, динамічними, адаптивними організаційними системами [11]. Серед параметрів, що характеризують заклади вищої освіти як соціально-економічну систему можна виділити:

1. Локальність, що обумовлюється наявністю фізичних (приміщення, обладнання лабораторій та лекційних аудиторій, інформаційне забезпечення тощо), соціальних (відомче підпорядкування, соціальні групи), економічних (нестача фінансування), психологічно-поведінкових (стереотипи поведінки, організаційна культура) обмежень;

2. Цілеспрямованість. Будь-який складовий елемент складної економічної системи може ефективно функціонувати лише до того моменту, поки його стратегічна мета не йде всупереч загальним цілям. На прикладі ЗВО можна сказати, що стратегічна мета функціонування закладу вищої освіти має бути узгодженою із перспективами розвитку Міністерства освіти й науки України;

3. Орієнтацію на доступні джерела ресурсів. Ресурси, серед яких матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові. Як живі організми беруть їжу і кисень з зовнішнього середовища щоб вижити і вирости, так і організація залучає зовнішнє оточення для отримання сировини, матеріалів, енергії, коштів, устаткування, технологій, людей. Без залучення ресурсів через канали

зв'язків із зовнішнім середовищем будь яка система припиняє своє існування;

4. Трансформації за рахунок реалізації моделі «вхід (абітурієнт) – діяльність (надання освітньої послуги) – вихід (кваліфікований спеціаліст)»;

5. Продукування. Продукція – товари, послуги, знання, інформація, отримані в результаті обробки ресурсів усередині системи, що експортуються в навколишнє середовище. У процесі функціонування система може часом видавати і небажані результати, що для господарських організацій та підприємств виявляються в забрудненні навколишнього середовища, шкідливих відходів, помилкової інформації тощо;

6. Комунікабельність. Зворотний зв'язок, основна функція якого – отримання інформації з зовнішнього середовища про ступінь досягнення мети. Цей термін трактують як інформаційний канал, що вимірює погодженість внутрішніх і зовнішніх цілей системи;

7. Суміжності. Навколишнє середовище – все, що знаходиться за межами системи з тим або іншим ступенем впливу на систему. Ступінь взаємодії з зовнішнім оточенням – це ключова різниця між закритими і відкритими системами. У більш широкому аспекті кожен організаційну систему можна трактувати як породження і відбиток іншої зовнішньої метасистеми.

Системний підхід до організаційно-функціональної структуризації закладів вищої освіти обумовлює необхідність адаптації існуючих або новостворених структур до функціонування у мінливих ринкових умовах з метою збереження стабільності або розвитку і росту установи, покращення стратегічної позиції на ринку освітніх послуг, підвищення конкурентоспроможності. Організаційно-функціональна структуризація закладів вищої освіти має розглядатися як система, яка створена для досягнення зовнішніх цілей і має розгалужену систему зв'язків із навколишнім середовищем. Цілі як основний критерій діяльності повинні бути реальними, досяжними і не суперечити об'єктивним законам суспільства. Для досягнення цілей розробляється

стратегія – узагальнена модель (програма, план дій), призначена для здійснення місії організації шляхом координації та розподілу ресурсів [2].

Організаційна структуризація закладів вищої освіти вимагає вирішення стратегічних, практичних та тактичних завдань. До перших відносять відкриття (чи елімінація) спеціальностей та освітніх програм в межах діючих спеціальностей, утворення, об'єднання чи ліквідація кафедр, факультетів, філіалів, представництв ЗВО чи консультаційних пунктів, капітальний ремонт чи будівництво приміщень тощо. До практичних завдань ЗВО належать ті, що мають чіткі часові межі виконання. Серед них складання робочих навчальних планів, планів наукової, виховної роботи, видавничих та інших планів, семестрового розкладу, розподіл навантаження тощо.

Організаційні структури закладів вищої освіти не є чимось відокремленим від загального розвитку системи освіти України, яка змінюється за конкретних умов технологічної, соціальної, правової, інституціональної трансформацій. Останні десятиріччя економіка розвинутих країн пройшла шлях від індустріальної до інформаційної, залучаючи у цей процес систему і принципи менеджменту, методи управління персоналом, принципи маркетингу, моделі побудови організаційних структур.

Проблемам організаційної структуризації закладів вищої освіти присвячено багато досліджень як іноземних так і українських фахівців в галузі менеджменту. Однією із найбільш суттєвих є праця Д. Л. Шкляра [18], в якій автор окреслив правову, фінансову, продуктову, виробничо-технологічну та організаційно-управлінську структуризації.

Під організаційною структуризацією закладів вищої освіти пропонуємо розуміти формування внутрішнього стану об'єкту, що характеризується єдністю реалізації його властивостей та відносин і здійснюється у формі стійкого упорядкованого об'єднання ланок структури, що знаходяться у вертикальних, горизонтальних та діагональних стосунках.

Організаційна структуризація спирається на поняття організованості (організації). Термін «організація» відбувається від

латинського «organizo» (влаштовувати) і має декілька змістовних значень. По-перше, це процес, пов'язаний з організаційною діяльністю людей з упорядкування елементів єдиної системи в просторі і часі і створенню взаємозв'язків між ними [13]. Інше значення цього слова припускає наявність об'єкта з організованою упорядкованою внутрішньою структурою, при цьому організація як об'єкт являє собою цілісний комплекс елементів, об'єднаних різноманітними зв'язками (фізичними, економічними, соціальними, правовими, технологічними).

Такий дуалізм терміну визнаний багатьма фахівцями [10]. Зокрема термін «організація» вживається в сучасній науці і практиці в двох змістах:

організація як властивість об'єкта (у цьому значенні говорять про ефективну або неефективну організацію виробництва, управління тощо), з чим пов'язане розуміння значення терміну організації в змісті «діяльності по створенню найбільш раціональної структури об'єкта» або ж організації як однієї з функцій управління;

організація як сам об'єкт (підприємство, об'єднання підприємств, політична, суспільна тощо), що має досить складну, певним чином упорядковану внутрішню структуру і здійснює безліч взаємозалежних функцій.

Для визначення організаційної структуризації, розглянемо заклад вищої освіти, який є за сутністю соціально-економічною організацією. Будь-яка організація являє собою свідомо обмежене соціальне утворення, скоординоване, функціонуюче на постійній основі для досягнення цілей, що розділяються членами-учасниками [19]. Основними характеристиками ЗВО як організаційної системи є: сукупність учасників, сукупність цілей, ресурсів, формальна структура, правила і процедури прийняття рішень. При чому саме організаційна структура управління – це головна з контрольованих керівництвом організаційних характеристик [13]. З системної точки зору організаційна структура розглядається, насамперед, як цілісність, тому для виділення її елементів і підсистем варто визначити ознаки, за якими вони

ідентифікуються, при цьому елементами системи є як структурні так і процесні складові, що є нероздільними сторонами єдиного цілого.

Внутрішні параметри (характеристики) організаційних структур повинні давати агрегований опис властивостей структури і можливість якісного та кількісного визначення елементів структури, що дозволить зіставляти різні структури з метою вибору найбільш ефективної. Такого роду характеристики розподілимо за двома категоріями. До першої категорії віднесемо характеристики, що дають безпосереднє уявлення про особливості конфігурації структури: число рівнів ієрархії, кількість елементів на різних рівнях структури, інформаційна завантаженість ланок, ступінь централізації управління.

До другої категорії віднесемо характеристики, що дають опосередковане уявлення про конфігурацію структур того чи іншого типу, у той же час характеризують особливості властивостей організаційної структури. Серед характеристик цієї категорії важливе місце займають такі, як складність, формалізація, централізація, спеціалізація, норма керованості, влада і контроль, структура персоналу. Визначимо більш детально категорійно-понятійний апарат структуризації, як систему понять та дефініцій, їх змісту та взаємозв'язку у дослідженні організаційних структур управління ЗВО.

Складність (комплексність) визначає ступінь диференціації організаційної системи [4]. Диференціація є розподілом організаційної системи на підсистеми, кожна з яких має тенденцію розвивати визначені властивості по відношенню до вимог, встановлюваних зовнішнім оточенням. Розрізняють наступні види диференціації: вертикальну, горизонтальну, територіальну, цільову. Горизонтальна диференціація визначає поділ функцій між структурними елементами одного рівня і носить характер узгодження [5]. Вертикальна диференціація показує глибину (кількість рівнів) організаційної ієрархії і носить характер підпорядкування. Територіальна диференціація зв'язана з географічним розташуванням ЗВО та його філій, а цільова

диференціація – зі створенням факультетів та відділів, орієнтованих на виконання конкретних цілей (постійних чи тимчасових).

Серед найбільш важливих характеристик організаційних структур управління безсумнівно варто розглядати ступінь централізації управління, що відбиває ступінь зосередженості функцій прийняття рішень на верхніх рівнях управління освітньо-науковою установою. Централізація виявляється в ієрархії прав на прийняття рішень, автономії підрозділів, ступені залучення нижчих рівнів до управлінських рішень.

До важливих характеристик організаційної структури віднесемо рівень спеціалізації, тобто міру виконання тих чи інших функцій управління спеціалізованими відділами. Відповідно до цього рівень функціональної спеціалізації може підраховуватися як відношення числа функцій, виконуваних відділами, до загального числа функцій управління, виконуваних системою. У сучасному розумінні спеціалізація визначає також число окремих видів діяльності фахівців і їхній розподіл у структурі установи.

Близькими за змістом є такі характеристики, як рівень стандартизації і рівень формалізації. Рівень стандартизації характеризує ступінь використання організацією заздалегідь розроблених стандартних процедур, а рівень формалізації – ступінь, у якій ті чи інші функції управління регламентовані формальними документами (посадовими інструкціями, правилами, положеннями тощо). Ці характеристики звичайно вимірюються шляхом деталізації всього процесу на окремі процедури й обчислення відношення кількості стандартизованих, в одному випадку, чи формально регламентованих, в іншому, процедур до їхньої загальної кількості. Для забезпечення координації і контролю в організації необхідна регламентація діяльності всіх структурних одиниць. Документами, що регламентують діяльність елементів структури (факультетів, кафедр, відділів, служб, працівників) по реалізації прийнятої стратегії розвитку ЗВО є статuti, положення про підрозділи, посадові інструкції. Міра ретельності виконання прийнятих правил і рішень характеризує гнучкість

системи, а регулярне застосування стандартних процедур визначає ступінь стандартизації процесу управління [28].

Перевагою формалізації є координування та ефективний контроль поведінки персоналу установи, тому що формальні правила і процедури можуть служити об'єктивною мірою будь-якої дії. Недоліком може стати зайва увага до формальних правил і процедур, а не до цілей, для досягнення яких ці правила були створені.

Іншою важливою характеристикою є діапазон керованості (норма управління). Під останнім розуміють оцінку обсягу роботи з управління, який здатний виконати керівник (або орган управління) того чи іншого рівня [6]. Часто під діапазоном керованості розуміють максимально допустиме число підлеглих осіб або підрозділів [4]. Поняття діапазону керованості пов'язано з обмеженою здатністю людини успішно керувати діяльністю більш ніж декількох підлеглих осіб або підрозділів.

Діапазон керованості визначається компромісом між числом рівнів управління по горизонталі і вертикалі, інтелектуальним потенціалом працівників, однотипністю і ступенем формалізації задач. Він залежить від ступеня вертикальної диференціації в організації, значно зменшуючись при просуванні нагору по ієрархічній градації. У керуючих нижчої ланки може бути по 20–30 підлеглих, тоді як у вищих керівників 4–8. Діапазон керованості визначає таку характеристику організаційної структури, як число рівнів управління. Чим менше будуть норми керованості різних рівнів, тим більше «вузької» і витягнутої нагору буде структура, тобто тим більше число ієрархічних рівнів вона повинна мати. Відповідно при великих нормах керованості структура є «плоскою», тобто з малим числом рівнів ієрархії. Розвиток організаційних структур призвів до розповсюдженої думки, що велике число рівнів для будь-якої структури зайве і потрібно прагнути до того, щоб усіма можливими шляхами збільшити норми керованості і тим самим знизити число рівнів ієрархії. Але, на думку автора, це є два аспекти:

низький діапазон керованості (вертикальні структури) забезпечує більш сильний контроль за діями безпосереднього

оточення, однак координація і зв'язок з виконавцями рішень стає складним і повільним через велику кількість рівнів, через які повинні пройти директиви;

значний діапазон керованості (плоскі структури) забезпечує більш короткий і простий ланцюг зв'язку, однак, меншу можливість охоплення контролем через збільшення числа міжособистісних ділових контактів і часу, витраченого на них.

Отже, до основних факторів, що впливають на організаційно-управлінську структурування закладів вищої освіти віднесемо: зовнішнє середовище, стратегію, цілі, розмір, технологію, стадію життєвого циклу, організаційно-правову форму, персонал, владу і контроль.

Зовнішнє середовище можна класифікувати за ступенем невизначеності, однорідності і конкуренції. За певних умов відкрита система може досягти умовної рівноваги із середовищем, де її структура та найважливіші структурні характеристики залишаються постійними, у той час поки система здійснює із середовищем безперервний обмін інформацією, ресурсами, енергією.

Рівень акредитації та статус ЗВО (національний, державний) є ключовими факторами стратегічного розвитку вищої освітньої установи. Концепція побудови структури управління змінюється при трансформації ЗВО у національні університети, при консолідації інститутів та об'єднанні декількох університетів в один.

Персонал та професорсько-викладацький склад також необхідно виділяти як вагомому характеристику організаційної системи ЗВО. Деякі дослідники вважають, що потенціал працівників закладів вищої освіти значною мірою заданий зовнішнім середовищем [7]. У той же час цей потенціал розвивається усередині ЗВО під впливом досвіду, професійної підготовки, перепідготовки його кадрового потенціалу.

Організаційна структурування, крім організаційного, має функціональний аспект. Слід сказати, що вперше функції організацій були визначені та описані на початку ХХ століття. Прийнято розрізняти шість функцій, здійснюваних у компа-

нії [16]. Зауважимо, що для ЗВО сутність деяких функцій може дещо змінюватися. Так, в таблиці 2.1 розглянуто перелік функцій закладів вищої освіти в оригінальному трактуванні.

Таблиця 2.1.

Функції організаційної структуризації закладів вищої освіти

Функція	Підприємство	Заклад вищої освіти
1	2	3
Виробнича	виготовлення послуг	продуціюванні освітніх послуг
	дослідження	проведення наукових досліджень
	розробки	розробка науково-методичних матеріалів
	контроль	проведення іспитів та заліків
Комерційна	постачання	Отримання ліцензій та забезпечення ліцензійних обсягів
	збут продукції	проведення акредитацій та відповідний випуск фахівців
	реклама та PR	реклама та просування іміджу ЗВО
	логістичні зв'язки	матеріальне забезпечення діяльності ЗВО
	дослідження ринку	проведення профорієнтаційних заходів
Фінансова	бухгалтерія	фінансове забезпечення діяльності ЗВО за рахунок бюджету та позабюджетних коштів
	фінансове планування	
	фінансовий аналіз	
	інвестування	отримання освітніх грантів
Облікова	бухгалтерський облік	бухгалтерський облік
	управлінський облік	управлінський облік
	статистична звітність	статистична звітність
	аудит	аудит
	аналітичний облік	аналітичний облік

Продовження табл. 2.1.

1	2	3
Адміністративна	стратегічне управління	стратегічне управління
	планування	планування діяльності
	управління персоналом	управління професорсько-викладацьким складом та персоналом підрозділів
	організація управління	організація управління
	координація	координація
	контроль	контроль
	мотивація	мотивація
	прогнозування	прогнозування
Безпека діяльності	юридична підтримка	юридична підтримка
	захист комерційної інформації	захист комерційної інформації та авторських прав
	захист персоналу	захист персоналу

Джерело: складено автором.

Реалізація функцій відбувається шляхом формування ланок управління, при цьому не можна провести точну відповідність функції підрозділу (служби), тому що одна функція може виконуватися декількома відділами, а в одному відділі може реалізовуватися кілька функцій. Що стосується адміністративної функції, то вона існує на всіх рівнях управління.

Менеджмент закладів вищої освіти має у своєму розпорядженні арсенал інструментів формування організаційних структур, а саме:

узагальнення завдань в однорідні групи у випадку встановлення стабільного зв'язку між ними;

розподіл управлінських процесів на окремі компоненти з використанням відповідних методів та прийомів (наприклад, побудова дерева цілей);

утворення функціональних служб та підрозділів ЗВО;
формулювання посадових інструкцій та розробка положень, що регулюють процес надання освітніх та інших послуг ЗВО.

При формуванні організаційної структури освітньої установи завдання та реалізацію адміністративних повноважень доцільно групувати за наступними ознаками:

вид діяльності (відділ кадрів, бухгалтерія, контроль, регулювання, навчання, наукова діяльність);

функція управління (планування, організація, впровадження та контроль;

вид продукції (надання освітніх послуг, надання консультативних послуг тощо);

стадії навчального процесу (розробка навчальних планів, розробка викладачами технологічних карт та засобів ПНС, виконання здобувачами відповідних рівнів вищої освіти визначених завдань, перевірка успішності знань, проведення ПМК, виставлення підсумкових оцінок, зведення рейтингових балів);

ієрархічний рівень (ректорат, деканати, кафедри, обслуговуючі підрозділи);

територіальне розташування.

Вивчення наукової літератури, опрацювання нормативних актів та спостереження за практикою освітнього бізнесу дозволяють виокремити дві течії розбудови організаційних структур закладів вищої освіти. Перша з них передбачає побудову горизонтально інтегрованої структури, що ґрунтується на координації (як превентивній так і супроводжуючій) діяльності підрозділів ЗВО. Ключовими ознаками такої структури є:

тенденція до найбільш повного задоволення інтересів усіх стейкхолдерів освіти;

мінімальне число рівнів ієрархії з виділенням самостійних комплексних груп, здатних вирішувати будь-які поточні завдання здобувачів – як замовників освітніх послуг;

наявність потужної інформаційної системи, що дозволяє автоматизувати поточні завдання управління і дає можливість зосередитися на головних завданнях;

зміна критеріїв оцінки роботи менеджменту освітньої установи.

Другим напрямком є намагання формування еластичної структури управління, до основних характеристик якої відносять:

- розвиток інформатизації та соціалізації;
- можливість швидкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища;
- максимальна гнучкість структури;
- здатність до самокоординації та самоуправління;
- гнучкі форми конкуренції, з переважанням кооперації і співробітництва.

Проаналізувавши сучасні умови надання освітніх послуг вітчизняними закладами вищої освіти можна зробити висновок, що саме друга течія є найбільш доцільною та в майбутньому ефективною для установ вищої освіти в сучасних трансформаційних умовах.

Метаморфози сфери вищої освіти створюють передумови, за яких будь-яку перебудову структури управління установ вищої освіти необхідно оцінювати, перш за все, з точки зору досягнення поставлених перед нею завдань. В умов не кризової економіки реорганізація направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи установи. Головними показниками поліпшення є: скорочення витрат, збільшення набору студентів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперація у прийнятті та реалізації адміністративних рішень, сприйняття організаційної структури професорсько-викладацьким складом. У табл. 2.2 представлені сучасні тенденції вдосконалення організаційних структур вітчизняних закладів освіти.

Варто відзначити, що нові інформаційні технології істотно змінюють поняття організаційної структури, як чіткої системи поділу праці, відповідальності та повноважень, формальних процедур влади і контролю. Ці зміни з одного боку збільшують свободу, а з іншого боку посилюють функції «м'якого», але всебічного контролю.

Таблиця 2.2.

Сучасні тенденції удосконалення організаційних структур

Тенденції	Характеристика	Застосування у ЗВО
Перехід від формальних до неформальних органічних систем управління	Софтизація діяльності	Введення системи дистанційного навчання та платформи Moodle, за допомогою якої студенти та викладачі мають доступ до: – ПНС (персональних навчальних систем); – введення в експлуатацію сучасних лабораторій та обчислювальних центрів; – софтизації бібліотеки та науково-методичних підрозділів
	Автоматизація навчальних процесів	
	Націленість студента на реалізацію своїх здібностей в процесі навчання	
Розвиток економічної самостійності та відповідальності установи	Створення бізнес-центрів	Створення центрів працевлаштування та підтримки студентів; центрів візової підтримки студентів-іноземців; відкриття нових спеціальностей та напрямів
	Максимальне задоволення потреб ринку	
Сильна кадрова політика	Гарантоване працевлаштування	Заохочення прагнення молодих науковців до продовження свого навчання у аспірантурі чи докторантурі; наукова, фінансова та методична підтримка науковців
	Повага особистості	
	Забезпечення єдиного статусу усіх працівників	
Орієнтація на людину	Виявлення творчих резервів особистості	Використання творчого підходу в процесі побудови лекційних та практичних занять; створення груп студентського самоврядування, молодіжних організацій, молодіжних наукових та суспільних рад
	Надання можливості проявляти ініціативу, самостійність, заповзятість	
Формування високоефективних внутрішньо-організаційних зв'язків	Розвиток інформаційних технологій	Введення внутрішніх корпоративних месенджерів та інших засобів передачі інформації від підрозділу до підрозділу (корпоративна пошта, мобільний додаток)
	Удосконалення горизонтальних зв'язків всередині організації	

Джерело: складено автором.

Загальні риси трансформації економіки, що впливають на організаційну структуру установ та залежать від обраної тенденції розвитку, узагальнено у табл. 2.3. Зауважимо, що заклади вищої освіти в даному аспекті відносяться до категорії «бізнес», адже мають місце майже всі індикативні показники.

Таблиця 2.3.

Трансформаційні риси умов ведення бізнесу ЗВО

Індикативні показники \ Тип економіки	Індустріальна	Інформаційна
Масштаби надання послуг	Великі	Гнучкі
Економічні відносини	Злиття та поглинання	Стратегічні альянси
Організаційна структура	Функціональна	Мережна
Комунікації	Паперові	Електронні
Переважні активи	Матеріальні	Нематеріальні
Планування	Формальне	Передбачення
Організація	Контроль	Координація
Дистрибуція	Масова	Цільова
Конкурентна спрямованість	Мультинаціональна	Глобальна
Стратегічна орієнтація	Виробництво	Споживачі
Роль інформаційних технологій	Підтримка	Нові продукти

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, організаційна структура є важливим механізмом управління закладом вищої освіти. Вона дозволяє реалізовувати всі функції і процеси, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Організаційна структура є основою формування і організації діяльності команди закладу.

Стрімке поширення товарно-грошових відносин на сферу вищої освіти спонукає менеджмент закладів вищої освіти вдаватися до організаційної структуризації. Посилити успіх такої перебудови дозволить глибоке розуміння сутності зазначеної проблематики. Відтак, пропонуємо під організаційною структуризацією закладів вищої освіти розуміти формування внутрішнього стану об'єкту, що характеризується єдністю реалізації його властивостей та відносин і здійснюється у формі стійкого упорядкованого об'єднання ланок структури, що знаходяться у вертикальних, горизонтальних та діагональних стосунках. Визначений категорійно-понятійний апарат є основою для формування системи характеристик організаційних структур, яка кількісно та якісно дозволяє в процесі проектування отримати безпосередні (кількість рівнів ієрархії, кількість елементів на різних рівнях структури, інформаційна завантаженість ланок, ступінь централізації управління) та опосередковані (складність, формалізація, централізація, спеціалізація, норма керованості, влада, контроль, структура персоналу) параметри існуючої структурної побудови а також структури, що відповідає процесу планування організаційних змін у стратегічному розвитку.

2.2. Забезпечення реалізації владного механізму у закладах вищої освіти

Інтелектуалізація праці є ключовою передумовою ефективності прогресивних змін, що відбуваються у в економіці та інших сферах суспільного життя. Вища освіта, в цьому контексті, має визначальне значення. Заклади вищої освіти мають забезпечувати високу якість освіти, з урахуванням цільових орієнтирів, які диктує ринок, держава, особистість. Формування дієвого механізму забезпечення якості освітнього продукту в умовах формування ринку освітніх послуг є однією із важливих задач менеджменту вищих навчальних закладів.

В умовах розвитку нових організаційно-правових форм бізнесу, управлінська влада в установах може входити, або бути частково відокремленою від організаційної структури. За таких умов постає ключове питання розподілу повноважень та відповідальності у прийнятті управлінських рішень. В залежності від організаційно-правової форми і по мірі зростання масштабів установи і ускладнення його організаційної структури, вище керівництво поступово відмовляється від господарської та інших функцій, зосереджуючись на прийнятті стратегічних рішень і контролі їх виконання, таким чином орієнтуючись на владне вирішення питань.

Розглядаючи процеси організації і управління закладом вищої освіти, не можна обійтися без застосування поняття влади, яке все частіше використовується при аналізі політичних процесів та режимів, і тільки останнім часом із розвитком теорії організації, інституціональної теорії та корпоратизації цей термін міцно увійшов у понятійний апарат менеджменту.

Влада – це необхідна умова управління, потреба в управлінні і схильність до нього. Умовою влади є, як правило, здатність і бажання лідера погоджувати діяльність людей за допомогою свідомого впливу на них з урахуванням загальної мети й особливостей діяльності кожного. Влада дозволяє керівникові або менеджеру спрямовувати дії і поведінку працівників на виконання цілей організації і змушує дотримуватися її інтересів. Наявність влади є необхідною умовою діяльності організації. Зокрема влада має широкий прояв в освітянській сфері.

Розглядаючи концепцію влади, слід зазначити, що за об'єктивних обставин, концепція влади була висунута і розвинута у західній науковій літературі. Тут можна виділити праці Е. Тоффлера, С. Боулеса, Б. Рассела, В. Ойкена, Ф. Перроу, В. Самуельса, Д. Янга та інші. І тільки з розбудовою української державності, переходом на ринкові відносини, поняття влади знайшло відображення у дослідженнях вітчизняних вчених: І. Алексеєнко, В. Бакуменко, В. Журавського Б. Кухта, В. Погорілка та інших.

Теоретичним та прикладним аспектам управління закладами вищої освіти присвячені праці В. Андрущенко, Д. Бондаренко, І. Вакарчука, В. Геєця, О. Зайченко, В. Кремененя, В. Парсяка та інш. Проте механізми реалізації влади у установах освітянської сфери, які б враховували метаморфози освітнього законодавства та суспільства, є малодослідженими.

Централізація і децентралізація, як найважливіша структурна характеристика, визначає збереження або передачу повноважень, прав і відповідальності у формальній структурі установи. Сама по собі централізація не є позитивним чи негативним параметром, який встановлюється або відкидається адміністрацією, підлягає регулюванню тільки міра, об'єкт або область централізації, найбільш доцільна для організаційної системи. Рішення щодо рівня централізації і децентралізації не є постійними і остаточними. Вони розглядаються щораз при зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища і залежать від наступних характеристик закладу:

- мета, стратегія і технологія ЗВО;

- гнучкість і воля адміністрації закладу в питаннях реформування організаційної структури;

- момент часу з урахуванням змін у навколишньому середовищі або в межах установи;

- організаційна культура та розмір ЗВО;

- географічне розташування;

- припустимий час ухвалення організаційних рішень;

- вимоги законодавства і Міністерства освіти і науки України.

Фактори, що впливають із вказаних характеристик наведено в таблиці 2.4, відомості якої дають можливість скласти загальну картину доцільності рішення про посилення або ослаблення централізації в управлінській структурі.

Рівень децентралізації у структурі управління установою вищої освіти можна оцінити двома групами показників: прямими і непрямыми. До перших відносять: кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління; значимість рішень, прийнятих на нижчих структурних рівнях; кількість функцій,

на яких вплинуло прийняте на нижчому рівні рішення; ступінь контролю та узгодження з боку вищих рівнів управління у процесі реалізації прийнятого рішення.

Таблиця 2.4.

**Фактори, що впливають на рівень централізації
(децентралізації) ЗВО**

За децентралізацію	Двуспрямовані фактори	За централізацію
Великі розміри ЗВО	Нестабільність (стабільність) навколишнього середовища	Рутинність технологій
Диверсифікованість діяльності	Витрати на реалізацію управлінських рішень	Єдність політики
Територіально-децентралізована структура (НКП, філіали)	Тип лідера (вищого керівника)	Відсутність кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором.

Непрямими показниками можна вважати: кількість підлеглих у керівника на тому чи іншому рівні управління; кількість підрозділів і служб.

Трудності дослідження владних відносин полягають у протиріччі особистісної і колективної свідомості. Це протиріччя знайшло відображення у трьох підходах до розуміння сутності влади:

визнання влади як невід'ємного, іманентного особистісного атрибуту, існування якого обумовлено внутрішньою структурою особистості;

трактування влади як специфічного типу міжособистісних відносин;

визнання влади тільки як властивості соціальної системи, коли вона розглядається як необхідний атрибут структури організації.

Влада як властивість особистості описує можливість однієї людини впливати або домінувати над іншими. Класичні роботи з проблеми організаційної поведінки, розглядають п'ять видів особистої влади [5]:

1. Легітимна (законна) влада – це повноваження, надані організацією для виконання формальних посадових обов'язків у системі управління. Для цього типу влади особи, які займають однакову посаду в організації, мають однакову легітимну владу. Такий тип влади був першим наголошений М. Вебером у його бюрократичної моделі організації.

2. Влада заохочення визначається можливістю нагородження, заохочення, сприяння в просуванні по службовим сходам підлеглим робітникам. Така влада підтримує і доповнює попередній тип влади (легітимну). Влада заохочення – один із самих давніх і найчастіше найефективніших способів впливу на людей, що викликають позитивну реакцію у підлеглого, від якого чекають бажаної поведінки. Влада, заснована на винагороді, має і певні обмеження, оскільки керівник може виділити у фонд заохочення персоналу строго визначений обсяг фінансових або інших ресурсів.

3. Влада примусу може ґрунтуватися на психологічному або фізичному примусі. Фізична дія викликає у людини страх за своє життя, а психологічний тиск впливає на свідомість. Багато соціологів і психологів вважають, що навіть при відсутності насильства страх є розповсюдженою причиною того, що людина несвідомо піддається впливу іншої (страх втратити роботу, позбавитися цих чи інших повноважень, не отримати вищу посаду або зарплату і т.п.).

4. Експертна влада впливає на інших за допомогою високого ступеня професіоналізму. Виконавець вірить, що експерт має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу виконавця. Керівник може використовувати експертну владу в організації, надаючи інформацію або ідеї, які на думку інших, допоможуть організації досягти мети або прийняти оптимальне рішення. Експертна влада менш стійка, ніж харизматична, однак не

слабкіше, а в деяких випадках навіть більш сильна, чим інші форми впливу.

5. Еталонна (референтна) влада є владою прикладу і заснована на особистих властивостях або стилі поведінки керівника. Цей тип влади називають ще харизматичним, тобто заснованим не логічно, не на давній традиції, а на наявності у лідера визначених особистих якостей і здібностей. Харизматичні лідери випромінюють енергію і заряджають нею колег, вони наділені чарівністю, привабливі, мають незалежний характер, гарні риторичні здібності, впевнену манеру поведінки.

Виділяють також інші додаткові типи влади. Наприклад, влада за допомогою переконання розглядається як найефективніший засіб впливу. У цьому випадку керівник не указує виконавцю, що треба робити, а у певному змісті розділяє з ним свої ідеї, і в той же час як би визнає свою залежність від виконавця. Інструментами такої влади можуть бути як логіка так і емоції в залежності від позиції і особистості виконавця. Вплив шляхом переконання має і недоліки, такі як невизначеність, одноразовість, значні витрати часу на процес переконання.

Інший тип влади заснований на традиції. Традиції можуть виникати стихійно, або формуватися свідомо в процесі управління. Влада, заснована на традиціях також має свої недоліки. Негативна реакція на зміни, не готовність керівництва до них, може зупинити позитивні нововведення, без яких організації складніше адаптуватися до зовнішніх умов і досягти успіху на основі традиційних відносин.

Є ще один тип влади, який можна визначити як неформальну залежність. Ця залежність обумовлена наявністю родинних, дружніх, прихованих ділових, корисних та інших міжособистісних неформальних зв'язків. Особиста влада породжує феномен лідерства. Об'єктивною основою лідерства є уособлення інтересів капіталу і здатність ефективно впливати на діяльність підлеглих в ім'я задоволення цих інтересів. Теоретики соціальних систем виділяють експлуататорсько-авторитарний, патерналістсько-авторитарний, дорадчий і партисипативний типи лідерства.

Умови, що визначають стиль лідерства залежать від дії трьох факторів [1]: ступеня довіри підлеглих до керівника; можливості дроблення задачі на частині з метою їхнього виконання і контролю; концепції влади, властивій даній посаді.

Поряд з певною кількістю досліджень особистої влади, у спеціальної літературі не визначено поняття організаційної влади, а саме вона відіграє визначальну роль у сучасних економічних умовах. Під організаційною владою пропонуємо розуміти здатність групи людей спонукати підпорядковані їм групи людей (структурні підрозділи) виконувати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. З цієї точки зору ЗВО можна розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), ректоратом та трудовим колективом.

Головним підґрунтям будь-якої влади, як організаційної так і особистої, є усі наявні та доступні види ресурсів. Підрозділи будь-якої установи, зокрема закладу вищої освіти, які мають більшу частку загальних ресурсів, або більшу свободу їх використання, є більш впливовими і більш незалежними, особливо якщо у них є доступ до зовнішніх ресурсів. Серед інших видів ресурсів найвпливовішими є фінансові ресурси, але влада повинна володіти і іншим ресурсами або цінностями. Наприклад, здатність університету надавати якісну та євроінтегровану освіту дає йому владу над тими закладами освіти, комерційними установами або приватними особами, які практикують надання освітніх послуг але не можуть гарантувати працевлаштування та визнання диплому багатьма європейськими країнами.

В роботах М. Хесселя [4] влада розділяється на вертикальну та горизонтальну. Називається п'ять джерел горизонтальної влади (залежність, фінансові ресурси, центральність, незамінність, подолання невизначеності) та три джерела вертикальної влади (офіційна посада, ресурси, центральна позиція в комунікаційній мережі). Більшість з перелічених джерел, на думку автора, не є джерелами, скоріше вони відносяться до характеристик влади. Доцільно розглядати джерела влади на прикладі освітньої

установи як зовнішні та внутрішні. Внутрішніми джерелами по суті можна визначити ресурси та позицію в установі (рис. 2.1).

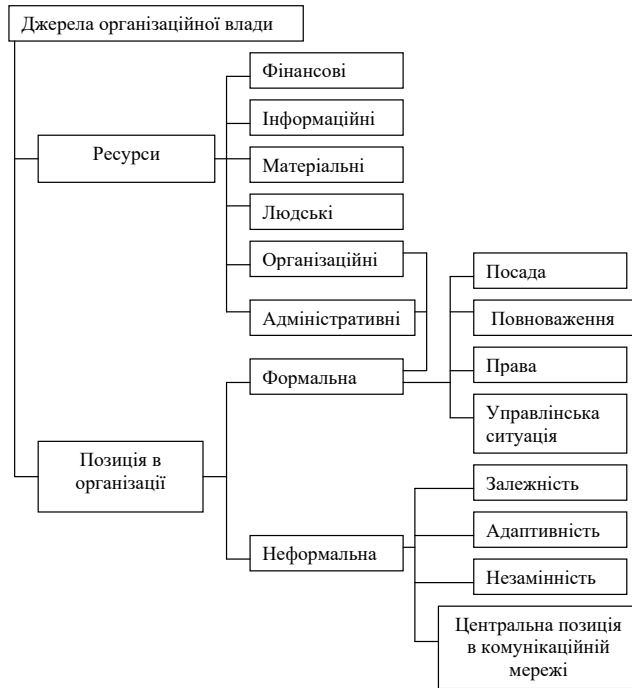


Рис.2.1. Джерела організаційної влади у ЗВО

Джерело: складено автором.

Позиція підрозділу або особи в рамках установи може ґрунтуватися на формальних та неформальних засадах. До формальних віднесемо: офіційну посаду, повноваження, права, управлінську ситуацію або проблему, яка вирішується. Офіційна посада має організаційний та адміністративний ресурс згідно організаційної структури. Можна стверджувати, що саме повноваження, як складова частина влади в цілому, є основою організаційної влади в ієрархічній структурі. Якщо розглядати організаційну владу як

офіційну ієрархію в рамках структури управління організацією чи установою, то повноваження є механізмом реалізації влади по вертикалі. Маючи офіційний статус, повноваження і права беззаперечно визнаються підлеглими, які впевнені в законності вимог до них з боку безпосереднього керівника.

У процесі проектування організаційної структури, проблема розподілу влади і повноважень по горизонталі і вертикалі є найбільш складною і неформалізованою. Повноваження – це право адміністратора приймати рішення щодо розподілу лімітованих ресурсів організації. Кожен рівень управління має свої ресурси, тому повноваження визначають рівень в ієрархії управління, від якого залежить сутність та зміст управлінських рішень [3].

Формальна структура організації завжди є ієрархічною, навіть якщо нараховує не більш двох рівнів. Традиційно розрізняють три основних рівня в організації: вище керівництво (ректорат), менеджери середньої ланки (проректори), менеджери першого рівня (декани, завідувачі кафедр). Вищий рівень управління вирішує питання стратегічного менеджменту, середній займається загальним менеджментом, нижчий здійснює оперативний менеджмент (рис. 2.2).

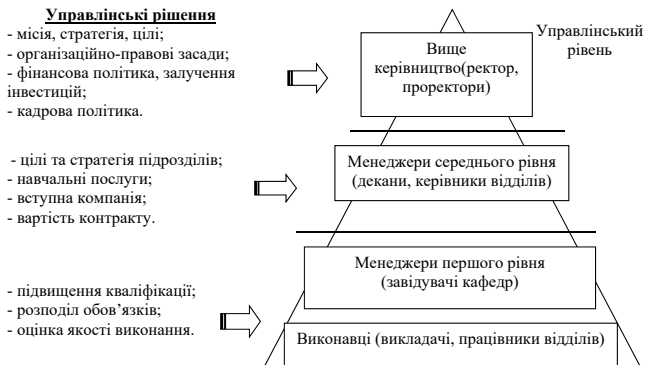


Рис. 2.2. Зміст та рівень прийняття управлінських рішень ЗВО

Джерело: авторська розробка.

Прагнення влади, як певної свободи прийняття рішень і можливості впливати на ситуацію, властиве самій природі людини і не підлягає делегуванню. В мінливих умовах управлінського процесу характер виникаючих проблем і розв'язуваних завдань має великий ступінь невизначеності, що створює простір для боротьби за владу у складних міжособистих відносинах у структурі управління організацією. Вирішення цієї проблеми досягається розподілом повноважень, прав і відповідальності. Однак, слід зауважити, що остаточна відповідальність за прийняті рішення і здійсненні дії при будь-якому рівні децентралізації залишається у керівника.

Організаційна структура є не тільки системою розподілу повноважень, але й системою боротьби за владу. Механізмами реалізації влади в організації є управлінські повноваження, які розподіляються на декілька видів: розпорядницькі, рекомендаційні, координаційні, контрольно-звітні узгоджувальні.

У закладах вищої освіти повноваження дуже часто виступають логічним наповненням владних функцій. Розглянемо організаційні особливості реалізації влади у закладах вищої освіти (ЗВО) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Реалізація влади у ЗВО

Посада	Рівень влади
Ректор (керівник установи)	Безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти; є розпорядником майна та коштів
Декан	Здійснює керівництво факультетом, видає розпорядження, що стосуються діяльності факультету, є обов'язковими та можуть бути скасовані лише Ректором
Завідувач кафедрою	Здійснює керівництво кафедрою
Вчена рада університету	Колегіальний орган, який очолює Ректор
Вчена рада факультету	Колегіальний орган, який очолює Декан факультету

Джерело: узагальнено автором за [2; 3; 5].

Найважливішими видами управлінських повноважень в організації є, розпорядницькі. Суть розпорядницьких повноважень полягає в тому, що їх власники мають право приймати рішення обов'язкові для виконання особами, яких вони стосуються. Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними [2].

Лінійні повноваження передбачають існування прямого зв'язку між керівниками і підлеглими, у раках якого перші можуть наказувати другим що, коли і де ті повинні робити або, навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Функціональні повноваження здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони зводяться до прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання управлінських рішень, що регулюють діяльність працівників, які безпосередньо підпорядковані іншим керівникам.

Розподіл управлінських повноважень в установі може здійснюватися на основі двох підходів. Один ґрунтується на єдиноначальності, відповідно до якого повноваження приймаються тільки від безпосереднього керівника. Розподіл повноважень і управління в обхід рішень безпосереднього керівництва неприпустимі, тому що це приводить до руйнування основ влади.

Інший підхід до розподілу повноважень – система множинного підпорядкування або поглинання повноважень. Її суть полягає в тому, що керівник, передаючи підлеглому повноваження, одночасно цілком зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх нижчестоящих рівнів управління, що в попередньому випадку вважається неприпустимим.

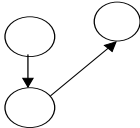
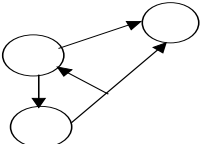
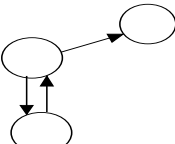
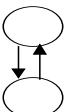
З погляду ефективного адміністрування, керівник може делегувати повноваження на нижчестоящий рівень, у випадку, якщо: необхідно визволити час і сили для здійснення найбільш важливих функцій, що є прерогативою тільки вищої ланки управління; виникає нова першочергова задача, яку керівник може вирішити тільки сам, тимчасово віддаючи частину обов'язків іншим членам установи з відповідними правами; підлеглий може

зробити визначену роботу краще, ніж керівник, у мінімальний термін і з максимальною ефективністю.

Важливе значення має обсяг і сфера делегування повноважень в установі. Право на прийняття усіх (або частини) управлінських рішень може набувати повних або часткових ознак (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Характер передачі повноважень

Сутність	Графічне зображення
Повне делегування. Підлеглий приймає рішення і несе за нього відповідальність	
Обмежене делегування. Підлеглий приймає рішення, погоджує з керівником і несе спільну з ним відповідальність	
Нульове делегування. Підлеглий приймає рішення, але відповідальність за нього несе керівник	
Зворотне делегування. Підлеглий, одержавши завдання, перекладає ухвалення рішення і відповідальність за нього на керівника	

Джерело: узагальнено автором [4].

У співвідношенні із специфікою діяльності закладів вищої освіти можна сказати, що саме повне делегування є найбільш оптимальним варіантом передачі завдань від адміністрації до

підлеглих. Об'єктом передачі повноважень є функції і роботи. Найменша ініціатива, як правило, надається у виконавських і виробничих функціях. При великій ступені формалізації і стандартизації працівник має найменший діапазон в прийнятті самостійних рішень і виконанні довільних дій.

Менеджери середньої ланки (декани та завідувачі кафедр), що виконують оперативне управління, обмежені в прийнятті рішень директивами вищого керівника, витратами на реалізацію рішень, функціональною спеціалізацією.

Делегування повноважень в області політики університету, стратегічного менеджменту, представницьких функцій дуже обмежене і може мати тільки тимчасовий характер. Здійснення різних функцій в освітній установі припускає різний обсяг передачі повноважень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Залежність обсягу передачі повноважень від функцій

Функція	Обсяг передачі повноважень		
	Максимальний	Середній	Мінімальний
Виробництво послуг	✓		
Маркетинг	✓	✓	
Управління персоналом		✓	✓
Фінанси			✓

Джерело: сформовано автором.

Аналіз досвіду побудови децентралізованих структур дозволяє виявити ряд переваг у системі управління установою.

1. Час ухвалення рішення. Курівнику ЗВО необхідно зібрати, обробити і підготувати у встановленому вигляді і порядку інформацію за поставленою проблемою, що може бути складно через брак часу.

2. Професіоналізм. Децентралізація приводить до розвитку професійних навичок керівників середньої ланки, що робить прийняті рішення більш відповідальними і адекватними у мінливій управлінській ситуації.

3. Мотивація. Збільшення свободи дій, розширення прав, самостійність у прийнятті рішень збільшує працездатність працівників, стимулює позитивне і творче ставлення до роботи.

4. Конкуренція. Виникає змагання за право ухвалення рішення, що символізує збільшення влади і стимулює просування по службовій ієрархії в організації.

5. Гнучкість. Здатність швидко й адекватно реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

6. Витрати. Зменшення витрат пов'язаних з обмеженням обсягу переданої інформації, коли рішення приймаються «на місцях».

7. Ідентифікація відповідальності, коли за прийняте рішення відповідальність несеться не колегіально, а персонально.

Поряд з перевагами, децентралізація має і ряд недоліки, серед яких найсуттєвіші це: втрата контролю; відсутність рішення або невірне рішення; ослаблення координації в управлінні.

Приймаючи рішення про централізацію або децентралізацію управлінської структури, Ректору доцільно прогнозувати наслідки, до яких неминуче приводить подібна реорганізація. Аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновки про найбільш загальні зміни під впливом централізації управління. А саме, централізована координація стає більш жорсткою і спрямована на чітко визначені рівні й елементи організаційної структури. Централізовано установлені формальні процедури забезпечують організаційну підтримку різним функціональним підрозділам в установи. Для збереження збалансованої діяльності організації централізовано розподіляються фінансові, матеріальні, інформаційні, людські ресурси. Централізація дозволяє оптимізувати управлінські накладні витрати, уникати дублювання дій, операцій та ресурсів. Сильне лідерство в централізованих структурах забезпечує стабільність організації стосовно зовнішніх і внутрішніх негативних впливів у періоди криз, виникає можливість швидкого ухвалення рішення і відновлення контролю над управлінською ситуацією.

Децентралізація зменшує напругу і перевантаження, що виникають у керівника у великомасштабних, складних орга-

нізаціях. Звільнення вищого керівника від вирішення оперативних проблем дозволяє витрачати більше часу на проблеми політики фірми і на перспективне планування. Можливість приймати власні рішення допомагає досягти задоволеності в роботі персоналу організації, підвищити ступінь відповідальності за прийняте рішення. Можна припустити, що в цьому випадку індивідуальні цілі співпадуть або будуть скоординовані з загальними цілями організації. Однак у питаннях делегування влади варто виявляти обережність, відповідність персональних і організаційних цілей повинне бути добре мотивовано, щоб координація дій не мала потреби в занадто великому центральному керівництву.

2.3. Управління інформаційно-комунікаційними потоками закладу вищої освіти

Однією з головних проблем сучасного етапу розвитку корпоративного управління в Україні є налагодження ефективної виробничої, фінансової, маркетингової діяльності підприємств, що змінили форму власності і декілька разів самих власників. Захоплюючий процес перерозподілу власності між інсайдерами та аутсайдерами, між міноритарними та мажоритарними акціонерами, між трудовим колективом та зовнішніми інвесторами відвернув увагу усіх учасників корпоративних відносин від без посередньо фінансово-господарської діяльності підприємств та процесу управління цією діяльністю.

Сфера освіти, яка найбільшою мірою визначає рівень розвитку людини, стає одним із загальнонаціональних пріоритетів у все більшому числі країн світу. Світові тенденції інноваційного розвитку суспільних процесів спонукають Україну до розробки та вибору випереджувальної моделі подальшого розвитку та мобілізації суспільних ресурсів, які суттєво впливають на національну систему освіти. Інноваційні технології в освіті стають ефективним механізмом розвитку держави та дієвим чинником її реформування.

Удосконалення системи освіти, управління її інноваційним розвитком та підвищення якості професійної підготовки фахівців в Україні – актуальна наукова і практична проблема, вирішення якої полягає у приведенні освіти у відповідність до сучасних соціально-економічних вимог, визначенні пріоритетних напрямів освітньої політики, стратегії і тактики дій відповідно до потреб і ресурсних можливостей держави, створенні пілотних освітянських програм, необхідних для динамічного економічного і соціокультурного розвитку суспільства, а також розвитку особистості.

Визначаючи основні критерії адаптації структури управління установами вищої освіти України до Європейських стандартів слід звернути увагу на якість надання освітніх послуг, а також необхідності задоволення особистих потреб в освіті. У період трансформаційних змін, які відбуваються в Україні пріоритетними стають: створення єдиних європейських стандартів вищої освіти, що базуються на трьох рівнях знань (бакалавр, магістр, доктор); розробка загальних критеріїв оцінки якості освіти; введення трансферно-накопичувальної системи освітніх кредитів; введення взаємного визнання країнами ЄС дипломів європейських ЗВО.

Особливостями сучасного розвитку суспільства є перманентна інформатизація та соціалізація. Відбувається переорієнтація на активне використання знань, змінюється вектор людського ставлення до вищої освіти [4, с. 116]. Все це робить інформацію ключовим об'єктом управління та створює передумови успіху на ринку тих закладів вищої освіти (ЗВО), які змогли налагодити ефективне інформаційно-комунікаційне забезпечення своєї діяльності. Посилують зазначені принцеси розбудова академічного капіталізму, що стимулює організаційно-структурну перебудову ЗВО з використанням інструментів запозиченого із арсеналу корпоративного менеджменту.

Вагомий внесок у вивчення теоретико-методичних аспектів побудови інформаційно-комунікаційної політики ринкових суб'єктів, в тому числі і ЗВО, здійснили: Бебик М. В., Беседовський О. М., Дудаєва Л. М., Майорова Л. В., Мокра М.,

Сбруев А. А. та інші. Втім, в науковій літературі недостатньо опрацьовані питання формування інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності закладів вищої освіти, бракує прагматичних вказівок щодо управління інформаційно-комунікаційними потоками, що сприяють посиленню ефективності та розвитку в сучасних умовах.

Однією з умов ринкової конкурентоздатності результатів діяльності вищого навчального закладу стає наявність у неї системи якості, що відповідає загальновизнаним вимогам. Якість вищої освіти стає основою створення європейського простору вищої освіти і тому важливим стає впровадження в нашу економіку міжнародних стандартів ISO серії 9000, за якими зросли вимоги до підготовки кадрів. Це спричинює необхідність введення сертифікації якості діяльності освітніх установ, у тому числі ЗВО і сприяє розвитку сучасної теорії менеджменту – менеджменту якості.

Насичення навчального процесу сучасними засобами інформаційно-комунікаційних технологій створює умови для збільшення частки активних форм навчальної діяльності студентів та професорсько-викладацького складу, інтенсифікації їх самостійності у здобутті знань та технологічної інтеграції аудиторної та позааудиторної роботи.

Взагалі підходи до оцінки інноваційності освіти досить різноманітні, але в цілому ми їх звели до наступного набору оціночних показників і методів:

на рівні технологій оцінюються правові перешкоди до дослідницької діяльності, законодавство в сфері охорони прав на інтелектуальну власність, здатність ринку абсорбувати нові технології;

на рівні інститутів оцінюються людський капітал, соціальні інновації, потенціал підготовки або залучення висококваліфікованих наукових і викладацьких кадрів, здатність ринку абсорбувати соціальні інновації;

на структурному рівні оцінюються суспільна й корпоративна культура співробітництва між агентами освітнього процесу, а також якість взаємозв'язків між секторами досліджень і розробок;

на рівні ІКТ оцінюються ефективність допоміжних технологій і ступінь їх включення в освітній процес.

Організаційні структури корпорацій функціонують завдяки інформаційно-комунікаційному середовищу, що в умовах інформаційної економіки є одним з основних механізмів управління. Інформаційне середовище є сукупністю інформаційних та комунікаційних механізмів, технічних засобів, каналів та потоків розповсюдження інформації. Сучасна теорія і практика управління вносить істотні зміни в зміст, організацію і техніку управління ринковим суб'єктом під впливом інформаційних технологій і мінливих умов зовнішнього середовища. Інформація із властивими їй характеристиками формує зовнішнє і внутрішнє інформ-середовище, що впливає на організацію через інформаційні канали. Інформаційне середовище стає інструментом управління корпоративною організацією за допомогою системи організаційних комунікацій, заснованої на сучасних інформаційних технологіях (рис. 2.3.).

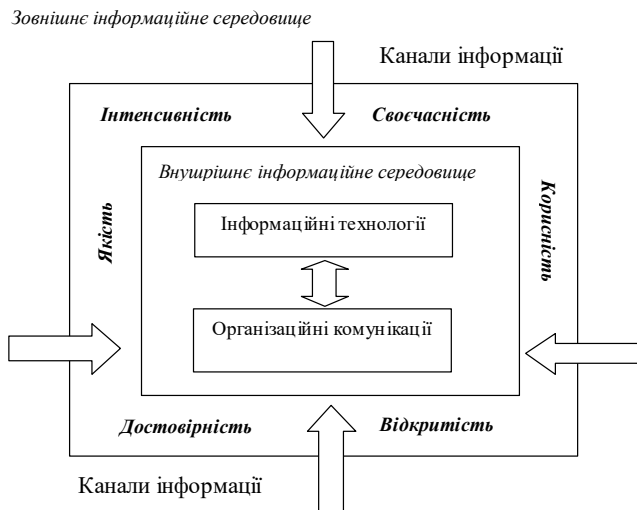


Рис. 2.3. Інформаційне середовище ЗВО

Джерело: сформовано автором.

Під інформаційно-комунікаційною структурою закладу вищої освіти (ІКС) пропонуємо розуміти організовану і керовану взаємодію людей, технічних засобів, програмного забезпечення, даних і системних ресурсів, що збирають, перетворюють і поширюють інформацію в ЗВО [9; 10]. Ключові поняття цього визначення охоплюють: людські, технічні, програмні, мережні ресурси та бази даних.

ІКС функціонує завдяки інформаційно-комунікаційним механізмам, що виконують чотири основних функції: контроль, мотивація, емоційне вираження та інформування. Інформаційно-комунікаційні механізми, що є відтворенням організаційних, економічних, соціальних, інформаційних та психологічних явищ, приводять в дію процеси обміну інформацією, ідеями і думками, встановлюють зв'язок керівництва із підлеглими, налагоджують взаєморозуміння між особистостями і групами з метою надання впливу, проведення аналізу, досягнення цілей й одержання необхідної реакції. Інформаційно-комунікаційні механізми за змістом визначимо як інформаційні, адміністративні, технічні та комунікаційні (рис. 2.4). Інформаційні механізми застосовуються елементами організаційних структур для обміну відомостями, необхідними для здійснення професійної діяльності, а також приватної взаємодії.

Згідно принципів корпоративного управління, канали розповсюдження інформації повинні передбачати рівноправний, своєчасний та непов'язаний із надмірними витратами доступ користувачів до необхідної інформації [6]. Публічності мають підлягати:

- результати фінансової та операційної діяльності установи;
- стратегічні завдання установи;
- володіння значними повноваженнями;
- список членів наглядової ради та правління, а також розмір винагороди, яку кожен з них отримує;
- значущі фактори ризику, що можна спрогнозувати;
- важливі питання, які пов'язані з працівниками та іншими зацікавленими особами;
- структура та політика управління установою.

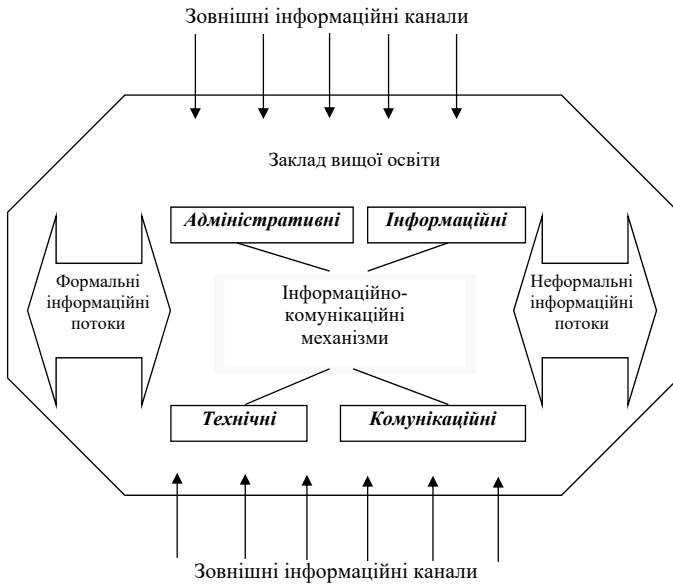


Рис. 2.4. Інформаційно-комунікаційні механізми управління корпоративним підприємством

Джерело: складено автором.

Визначальним інформативним джерелом у освітянській практиці є річний звіт ЗВО, головним призначенням якого є доведення до основних стейкхолдерів результатів діяльності університету за рік. Відповідно до міжнародної практики корпоративного управління річний звіт ЗВО має містити:

1. Загальні питання діяльності закладу – положення у сфері господарювання, досягнуті за рік результати, вирішенні стратегічні задачі, перспективи його розвитку, відносини з конкурентами, опис основних напрямків діяльності, огляд найбільш істотних угод, укладених ЗВО за звітний рік;
2. Дані про управління установою;
3. Фінансова інформація про діяльність ЗВО;
4. Виступ Ректора, а також доповідь, підготовлену виконавчим органом з оцінкою діяльності ЗВО за рік.

Річний звіт є складовою формального інформаційного потоку ЗВО (як і будь які інші відомості, що мають юридичне затвердження та регламентацію), оскільки підписується Ректором, головним бухгалтером, керівником відділу кадрів та головою ППО ЗВО. Неофіційні дані, які не піддаються формалізації і регламентації, формують сукупність неформального інформаційного потоку (рис. 2.5).

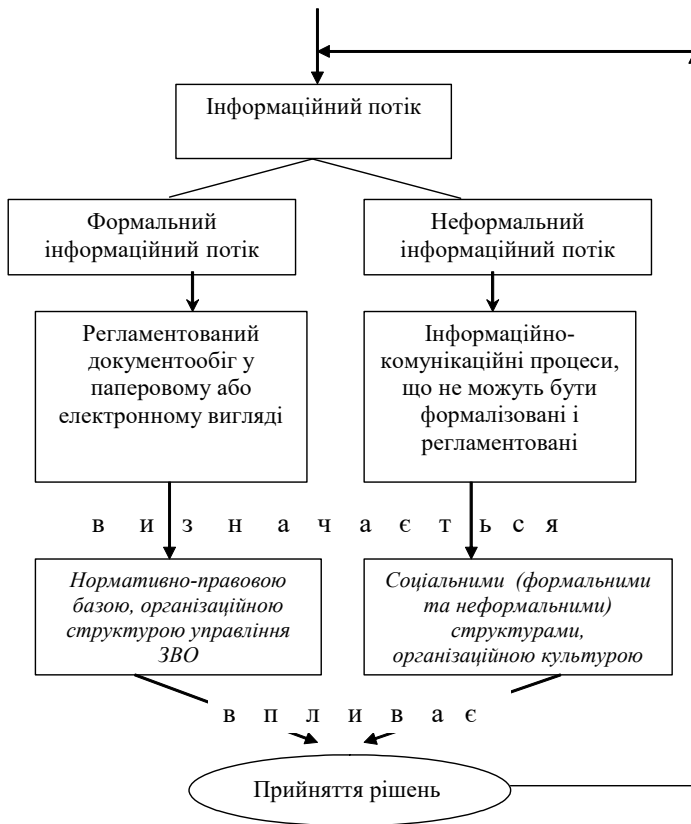


Рис. 2.5. Характер інформаційного потоку в структурі ЗВО

Джерело: сформовано автором.

Слід зазначити, що формальні інформаційні потоки зв'язують між собою посади, а неформальні сприяють міжособистісній взаємодії. По формальних каналах здійснюється передача тільки офіційної інформації, по неформальним – як офіційної, так і особистої. У великих корпораціях, прикладом якої може виступати ЗВО, інформаційні потоки структурно розділені по вертикалі і по горизонталі, коли інформація може передаватися «нагору», «згори» при переході з рівня на рівень, а також «у паралелі» – між функціональними й іншими структурними підрозділами одного рівня [3].

Традиційна комунікаційна модель побудована по ієрархічних зв'язках організаційної структури, з потоками інформації уздовж ліній влади і повноважень у вертикальному напрямку. Розвиток організаційних структур у 21 столітті призвів до змін у напрямку інформаційних потоків від вертикального до переважно горизонтального і діагонального. Розглядаючи основні функції менеджменту у контексті комунікаційних зв'язків, визначимо їх напрям в залежності від належності організаційної структури до бюрократичного або органічного типів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

**Спрямованість комунікацій
при реалізації функцій управління
у структурах бюрократичного та органічного типів**

Тип структури	Бюрократичний			Органічний		
Функції менеджменту \ Спрямованість зв'язків						
Планування		✓			✓	✓
Координація	✓	✓		✓		✓
Контроль		✓		✓	✓	
Організація		✓	✓	✓		✓
Облік	✓	✓		✓	✓	
Мотивація		✓		✓	✓	✓

Джерело: узагальнено автором.

За своїм призначенням адміністративні механізми виконують координаційну і інтеграційну функцію. Координаційна функція притаманна неформальним соціальним структурам, вона забезпечує добровільне узгодження інтересів окремих індивідів і підтримує координацію їхніх дій. Друга функція об'єднує елементи формальних соціальних структур в єдине ціле і забезпечує їх підпорядкування керівному центрові корпорації – наглядовій раді, правлінню, директоратам.

Технічні механізми реалізуються в процесі участі особистостей і груп в практичній діяльності, наприклад, у підготовці і проведенні загальних зборів, засідань наглядової ради, а також міжособистого спілкування, обміні досвідом, веденні документації. Організація і техніка інформаційного забезпечення заснована на масовому впровадженні персональних комп'ютерів, пов'язаних локальними і корпоративними мережами, як складовими частинами інформаційних систем. Збір, обробка і поширення інформації здійснюється за допомогою «дружніх» інтерфейсів, що не вимагають спеціальної підготовки (діалоги природною мовою, голосове введення та отримання інформації тощо). Істотно змінюється техніка збереження та обробки інформації. В автоматизованих системах відбувається фільтрація і розподіл інформації за рівнями управління, з усуненням її неповноти, суперечливості і дублювання.

Особливу увагу варто приділити технічним механізмам, що здійснюють інформаційний обмін за допомогою глобальних і внутрішніх (локальних, корпоративних) комп'ютерних мереж, які стали основним засобом передачі інформації в Інтернет-економіці. Внутрішні мережі дають можливість використання технологій Інтернету (таких як web-браузери, сервери, протокол передачі даних TCP/IP, гіпермедійне відображення документів і баз даних, написаних мовою HTML та інше) для забезпечення зв'язку та взаємодії у внутрішніх процесах і у підключенні до мереж інших ЗВО.

Глобальна та внутрішня мережі поліпшують комунікаційні процеси в установі, дозволяючи відправляти та одержувати

електронну пошту, голосові повідомлення, здійснювати корпоративний мобільний зв'язок, працювати з факсами, організовувати дискусії в рамках груп і проектів, проводити наради в реальному часі, брати участь в аудіо- і відеоконференціях. Однієї з основних причин активізації використання інтранетів (внутрішніх мереж) у бізнесі є простота і низька вартість внутрішнього поширення мультимедійної ділової інформації через вузли Інтранету. Адаптовані до Інтранету пошукові системи допомагають легко орієнтуватися і знаходити потрібну ділову інформацію.

Технічні інформаційно-комунікаційні механізми забезпечують ефективний розподіл ідей, ресурсів, координації загальних зусиль команд і робочих груп, що поширені в сучасних організаціях.

Комунікаційні механізми відтворюють процес передачі змісту, значення, емоційного характеру інформації, від одного суб'єкта іншому в усній або письмовій формі з метою отримання реакції на передану інформацію, причому суб'єктом можуть бути окремі особистості, групи, організації. Зв'язки між ЗВО і зовнішнім середовищем, між підрозділами, між формальною і неформальною структурами є кровоносною системою освітньої установи, якою поширюється вся ділова і приватна інформація. Спочатку комунікації розглядалися з погляду міжособистісної взаємодії або взаємодії у невеликій групі. Однак останнім часом у полі зору вчених знаходиться організаційний контекст комунікацій, який являє собою процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації і передачі відомостей великій кількості людей усередині організації й окремим індивідуумам і інститутам за її межами [2]. Комунікації служать необхідним інструментом у координації діяльності по усій вертикалі і горизонталі управління.

Науковці та практики [1; 6] виділяють чотири базових елементи у процесі обміну інформацією: відправник, повідомлення, канал та одержувач. Деталізувати інформаційно-обмінний процес можна такими компонентами як носій інформацій, передавач та приймач повідомлень. Вагомий вплив на ефективність

комунікаційного процесу має наявність зворотного зв'язку та рівень інформаційного шуму.

З урахуванням викладених положень запропоновано загальну модель інформаційно-комунікаційної взаємодії, яка включає елементи такої взаємодії і кілька взаємозалежних етапів інформаційного обміну між відправником і одержувачем, що можуть бути як окремими особистостями, так і групами у структурі ЗВО (рис. 2.6).

На першому етапі відбувається формулювання ідеї, добір інформації, що може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоким або повним, запропонованим або ініціативним, довільним або ґрунтується на визначених критеріях. На другому етапі відібрана інформація кодується, тобто оформлюється в ту форму, у якій буде доступна і зрозуміла одержувачеві (письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо), і обирається спосіб її передачі: усний, письмовий, за допомогою телефонів, телекомунікацій, інформаційних мереж. Важливе значення має вибір такого представлення інформації, який буде адекватно сприйнятий одержувачем.

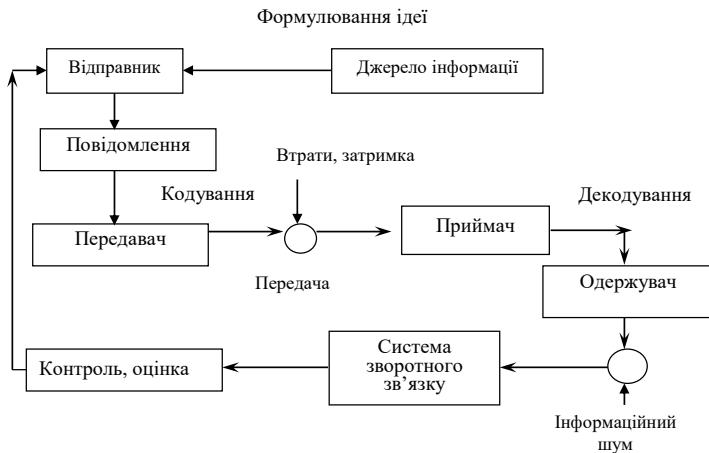


Рис. 2.6. Інформаційно-комунікаційна модель ЗВО

Джерело: складено автором.

Третій етап – вибір каналу і передача інформації, при цьому контроль інформації можливий тільки до її передачі. У випадку високого рівня важливості інформації необхідно дублювати процес передачі по декількох каналах. Фіксація прийнятого повідомлення приймачем відбувається на четвертому етапі, де також здійснюється декодування інформації і передача її одержувачу для аналізу і прийняття рішень. Правильне сприйняття, інтерпретація й оцінка повідомлення приймачем забезпечують «чистоту» обміну інформації між відправником і одержувачем. У процесі зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями, міняється також спрямованість інформаційного обміну, створюючи замкнутий цикл.

Адекватність інформаційно-комунікаційних механізмів у закладах вищої освіти залежить від інформаційного «шуму», що створює перешкоди для ефективного інформаційного обміну [8]. До «шумової» інформації можна віднести рекламні, спортивні, політичні, культурні й інші відомості, що не беруть участь у рішенні завдань організації, але віднімають у учасників інформаційного процесу час, розсіюють увагу, погіршують стан здоров'я і відволікають від виконання службових обов'язків. Проблемаю також стають комп'ютерні ігри, неділове листування, читання новин по мережі Інтернет у робочий час. Поряд з негативним впливом «шумовий» фон може здійснювати позитивний вплив і сприяти кращому сприйняттю інформації за рахунок підняття емоційного рівня, поліпшення настрою, психологічної настроєності, зняття втоми і напруги. Наявність інформаційного «шуму» може привести до трьох небажаних ситуацій: інформація ніколи не досягає одержувача; інформація спотворюється відправником або передавачем; одержувач невірно сприймає те, що йому передане.

У структурах великого розміру і складності (якими є класичні українські університети) інформація може не досягти одержувача через розрив у комунікаційному ланцюзі (загублена пошта, телефонограми, зайнятий телефон). Частина цієї проблеми полягає в тім, що в процесі горизонтальної диференціації і росту організації, її підрозділи стають все більш самостійними,

це відокремлення приймає форми фізичного поділу по різних будинках, містах, а іноді і країнах. У такий спосіб зникає можливість особистого спілкування і звужуються інші канали взаємодії. Комунікаційні проблеми також тісно зв'язані з кількістю ієрархічних рівнів в установі. При передачі інформації через рівні, на кожному з них вона піддається переглядові і корекції. При цьому можуть виникати різного роду перекручування, коли, наприклад, важлива інформація визнається неважливою і викидається. Помітимо, що «фільтрація» інформації відбувається як на шляху нагору по рівнях, так і на шляху вниз, при цьому фільтрація може бути або навмисною, або ненавмисною.

Навіть коли інформація успішно досягає одержувача, залишається можливість того, що ця інформація перекручена. Це перекручування може бути викликано не тільки фільтрацією передавача, але і самим відправником. Однієї з причин виступає багатозначність і невизначеність сприйманого нами навколишнього світу. При передачі інформації відправник часто перебільшує значення визначених факторів і применшує значення випадкових. Цей процес називається поглинанням невизначеності. Іншою причиною перекручування інформації є бажання людей представити себе в найбільш вигідному світлі, особливо при передачі інформації на рівень вище, і штучно поліпшити вихідну інформацію.

Джерелом перекручування інформації також може служити одержувач, неправильно витлумачуючи зміст закладений у повідомленні. У процесі горизонтальної і вертикальної диференціації люди, що знаходяться в різних підрозділах починають використовувати професійний жаргон, що спрощує взаємодію усередині організаційного підрозділу, але в той же час і погіршує взаємодію між цими підрозділами. Сприйняття інформації джерелом може бути вибіркоким, що приводить до відкидання тієї частини інформації, що не очікувалася або була небажаною.

Недовіра до відправника, його недооцінка або переоцінка – це ще одна причина порушення інформаційного обміну. Важливість повідомлення в цьому випадку прямо зв'язується зі

значимістю джерела, що не завжди адекватно ситуації. Перешкодою при обміні інформацією може служити відсутність інтересу до неї, причинами чого бувають непереконливість доводів, відсутність заклику до конкретних дій тощо. Нарешті, до перешкод обміну інформацією відносяться чисто фізичні або психологічні моменти: утома, слабка пам'ять, неуважність або, навпаки, імпульсивність, що не дозволяють зосередитися, зайва емоційність, нетерплячість. Усе це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а іншому – відповідним образом її сприйняти, що в остаточному підсумку впливає на якість управлінських рішень.

Дія інформаційно-комунікаційних механізмів може бути глобальною, коли охоплює організацію в цілому, і локальною, якщо відноситься тільки до однієї її частини. Здійснення взаємодії тільки через центральну ланку означає, що комунікаційна структура є централізованою, а сама ця ланка виступає в якості не тільки посередника, але і джерела і контролера комунікацій, що мають в основному форму вертикальних зв'язків. У той же час структура комунікацій може бути поліцентричною, що припускає наявність декількох рівноправних суб'єктів, що здійснюють концентрацію і перерозподіл інформації, або децентралізованою, коли велика її частина (звичайно по змісту другорядна) минає центральну ланку.

Інформаційно-комунікаційні канали, що зв'язують окремі елементи структур, розрізняються насамперед технічними можливостями, наприклад, пропускну здатністю, тобто реальною величиною інформації, що може проходити через них за одиницю часу, швидкістю її руху і можливих утрат. Іншою характеристикою каналів є спрямованість комунікації. Вона може бути однобічною, коли інформація рухається тільки в одному напрямку – від джерела до одержувача, або двосторонньою, наприклад при бесіді, у процесі якої має місце зворотний зв'язок, і одержувач інформації може належним образом доводити свою реакцію до відома відправника. Одностороння та двостороння дія інформаційно-комунікаційних механізмів має свої особливості за визначеними параметрами.

1. Формальність. Однобічне повідомлення може бути сформульоване і представлено більш формально.

2. Швидкість. Однобічні повідомлення звичайно займають менше часу, особливо коли одна людина взаємодіє відразу з багатьма людьми.

3. Спрощення. Коли має місце двостороння взаємодія, процес стає набагато складнішим. Осмисленню підлягає не тільки відправлене повідомлення, але і відповідь на нього.

4. Організація. У багатьох випадках документ у письмовій формі буває набагато краще спланованим, ніж усна розмова або нарада.

5. Ефективність. Якщо визначити ефективність як угоду між відправником і одержувачем повідомлення, то двостороння взаємодія призводить до кращого взаєморозуміння, незважаючи на більші витрати часу.

Загальна модель інформаційно-комунікаційної взаємодії в організаційних структурах побудована по типу мереж, які поєднують формальні і неформальні комунікаційні канали, що можуть дублювати або доповнювати один одного. Інформаційно-комунікаційні мережі не відтворюють формальну структуру організації, тому що головне їх призначення – це структурування елементів і спрямованості організаційної взаємодії, а формальна структура визначає здебільшого поділ відповідальності і рівні влади. Тож, формальна структура організації надає тільки частину інформації про те, як відбуваються процеси взаємодії і, зокрема, не пояснює взаємодії між групами і особистостями одного рівня організаційної структури.

Дослідники виділяють три основних типи комунікаційних мереж: відкриті, замкнуті і комбіновані [5; 7]. У відкритих мережах інформація може бути зупинена в елементі структури, який знаходиться наприкінці каналу або в проміжній ланці, яка з якихось причин перешкоджає рухові інформації (зупиняє, спотворює, направляє в іншу сторону) і не може бути обійдена. У замкнутих мережах тупики або відсутні, або можуть бути обійдені. Комбіновані мережі поєднують в собі обидва

принципи побудови і властиві більше великим багаторівневим організаціям.

Існує безліч конфігурацій комунікаційних мереж, але усі вони можуть бути зведені до чотирьох основних типів: ланцюг, колесо, зірка, коло (рис. 2.7). Найбільш простий вид відкритої мережі – ланцюг, він характеризується тим, що пограничні елементи мережі знаходяться в тупиках, а елементи між ними виконують роль не тільки посередників комунікацій, але можуть і контролювати їх. Така мережа з'єднує працівників одного рівня, маючи найчастіше неформальний характер, або є елементом більш складної мережі.

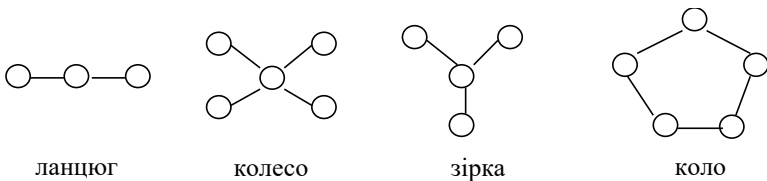


Рис.2.7. Основні типи комунікаційних мереж

Джерело: [5; 7].

У цілому відкриті комунікаційні структури властиві більш формальним структурам, де є підпорядкування одних ланок іншим і переважають формальні зв'язки. Однак у рамках таких структур можуть існувати і до-даткові структури (комітети, комісії, спеціальні творчі групи), що засновані переважно на неформальних внутрішніх зв'язках і принципах самоврядування. Комунікації тут здійснюються за допомогою замкнених мереж, у яких посередники відіграють роль не контролерів, а зв'язкових, що полегшують взаємодію між учасниками цих структур.

Створити ефективну інформаційно-комунікаційну структуру можливо тільки на підставі повного розуміння тієї організації, у якій ця структура буде існувати. Отже, аналіз створюваної

структури починається з досконального аналізу самої організації, її структури управління, персоналу, видів діяльності, інших систем, що вона використовує, а також її існуючої інформаційної системи. Як правило, ІКС вже існує, тому необхідно її діагностика для з'ясування, яким чином її можна удосконалювати, або замінити новою структурою. У функціональних вимогах до ІКС вказуються інформаційні й інші ресурси, що необхідні для того, щоб задовольнити потреби персоналу. Функціональний аналіз повинний установити також вимоги до процесу обробки інформації, що вимагає інформаційна система, повинні бути визначені вимоги до управління, точності, надійності, безпеці і пристосовності системи.

ГЛАВА 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3.1. Аналіз передумов формування ринку освітніх послуг

Розбудова нового типу інноваційно-інформаційного суспільства передбачає створення нової економічної моделі – економіки знань. Людина стає головною дійовою особою згаданих економічних трансформацій. Від так освіта є одним із ключових факторів економічного зростання держави та посилення національної безпеки.

Не викликає заперечень той факт, що вища освіта, як ключовим елементом соціально-економічної діяльності, є стратегічним ресурсом розвитку країни та забезпечує посилення конкурентоспроможності національної економіки в умовах поглиблення глобалізаційних процесів [1, с. 260]. Суттєвий вклад в економічне піднесення країни несе трудовий потенціал системи вищої освіти. Виступаючи осередком інтелектуальних ресурсів, потенціал науково-педагогічних кадрів забезпечує здатність вітчизняного освітнього сектору протидіяти сучасним викликам та загрозам й визначає місце України на світовому ринку освітніх послуг.

Вагомий внесок у вивчення трудового потенціалу зробили Д. П. Богиня, М. П. Войнаренко, А. М. Гриненко, О. А. Грішнова, А. М. Колота, І. С. Кравченко, Е. Лібанова, Л. С. Лісогор, В. В. Онікієнко, Л. В. Шаульська та інші. Питання оцінки трудового потенціалу у вищій школі висвітлені у працях Н. М. Демченко, А. М. Загорій, Т. А. Маркова, О. Г. Обмока, В. В. Олійника, Ф. А. Тріпіна, В. С. Шестака тощо. Втім, не применшуючи значущості наявного наукового доробку із згаданої,

зазначимо, що певне коло проблем пов'язаних із вивченням трудового потенціалу саме вітчизняних закладів вищої освіти залишилися поза увагою дослідників. Так, недостатньою виглядає системність в оцінюванні наукового та кадрового потенціалу вищої освіти, враховуючи специфіку ринку вищої освіти, де визначальними є екзогенні фактори, детального опрацювання потребують питання вивчення закономірностей функціонування української сфери вищої освіти.

Зазначимо, що під трудовим потенціалом закладу вищої освіти (ЗВО) пропонуємо розуміти узагальнену працездатність його колективу, що представлена сукупністю науково-педагогічних, педагогічних та наукових працівників. Закону України «Про вищу освіту» [2, ст. 53] надає наступні визначення згаданих компонентів:

1. Науково-педагогічні працівники – це особи, основним місцем роботи яких є заклад вищої освіти, в якому вони виконують навчальну, методичну, наукову (науково-технічну, мистецьку) та організаційну діяльність;

2. Педагогічні працівники – особи, які за основним місцем роботи провадять навчальну, методичну та організаційну роботу у закладах вищої освіти;

3. Наукові працівники – особи, основною функцією яких є наукова, науково-технічна або науково-організаційна діяльність на професійному рівні, що підтверджується відповідною кваліфікацією. Наукові працівники мають за основне місце роботи заклад вищої освіти та виконують свої обов'язки відповідно до трудового договору.

Спроможність трудового потенціалу трансформувати ресурси на вході (навички та знання абітурієнтів, в першу чергу) в очікуваний результат є його ключовою характеристикою. Якість трудового потенціалу закладу вищої освіти залежить від особистісних властивостей його працівників, рівня їх кваліфікації, умов здійснення викладацької діяльності, рівня оснащення навчального процесу. Крім того, оскільки метою діяльності ЗВО є надання освітніх послуг (специфічного товару, що характеризується невіддільністю від виробника, тривалістю надання,

нестабільністю ефекту тощо) особливої актуальності набуває мотиваційна складова трудового потенціалу – єдність у розумінні місії ЗВО, співпраця та взаєморозуміння. Від так, можна стверджувати, що трудовий потенціал вищої освіти в Україні є багатоаспектним явищем, що вимагає комплексного вивчення. Підтвердження такої думки знаходимо у колег: Шестак В. С. [3, с. 185] зазначає, що при дослідженні питання трудового потенціалу закладів вищої освіти слід виділяти декілька аспектів його існування. Автор підкреслює, що трудовий потенціал ЗВО залежить, в першу чергу, від людини, інтелект та навички якої, як правило, спочатку формуються, потім розвиваються, а в решті решт зменшуються. Тож важливим є вивчення динаміки формування трудового потенціалу в демографічній, кадровій, науковій та мотиваційній іпостасях.

Основним джерелом трудового потенціалу вищої освіти є населення. Проте, негативні демографічні метаморфози в нашій країні (зменшення народжуваності, старіння населення, міграційні процеси тощо) призвели до скорочення людських ресурсів (рис. 3.1), що, в свою чергу, призводить до зменшення трудового резерву вищої школи.

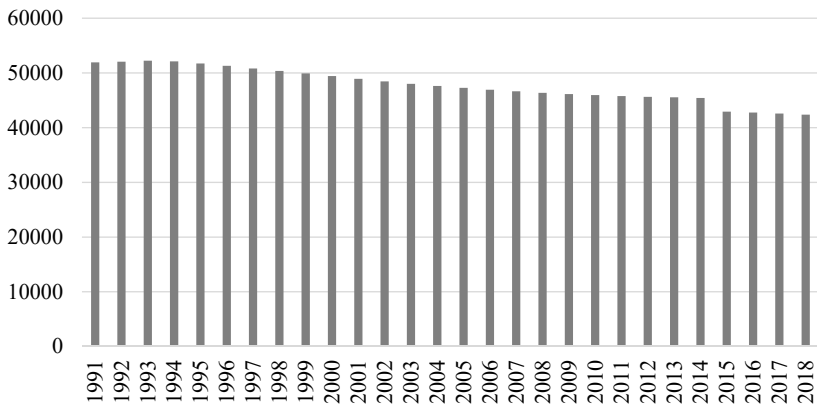


Рис. 3.1. Кількість населення України в 1991–2018 рр, млн осіб

Джерело: [4].

Загострюють ситуацію ще й події на Сході нашої країни. Результати аналізу демографічного стану України засвідчують відсутність перспектив екстенсивного економічного зростання країни, яким виступає збільшення населення, тож держава має спрямувати свою політику в бік залучення інших джерел, насамперед інноваційних технологій. У такій ситуації в більшості країн увага приділяється насамперед не кількісним, а якісним аспектам зростання [5, с. 48], а тенденції зміни трудових ресурсів є визначальними у характері типу розвитку економіки (інтенсивний чи екстенсивний). Втім, як слушно зазначає Гронтковська Г. Е., існує значне часове відтермінування зміни кількості трудових ресурсів від підвищення рівня народжуваності [5, с. 46].

Особливої уваги, як на нас, заслуговує аналіз наукового потенціалу закладів вищої освіти в Україні в останнє десятиріччя. Відомості, що містяться на рисунку 3.2 дозволяють стверджувати, що чисельність осіб, які навчаються в докторантурі, має незначні коливання і складає в середньому 1500 осіб. Більш того, кількість бажаючих отримати ступінь доктора наук у 2017 році в порівнянні з 2000 роком збільшилась майже на 50% (1131 осіб у 2000 році та 1646 осіб у 2017 році). Дещо інша ситуація з навчанням в аспірантурі. Максимальна кількість здобувачів наукового ступеня кандидата наук спостерігається у 2009–2011 рр., потім відбувається суттєвий спад, майже до рівня 2000 року й після того так само відбувається поступове зменшення кількості аспірантів.

Важливим показником, що демонструє резерви посилення трудового потенціалу ЗВО є якісна складова підготовки аспірантів та докторантів. Безумовно, очікуваним результатом навчання в аспірантурі чи докторантурі має стати захист дисертації. За відомостями, що містяться на рисунках 3.3 та 3.4, можемо констатувати, що якісний показник підготовки наукових кадрів залишається на низькому рівні. Так, у 2017 році питома вага осіб, що захистили дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата склала 23,6%, частка тих, хто здобув науковий ступінь доктора становить 28,2%. Варто зазначити, що кількість закладів,

які здійснюють підготовку докторантів має повільну, але стабільну тенденцію до збільшення: від 255 закладів у 2010 році до 277 у 2017 році. Зворотну тенденцію спостерігаємо щодо закладів, які мають аспірантуру: зменшення з 513 установ в 2010 році до 475 у 2017 році.

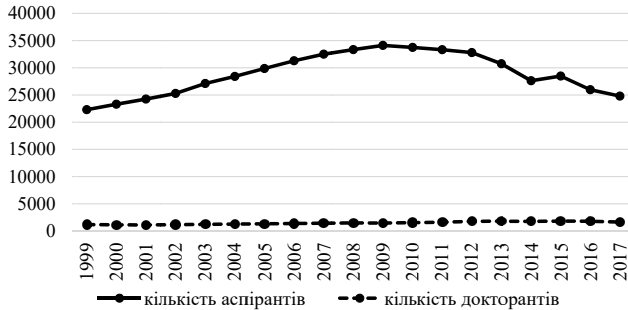


Рис. 3.2. Динаміка кількості осіб, що навчалися в аспірантурі та докторантурі в 2000–2018 рр., осіб

Джерело: [6; 7].

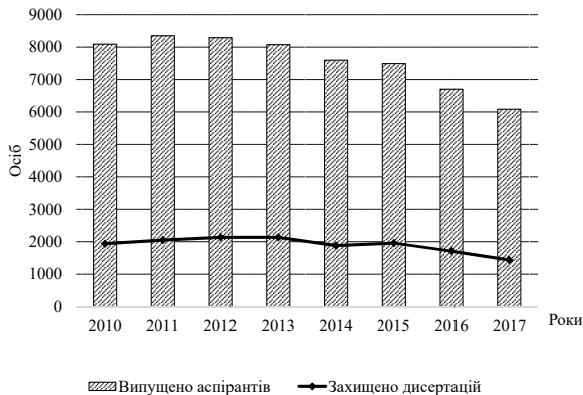


Рис. 3.3. Основні показники діяльності аспірантури (без врахування аспірантів із зарубіжних країн)

Джерело: [6].

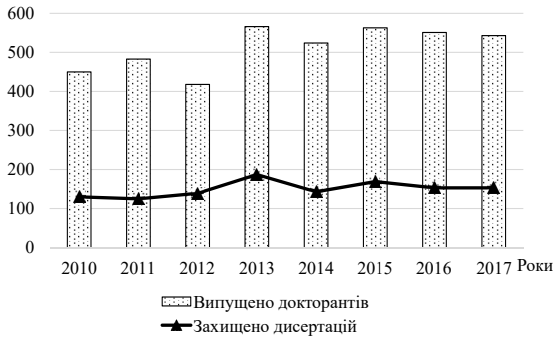


Рис. 3.4. Основні показники діяльності докторантури

Джерело: [6].

Із впевненістю можна стверджувати, що не відбувається істотного посилення якісного складу освітнього та наукового секторів економіки [3, с. 186]. Більш того, навіть існуючий науковий потенціал закладів вищої освіти не має достатнього впливу на ефективність поліпшення рівня наукомісткості виробництва реального сектора економіки [8, с. 16] – відсутні взаємодія та співпраця між бізнес-середовищем та вищою школою. Від так, що найбільш проблемним питанням у системі підготовки кадрів вищої кваліфікації у ЗВО стає саме наукова робота [9, с. 14]. Така ситуація має вкрай негативні наслідки, оскільки, як свідчать і чисельні публікації і спостереження за практикою, недостатні інвестиції у людський капітал є однією із основних причин відставання країн третього світу від високорозвинутих країн у соціально-економічній сфері. Складнощі з інвестиціями, недостатнє фінансування освіти і науки, дійсно, мають вкрай негативні наслідки.

Наступний вагомий аспект в процесі формування трудового потенціалу вищої освіти є фінансування. Дослідження фінансування системи освіти та, зокрема, закладів вищої освіти в Україні в останнє десятиріччя дозволяє зробити висновок про поступове

скорочення обсягу коштів, які спрямовуються на формування трудового потенціалу нації (рисуюнок 3.5).

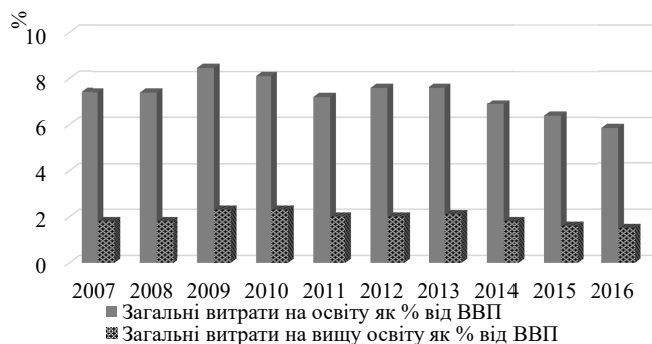


Рис. 3.5. Витрати на освіту та вищу освіту у ВВП, % в 2007–2016 рр.
Джерело: [10].

Фінансування освіти в Україні в цілому, та вищої зокрема, здійснюється так званими адміністраторами бюджету (урядовими установами центрального та регіонального значення) та приватними сектором (бізнес та домогосподарства). На рисунку 3.6 [10], наведено структуру витрат на освіту, що здійснюються різними адміністраторами.

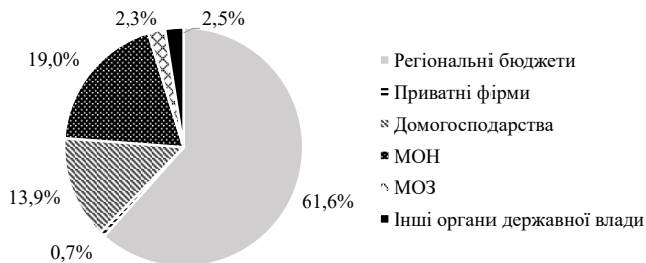


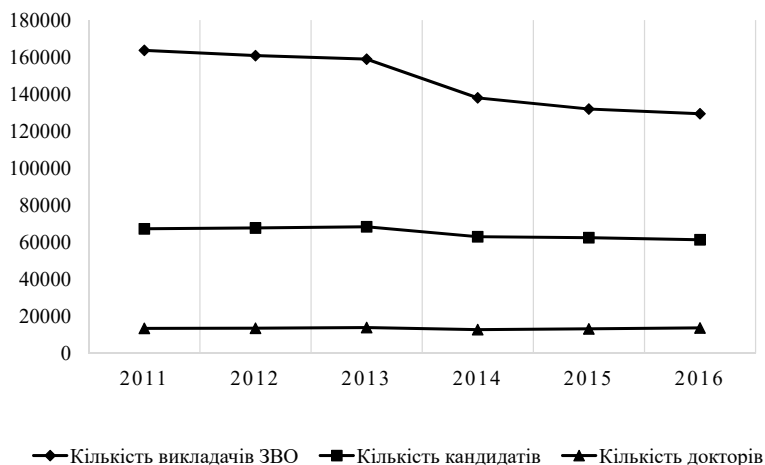
Рис. 3.6. Структура загальних витрат на освіту за фінансуючими організаціями в Україні в 2016 р., %

Джерело: [10].

Найбільшим адміністратором центрального бюджету є міністерство освіти і науки, воно контролює переважну більшість центрального фінансування (19% всіх витрат державного сектора), тоді як частина решти урядових органів у фінансуванні вищої освіти є меншою 5%. Лідером у розподілі коштів, спрямованих на розбудову системи освіти в Україні є в регіональні та місцеві органи управління, що здійснювали пряме фінансування освіти за рахунок коштів місцевих бюджетів, які більше ніж у два рази перевищували кошти з Державного бюджету. Місцеві урядові структури розподіляли у 2016 році 72,1% всіх державних фондів і 61,6% загальних витрат на освіту. Крім того, як свідчать статистичні відомості [10] в системі вищої освіти прослідковується відсутність рівноваги між ефективністю діяльності закладів вищої освіти та обсягами його фінансування. Вагома частка коштів (близько 20%) є надходять до установ вищої освіти з позабюджетних джерел, в першу чергу, через плату за навчання у ЗВО на контрактній основі. Проте, дані, отримані із загального аналізу допоміжного рахунка освіти, показують, що частка витрат державного сектора на освіту в Україні становила 5,0% ВВП, що відповідає рівню країн Європейського союзу. Це свідчить, що кошти, які спрямовані на фінансування освіти відповідають економічному розвитку країни.

Окреслені проблеми з інвестиціями, фінансуванням освіти і науки мають украй негативні наслідки. Зокрема, слід звернути увагу на те, що обмежене фінансування спричинило погіршення матеріально-технічної бази навчальних закладів та їх соціальної інфраструктури, зниження престижу педагогічної і наукової праці, відтоку творчої молоді до інших сфер та за межі держави, старіння викладацьких і науково-педагогічних кадрів [11, с. 1].

Так, можна констатувати, що ті соціально-економічні та демографічні процеси, що відбувалися останні два десятиліття в Україні, призвели до падіння привабливості роботи у сфері освіти і науки, про що певним чином свідчать статистичні дані (рисунок 3.7).



**Рис. 3.7. Динаміка кількості працівників ВНЗ,
в тому числі кандидатів і докторів
за період 2001–2017 рр. в Україні, осіб**

Джерело: [10].

Можна побачити поступове скорочення кількості працівників ВНЗ, особливо відчутно ці тенденції спостерігались в 2014–2015 рр, що викликано подіями на Сході країни, а саме випадіння двох крупних наукових центрів із даних статистичного аналізу – Луганська та Донецька. Таке ж скорочення чисельності можна спостерігати серед осіб, що мають учене звання доцента. Більш стабільна ситуація серед працівників, що мають учене звання доктора наук – їх чисельність протягом останніх років залишається без суттєвих змін.

В цьому контексті, цікавими виглядають відомості про кількість присвоєння вченого звання доцента та професора. Так, за період з 2001 р. по перше півріччя 2016 р. включно, вчене звання професора отримали 11 486 осіб, а вчене звання доцента 47 621 особа (рисунок 3.8).

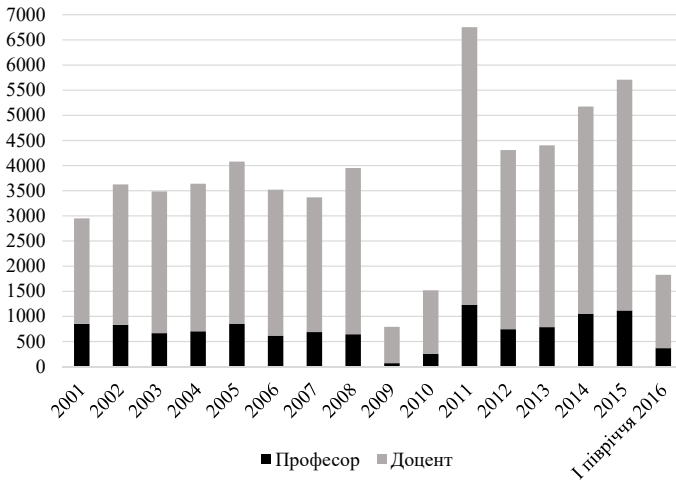


Рис. 3.8. Динаміка кількості присудження вченого звання доцента та професора в Україні в 2001- I півріччі 2016 рр., осіб

Джерело: [12].

Не буде зайвим згадати тут про зміни щодо присудження вчених звань, що набули чинності у 2016 році [13]. Тут слід відзначити такі новації як необхідність набувача вченого звання відповідати Загальноєвропейській рекомендації з мовної освіти, що підтверджується відповідним сертифікатом (на рівні не нижче B2) з мов країн Європейського Союзу або кваліфікаційні документи (диплом про вищу освіту, науковий ступінь), пов'язані з використанням цих мов. Крім того, претендент має пройти навчання, стажування або працювали у вищому навчальному закладі, науковій (або науково-технічній) установі в країні, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або ЄС, або є (чи були) керівниками/виконавцями проєктів, які фінансуються зазначеними країнами, та мають відповідні сертифікати, свідоцтва, дипломи чи інші документи, які це підтверджують. Зазначені вимоги, безумовно, покликані

посилити якісну складову трудового потенціалу закладів вищої освіти, але, зважаючи на існуючі перепони (наприклад, через недостатнє фінансування сфери вищої освіти здобувачі вченого звання мають власними коштами забезпечувати отримання сертифікату про міжнародне стажування, за власні кошти здійснювати публікацію наукових праць) набуття омріяного вченого звання виглядає туманим.

Сучасний стан кадрового забезпечення освітніх та наукових закладів є недостатнім для розвитку людського потенціалу і має наступні недоліки:

- погіршенням вікової його структури (70% докторів наук мають вік понад 56 років);
- низькою мотивацією молоді до освітньої та наукової діяльності;
- відтоком із наукової сфери діяльності найбільш талановитих та перспективних працівників;
- недостатнім володінням багатьма науковими працівниками сучасними методами наукових досліджень;
- майже критичним станом матеріально-технічної бази;
- міграції вчених у віці від 23 до 30 років до інших країн [14; 9, с. 9–10].

Не викликає заперечень той факт, що система підготовки наукових науково-педагогічних кадрів потребує модернізації. Не секрет, що переважна частина випускників аспірантури не поповнюють склад кафедр вітчизняних закладів вищої освіти. Від так, вдосконаленню підлягає і сукупність мотиваційних важелів в сфері кадрового забезпечення вищої освіти та посилення ролі науково-дослідної роботи в професійній діяльності викладачів.

З цього приводу зауважимо, що у 2017 р. частка виконавців НДР (дослідників, техніків і допоміжного персоналу) у загальній кількості зайнятого населення в Україні становила 0,58%, у тому числі дослідників – 0,37%. За даними Євростату, найвищою ця частка є Фінляндії (3,21% і 2,35%), Австрії (3,10% і 1,92%) та Швеції (2,97% і 2,33%); найнижчою – у Румунії (0,53% і 0,33%),

Кіпрі (0,83% і 0,61%), Польщі (1,0% і 0,75%) та Болгарії (1,0% і 0,65%). Більше половини загальної кількості докторів наук та докторів філософії (кандидатів наук), які здійснювали наукові дослідження і розробки, працювали в організаціях державного сектору економіки (58,5%), 36,1% – вищої освіти, 5,4% – підприємницького сектору [15].

Тому можна зробити висновок, що освіта в Україні не стає основою науки, а вітчизняна наука не включена в освітню діяльність та не забезпечує її своїми здобутками. Підтвердження такої думки знаходимо у роботі Боголіб Т. М. [16, с. 9], де зазначено, що вища освіта може бути ефективною лише за умови її інтеграції та взаємодії з наукою, бо розвиток сучасного суспільства неможливо розглядати окремо від розвитку науки як рушійної сили прогресу.

Підсумовуючи вище наведене, дозволимо собі зробити висновок, що прискорені зміни умов функціонування вітчизняних закладів вищої освіти ставить перед ними низку новітніх задач. Серед яких:

- підвищення якості кадрового складу закладів вищої освіти та створення передумов його оновлення;
- посилення спроможності освітніх установ впроваджувати інноваційні освітні та наукові технології;
- створення умов, для покращення результативності навчання в аспірантурі й докторантурі та заохочення молодих науковців до викладацької діяльності;
- збільшення рівня соціально-економічного та правового забезпечення праці с сфері вищої освіти;
- налагодження співпраці з зарубіжними партнерами, світовим науковим співтовариством;
- нарощувати участь в освітніх і наукових програмах ЄС Темпус, Еразмус+, Горизонт 2020.

На підставі наведеного аналізу передумов формування трудового потенціалу освіти і науки в Україні можемо вказати, що ситуація є вкрай невтішною і вимагає вжиття негайних заходів

3.2. Кластерний аналіз показників розвитку закладів вищої освіти

Вища освіта найбільшою мірою визначає рівень розвитку суспільства та формує потенціал соціально-економічного піднесення країни, від так, стає одним із загальнонаціональних пріоритетів. Радикальні зміни, що відбуваються в системі вищої освіти, вимагають від керівництва ЗВО швидко реагувати на існуючі й потенційні загрози та виклики, приймаючи адекватні управлінські рішення. За цих умов, нагальним завданням для менеджменту ЗВО є своєчасне виявлення ознак, що свідчать про ефективність діяльності ввіреного їм вишу.

Більшість вітчизняних та закордонних науковців розглядають освіту як систему «вхід – перетворення – вихід». В залежності від певної складової, що аналізується (вхід, перетворення, або результати навчання), в Україні існує велика кількість рейтингів, які визначають перспективність закладу вищої освіти перед різними стейкхолдерами: студентами, роботодавцями, бізнес-середовищем, суспільством в цілому. На сьогодні в Україні найбільш популярними можна вважати наступні рейтинги (табл. 3.1.).

Позитивною тенденцією в побудові таких рейтингів є абстрагування державних органів влади від участі в рейтингах щодо визначення ефективності діяльності ЗВО. Така поведінка є доцільною, з огляду на те, що ефективність закладу вищої освіти повинна визначатись не органами влади, а замовниками, бізнес-середовищем, та формуватися кон'юктурою ринку освітніх послуг [19].

Автор також вважає недоцільним проводити оцінку розвитку закладів вищої освіти, ґрунтуючись на суб'єктивних критеріях, що покладені в основу того чи іншого рейтингу. Аналіз показників розвитку діяльності закладів вищої освіти повинен в першу чергу виходити з регіональних особливостей стану ринку праці, економічної кон'юктури, яка склалась в том чи іншому регіоні,

та яка складає підґрунтя для розвитку освітнього середовища відповідно.

Таблиця 3.1.

Рейтинги закладів вищої освіти

Назва рейтингу	Ким складається	Критерії, покладені в основу ранжування
«Софія Київська»	Український інститут соціальних досліджень і Кадрова академія України	визначення найкращих ЗВО з точки зору вступників і експертів
«Рейтинг ВУЗів»	журнал «Деньги»	оцінка випускників потенційними роботодавцями
«Рейтинг найкращих ВНЗ України»	журнал «Кореспондент»	визначення найкращих ЗВО з точки зору роботодавців
«Топ 200 Україна»	кафедра ЮНЕСКО «Вища технічна освіта, прикладний системний аналіз та інформатика»/ газета «Дзеркало тижня»	оцінка діяльності університету за академічними показниками
«КОМПАС»	компанія «СистемКепітал Менеджмент»/ Київський міжнародний інститут соціології	визначення відповідності знань і навичок випускників вітчизняних ЗВО запитам ринку праці
«Рейтинг університетів України»	Міністерство освіти і науки України	моніторинг якості освіти та результативності діяльності навчальних закладів і системи освіти в цілому

Джерело: [16, с. 249]

Регіональний аспект в розвитку систем освіти досліджувався в роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених, таких як Шевчук А. В., Новіков А. Д., Гамаюнов В. Г., Молоканова А. С., Юрчук Л. М., Гаврилюк В. В., Цибирова І. М. Проведений аналіз

дозволив дійти висновку про те, що всі перелічені автори по різному трактують термін «регіональні освітні системи», про те всі вони актуалізують необхідність аналізу системи вищої освіти саме регіональному розрізі. Це обумовлено тим, що основою будь-якої освітньої системи є регіональний ринок праці, який формує якість життя населення, забезпечує виробництво регіонального продукту та формує трудовий потенціал, врегульовуючи встановлення заробітної плати та трудову мобільність. Саме зміни на регіональному ринку праці повинні бути покладені в основу формування кількості фахівців відповідних спеціальностей, які випускаються закладами вищої освіти [20, с. 24].

Все це робить доцільним проведення аналізу показників розвитку закладів вищої освіти саме у регіональному розрізі. Серед таких, за якими ведеться облік Державної службою статистики, можна виділити наступні:

- кількість вишів у регіоні (X1);
- кількість студентів вишів у регіоні (X2);
- кількість студентів, які отримували стипендії у регіоні (X3);
- навчання за джерелами фінансування у регіоні (X4);
- кількість випускників вишів у регіоні (X5);
- кількість доцентів у виші (X6);
- кількість професорів у виші (X7);
- кількість аспірантів (X8);
- кількість докторантів (X9);
- загальна площа (X10).
- наявність бібліотек (X11);
- підприємства громадського харчування (X12).

Отже, постає завдання щодо виявлення основних показників розвитку закладів вищої освіти. Для вирішення даного завдання автором застосований метод статистичного аналізу скорочення даних факторного аналізу, для розрахунку якого використана система Statistica.

Факторні навантаження є аналогами коефіцієнтів кореляції. Вони характеризують міру взаємозв'язку відповідних ознак і факторів: чим більшою є абсолютна величина факторного

навантаження, тим сильнішим є зв'язок ознаки j Z з фактором k F , тим більший внесок ознаки в фактор і тим більше дана ознака зумовлена дією відповідного фактору. Вихідні дані, покладені в основу факторного аналізу, за період 2011–2017 рр. представлені в додатку А. Додаток Б містить відомості про результати факторного аналізу виконані у програмі Statistica за 2011–2017 рр.

Результати аналізу основних показників стану регіонального розвитку закладів вищої освіти України за 2011–2017 рр. наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Підсумок факторних навантажень за 2011–2017 рр.

Рік	Фактори	Навантаження	Показники	Ступінь навантаження
1	2	3	4	5
2011	Фактор 1	81,26%	X1-X3, X5-X10, X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість доцентів та професорів, наявність підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,38%	X4	
2012	Фактор 1	84,76%	X1-X3, X5, X7-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість доцентів та професорів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,47%	X4	

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4	5
2013	Фактор 1	84,76%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість доцентів та професорів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,47%	X4	
2014	Фактор 1	79,71%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,69%	X4	
2015	Фактор 1	80,48%	X1-X3, X5-X9, X11-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів та доцентів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	10,37%	X4	
2016	Фактор 1	86,63%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів та доцентів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,89%	X4	

Продовження табл. 3.2.

1	2	3	4	5
2016	Фактор 1	86,63%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів та доцентів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,89%	X4	
2017	Фактор 1	86,84%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів та доцентів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,56%	X4	

Джерело: розраховано автором

Виходячи з отриманих результатів доцільно виконати детальний порівняльний аналіз основних факторів, що представлено в табл. 3.3.

За результатами факторного аналізу можна зробити висновок про те, що майже всі з них мають високе навантаження, крім показника кількості студентів, що навчалися на бюджеті протягом останніх восьми років. Таким чином, для подальшого аналізу доцільно використовувати всі перелічені фактори, окрім того, за яким спостерігається найнижче навантаження.

Для подальшого аналізу стану закладів вищої освіти в регіональному розрізі доцільно використати метод кластерного аналізу, під яким будемо розуміти групу методів, за допомогою яких

відбувається класифікація багатовимірних спостережень. Кожне з останніх є набором векторів, які його характеризують [21; 22]. Кластерний аналіз передбачає реалізацію декількох етапів, під час яких відбувається класифікація об'єктів дослідження або спостереження в однорідні за своїм складом групи.

Існує багато різновидів кластерного аналізу (ближнього та дальнього сусіда, Уорда та інші), які відрізняються специфікою обробки інформації. Та навіть якщо дослідник використовує різні методи, результат буде однаковий, що дозволяє перевірити якість розбиття генеральної сукупності на групи. Найчастіше доцільно виявити реально існуючу кількість кластерів за допомогою методів дальнього та ближнього сусіда, а потім покращити групування за допомогою методу Уорда.

Таблиця 3.3.

**Порівняльний аналіз факторів регіонального розвитку
закладів вищої освіти України за 2011–2017 рр.**

Фактори	X	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість вишів у регіоні, од.	X1	+	+	+	+	+	+	+
Кількість студентів вишів у регіоні, осіб	X2	+	+	+	+	+	+	+
Кількість студентів, які отримували стипендії у регіоні, осіб	X3	+	+	+	+	+	+	+
Кількість студентів, які навчалися на бюджеті, осіб	X4	-	-	-	-	-	-	-
Кількість випускників вишів у регіоні, осіб	X5	+	+	+	+	+	+	+
Кількість доцентів у виші, осіб	X6	+	-	+	+	+	+	+
Кількість професорів у виші, осіб	X7	+	+	+	+	+	+	+
Кількість аспірантів, осіб	X8	+	+	+	+	+	+	+
Кількість докторантів, осіб	X9	+	+	+	+	+	+	+
Загальна площа, м ²	X10	+	+	+	+	-	+	+
Наявність бібліотек, од.	X11	-	+	+	+	+	+	+
Підприємства громадського харчування, од.	X12	+	+	+	+	+	+	+

Джерело: складено автором.

Кластерний аналіз ґрунтується на розподілі багатовимірної сукупності, яка приводиться до єдиної одиниці виміру, на однорідні у своєму складі групи таким чином, щоб всі об'єкти в рамках кожної групи були подібними за якимось певним критерієм, а об'єкти із різних груп відрізнялися один від одного. Перевагою кластерного аналізу є те, що така класифікація проводиться одразу за декількома ознаками. Кластерний аналіз використовують для дослідження структури соціально-економічних показників чи об'єктів: регіонів, підприємств, господарств, соціальних обстежень тощо, описаних багатьма апіорно однаковими факторами [24].

Доцільність використання кластерного аналізу під час дослідження стану розвитку закладів вищої освіти обумовлений ще й тим, що в сучасному світі такі об'єднання є однією з найефективніших форм організації інноваційних процесів, форм регіонального розвитку. Вони формують певний економічний та соціальний простір, який характеризується єдиним, властивим тільки кластеру, рівнем розвитку, метою створення якого є активізації інноваційного сектору, розширення торгівлі, підвищення рівня мобільності на ринку праці, підвищення трудового та креативного потенціалу робочої сили відповідно до особливостей розвитку.

Сучасна креативна та інноваційна економіка формується на основі кластерів, завдяки чому стає інвестиційно привабливою та конкурентоздатною. Це, в свою чергу, підвищує рівень та якість життя населення, стан трудового потенціалу. Більшість дослідників погодилися з тим, що ключовою перевагою кластерів є можливість поєднання та формування різного типу консорціумів, «колективна ефективність», гнучкість та динамізм організаційних форм, креативне середовище, ефект синергії. Як показує досвід розвинених країн, кластери стають підґрунтям для значного та динамічного економічного зростання територій. в рамках певного кластеру

Що стосуються реалізації кластерного підходу щодо сфери освіти, то такий спосіб взаємодії є дуже ефективним, оскільки кластери дають можливість розширити інформаційні потоки,

підвищити рівень інноваційності, забезпечити обмін ідеями та формування креативних команд між партнерськими закладами вищої освіти під час роботи над певними проектами. Саме тому виявлення однакових за своїм станом розвитку регіонів в контексті освітньої галузі дозволить виявити можливі напрямки кооперації з метою підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти та їх роботи на економічний розвиток окремих регіонів та областей. В основу кластерного аналізу будуть покладені показники, які за результатами факторного аналізу мають найбільше навантаження.

Для розбиття досліджуваної сукупності даних на кластери скористаємося програмою «Statistica». Задля більш достовірних результатів із статистичного аналізу було виключено місто Київ, як регіон, який має найвищий стан розвитку за всіма досліджуваними показниками. Використовуючи метод ближнього сусіда, визначимо природну кількість кластерів. Результати кластеризації представлені на рис. 3.9 та рис. 3.10.

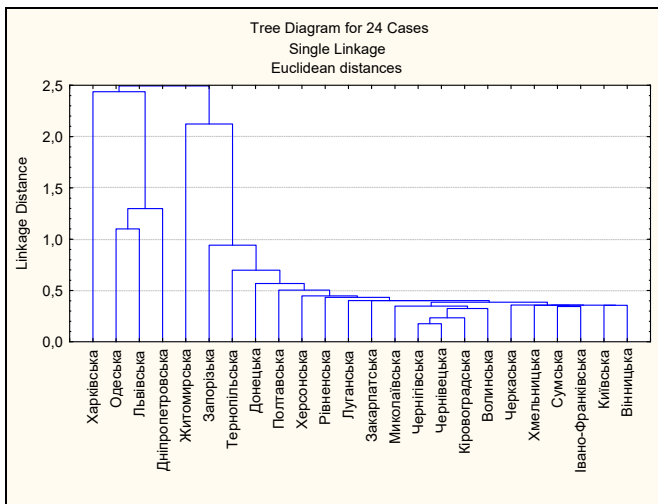


Рис. 3.9. Результати кластеризації регіонів за показниками розвитку закладів вищої освіти за методом ближнього сусіда
Джерело: розраховано автором.

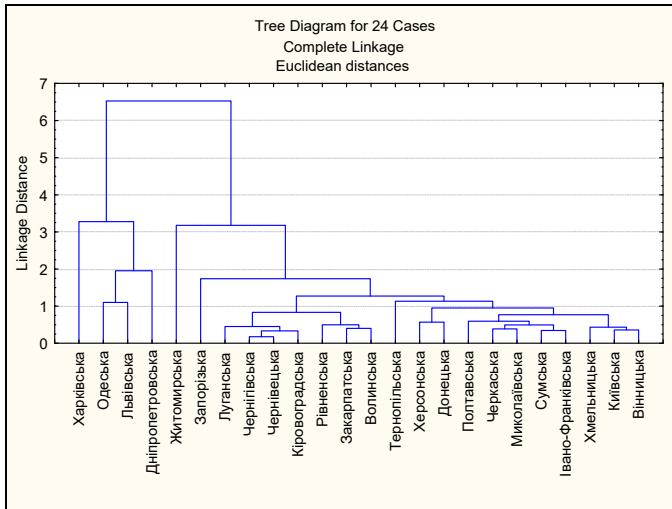


Рис. 3.10. Результати кластеризації регіонів за показниками розвитку закладів вищої освіти за методом далекого сусіда

Джерело: розраховано автором.

Наведені результати виглядають дещо суперечливими та не дають однозначного визначення доцільної чисельності кластерів. Тому, з метою остаточного розуміння кількості природніх груп серед регіонів за рівнем розвитку ЗВО, скористаємось методом кластеризації «Уорда. Саме цей метод дає змогу отримати кластери з максимальною щільністю. За цим методом на першому кроці кожен кластер складається з одного об'єкта.

Далі обчислюють середні значення кожної ознаки і розраховується сума квадратів відхилень за формулою:

$$V_k = \sum_{i=j}^{n_k} \sum_{j=1}^p (x_{ji} - \overline{x_{ji}})^2, \quad (3.1)$$

де k – номер кластера;

i – номер об'єкта (регіону);

j – номер показника;

p – кількість показників у групі;

pk – кількість об'єктів у k -му кластері.

За методом Уорда об'єднуються об'єкти, або кластери, які дають найменше збільшення величини V_k . На рисунку 3.11 наведено результати кластеризації регіонів за показниками розвитку закладів вищої освіти за методом Уорда.

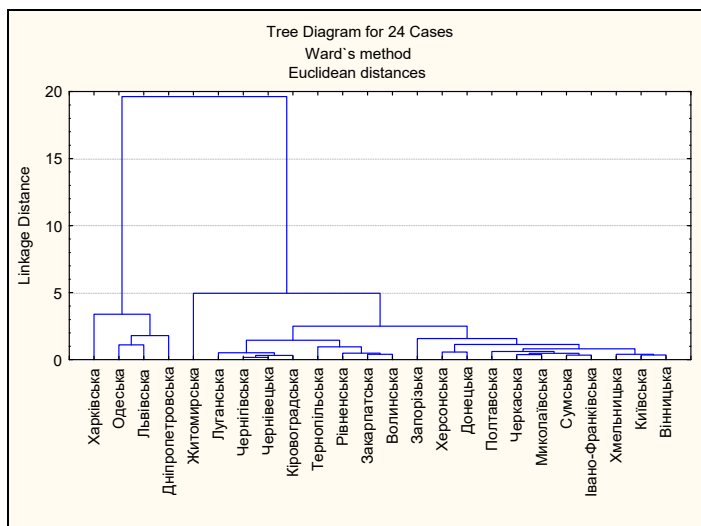


Рис. 3.11. Результати кластеризації регіонів за показниками розвитку закладів вищої освіти за методом Уорда

Джерело: розраховано автором.

На рисунку можна побачити явно виражену природну наявність двох кластерів. Більш глибокий аналіз існуючих кластерів проведемо за допомогою методу k -середніх.

Виходячи з того, що в ході ієрархічного кластерного аналізу було виявлено існування 2 кластерів, для аналізу вихідної сукупності даних за допомогою методу k -середніх задамо таку ж кількість кластерів. У табл. 3.4 наведені результати, які отримані при

використанні методу k-середніх. Отримані результати свідчать про необхідність відхилення нульової гіпотези про рівність групових середніх за всіма ознаками.

Таблиця 3.4.

Результати кластеризації за методом k –середніх

Скаладові	Суми квадратів Between	Ступені свободи df	Within	Ступені свободи df	Критерій Фішера F	Досягнутий рівень значущості signif.
Кількість вишів у регіоні, од.	6,097281	1	1,04955	22	127,8070	0
Кількість студентів вишів у регіоні, осіб	4,867200	1	0,91978	22	116,4174	0
Кількість студентів, які отримують стипендії у регіоні, осіб	6,351079	1	0,93830	22	148,9115	0
Кількість випускників вишів у регіоні, осіб	4,669268	1	0,76554	22	134,1857	0
Кількість доцентів у виші, осіб	0,889626	1	10,36308	22	1,8886	0,183199
Кількість професорів у виші, осіб	1,149529	1	0,71396	22	35,4214	0,000005
Кількість аспірантів, осіб	2,974025	1	0,71697	22	91,2576	0
Кількість докторантів, осіб	1,936635	1	1,04224	22	40,8793	0,000002
Загальна площа, м ²	8,032781	1	1,38316	22	127,7665	0
Наявність бібліотек, од.	9,752100	1	1,70026	22	90,2678	0

Джерело: розраховано автором.

На рис. 3.12 представлені кластерні середні показників регіонального розвитку закладів вищої освіти за окремими кластерами.

Аналіз відмінностей в середніх показниках по кожному кластеру дозволяє зробити наступний висновок:

найбільший розвиток за всіма показниками мають регіони, що увійшли у 1 кластер, та нижчий розвиток мають регіони, які увійшли до другого кластеру. Розподіл регіонів за цими кластерами представлений в табл. 3.5.

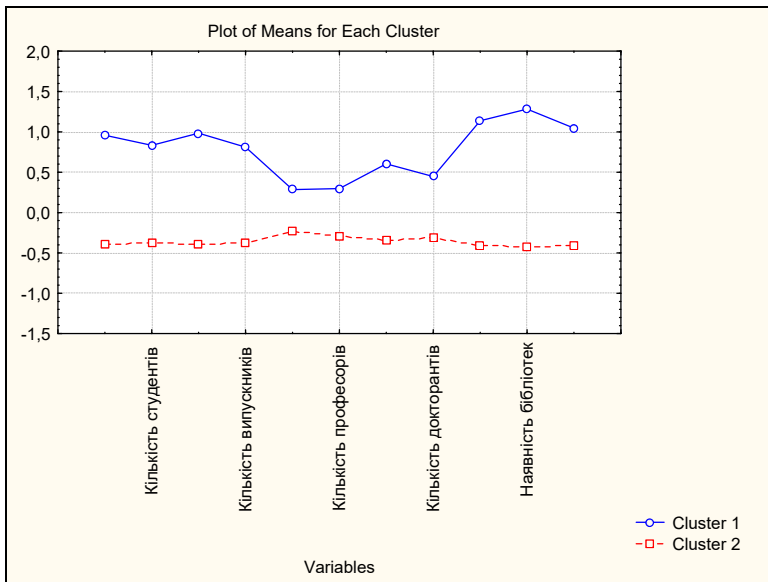


Рис. 3.12. Кластерні середні показників регіонального розвитку закладів вищої освіти за двома кластерами за методом k-середніх

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.5.

**Розподіл регіонів України за кластерами розвитку
показників діяльності закладів вищої освіти**

№ кластеру	Кількість регіонів	Назва регіонів
1	4	Дніпропетровський, Львівський, Одеський, Харківський
2	20	Вінницький, Волинський, Донецький, Житомирський, Закарпатський, Запорізький, Івано-Франківський, Київський, Кіровоградський, Луганський, Миколаївський, Полтавський, Рівненський, Сумський, Тернопільський, Херсонський, Хмельницький, Черкаський, Чернівецький, Чернігівський

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, проведений кластерний аналіз регіонів України за показниками розвитку закладів вищої освіти дозволяє дійти висновку про існування двох груп кластерів. До першого кластеру увійшли регіони, що є університетськими центрами з тривалими науковими традиціями та наявністю наукових шкіл. В цих регіонах сконцентрована велика кількість талановитої молоді, яка після отримання диплому залишається в цих містах та працює в галузях послуг, креативних індустріях. Тобто в таких регіонах превалює кількість молодих людей, відповідно, ринок праці є більш мобільним, гнучким д мінливих змін зовнішнього середовища. Оплата праці в таких регіонах, як правило, теж вища у порівнянні з іншими регіонами України. Крім того, велика кількість вищих навчальних закладів зумовлює значні фінансові інвестиції в наукові дослідження саме в цих регіонах.

До другого кластеру увійшли регіони, що мають значно нижчі показники розвитку закладів вищої освіти, що може бути обумовлено як нижчою кількістю населення в цих регіонах у порівнянні з регіонами-лідерами, а також значно нижчою конкурентоспроможністю за науковими школами, кількістю професорів, доцентів і таке інше.

Проведення дослідження показало значну неоднорідність стану розвитку закладів вищої освіти, розділяючи їх на дві практично протилежні за своїм станом групи. Для того, щоб провести ранжування областей в кожному кластері та визначити ті із них, які мають найбільшу вірогідність переходу з одного кластеру до іншого, визначимо таксономічний показник рівня мобільності для кожного отриманого кластеру, запропонований З. Хельвігом [25]. Таксономічний показник дозволить нам скоротити ознаковий обшир, який був використаний для кластерного аналізу. Замість всіх показників багатовимірного вигляду, таксономічний показник забезпечить конструювання на основі множини показників одного синтетичного показника, який лінійно упорядковує об'єкти.

Важливою для нашого дослідження перевагою таксономічного показника є те, що він може бути розрахований на підставі будь-якого набору показників, що є логічно обґрунтованими. Саме тому скористаємося тією групою показників, які були покладені в основу кластерного аналізу. Це нам дозволить не тільки виявити групи регіонів за станом розвитку, але й проранжувати кожен регіон в рамках певної групи.

За своєю суттю узагальнюючий показник є синтетичною величиною, яка при визначенні стану певної системи враховує вплив значень всіх індивідуальних показників, які всебічно її характеризують, тобто приводить багатовимірні елементи до одновимірного вигляду. Таким чином, стан будь якого регіону може бути формально представлений у вигляді вектора

$$\overline{X} = \overline{x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_m}, \quad (3.2)$$

де $i = \overline{1, m}$ – кількість показників, що всебічно його характеризують.

Сукупність цих векторів, яка дорівнює кількості регіонів, що досліджуються, утворює ознаковий обшир показників, який виступає основою проведення порівняльного аналізу.

Виходячи з того, що визначається узагальнюючий показник стану регіонального розвитку закладів вищої освіти для кластерів, які мають певний ознаковий обшир, то будуть використовуватися саме ті показники стану розвитку, які були використані для проведення кластерного аналізу.

Отримані результати дають можливість проранжувати області за таксономічним показником рівня розвитку закладів вищої освіти, що представлено в табл. 3.6 та 3.7 у відповідності до кластеру, в який ці області входять.

Таблиця 3.6.

Розрахунок таксономічного показника оцінки розвитку закладів вищої освіти для регіонів 1 кластеру

Ранг	Області	Таксономічний показник рівня розвитку
1	Харківська	1,00
2	Дніпропетровська	0,51
3	Львівська	0,40
4	Одеська	0,39

Джерело: розраховано автором.

За математичними властивостями таксономічного показника ранжування проводиться в порядку погіршення розвитку закладів вищої освіти (зменшення значень показника).

До кластеру з високим рівнем розвитку належать Дніпропетровська, Одеська, Харківська та Львівська області, вони складають 16,6% у загальній кількості. До кластеру з низьким рівнем розвитку належать всі інші області України.

Розрахунок таксономічного показника дозволяє зробити висновок про те, що прикордонними міжкластерними областями є Одеська та Донецька. Це свідчить про те, що зменшення кількості студентів, що навчаються, випускників, кількості доцентів та професорів у викладацькому складі, можуть призвести до того, що Одеська область потрапить до другого кластеру. І, навпаки, підвищення показників стану закладів вищої освіти в Донецькій області дозволить цьому регіону перейти до першого кластеру.

Таблиця 3.7.

**Розрахунок таксономічного показника оцінки розвитку
закладів вищої освіти для регіонів 2 кластеру**

Ранг	Області	Таксономічний показник рівня розвитку
1	Донецька	1
2	Луганська	0,678675
3	Запорізька	0,621415
4	Сумська	0,445425
5	Тернопільська	0,437421
6	Полтавська	0,432215
7	Черкаська	0,416321
8	Рівненська	0,345481
9	Івано-Франківська	0,344926
10	Київська	0,340854
11	Херсонська	0,332271
12	Вінницька	0,321374
13	Миколаївська	0,294699
14	Волинська	0,270569
15	Чернівецька	0,264253
16	Житомирська	0,262657
17	Закарпатська	0,252501
18	Чернігівська	0,247041
19	Кіровоградська	0,235635
20	Хмельницька	0,15605

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, побудова таксономічного показника дозволяє виявити ті області та регіони, які є прикордонними та по відношенню до яких існує велика вирогідність переходу із одного кластеру до іншого. Крім того, проведений аналіз діяльності закладів вищої освіти за показниками студентства, професорсько-викладацького складу та матеріального забезпечення дозволяє виявити наявність двох груп майже з протилежними за своїми значеннями показниками. Такі особливості регіонального розвитку доцільно враховувати в процесі управління закладами вищої освіти на макро, мезо- та мікро-рівнях.

3.3. Теоретико-методологічні засади управління якістю освітніх послуг

Розбудова ефективної системи забезпечення якості освітніх послуг закладів вищої освіти є важливою передумовою суспільного прогресу та економічного розвитку країни в цілому. Міжнародні дослідження якості вищої освіти [29] засвідчують, що показники якості вищої освіти України, її конкурентоспроможності є доволі неоднорідними при цьому відповідно до кількісного показника охоплення вищою освітою – Україна перебуває в числі перших 10–15 країн світу.

Маркетингові дослідження якості вітчизняної освіти [10] засвідчують незадоволеність респондентів якістю освітніх послуг, що надають українські заклади вищої освіти. Переважна частина опитаних вказують на недостатній зв'язок ЗВО з реальним сектором економіки, що обумовлює неготовність випускників вишів до виходу на ринок праці. Отримані результати загальнонаціонального опитування та спостереження за діяльністю вітчизняних ЗВО дозволяють стверджувати, що українська вища освіти потребує реформування. Вагомо, що солідарність в цьому питанні знаходимо і у можновладців – стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року [29] зумовлює необхідність реформування системи управління вищої освіти з метою для забезпечення рівного доступу до якісної вищої освіти та захисту національних інтересів. При цьому має бути враховано потреби всіх інституційних стейкхолдерів вищої освіти, забезпечено справедливий рівень конкуренції між ЗВО та посилено взаємозв'язок із вимогами ринку праці.

Актуальність питань управління якістю освітніх послуг підкреслюється численними публікаціями як вітчизняних так і закордонних вчених. Так, вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних аспектів управління якістю послуг ЗВО здійснили Белова Л., Вакарчука І., Вакульчик О., Вебер М., Згуровський М., Кальней В., Корсак К., Мицик І., Оболенська Т., Парсяка В., Перчук О., Плисенко К., Салліса В. та інших

Інституціональне забезпечення закладів вищої освіти потрапляють у коло наукових інтересів Василенко Н., Гринькевич О., Данько М., Липової В. та інші.

Опрацювання тенденцій в управлінні якістю вищої освіти засвідчує, що для її управління важливим є реалізація як зовнішніх так і внутрішніх механізмів забезпечення якості. Щодо останніх, то їх забезпечують самі освітні установи і мова йде, в першу чергу, про самооцінювання, стратегічне планування, моніторинг та вдосконалення якості надання освітніх послуг. Процедури забезпечення якості вищої освіти набувають наступні три іпостасі [22, с. 164]:

- процесні процедури. Це такі процедури, які сконцентровані на освітньому або дослідницькому процесі та не мають першочергової мети оцінювати освітню послугу на виході;
- функціональні процедури орієнтовані на створення умов для ефективного виконання системою вищої освіти своїх економічних, соціальних та культурних функцій;
- оціночні процедури, де результат якості освіти оцінюються відповідно до певних критеріїв і стандартів. В залежності від сфери застосування розрізняють внутрішні (аудіодіagnostика) та зовнішні (експертна оцінка) процедури. За способом формалізації виділяють якісні та кількісні.

Розуміння освітньої послуги як сукупності корисних властивостей, які повинні забезпечити потреби споживачів, пов'язані з одержанням омріяного рівня кваліфікації [7, с. 385] дозволяють констатувати, що здатність ЗВО забезпечити належне отримання згаданих властивостей обумовлює рівень його конкурентоспроможності. Однак, на ринок освітніх послуг значною мірою впливає держава та її органи управління. Тож, спроможність вітчизняних ЗВО до ефективного ведення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг значною мірою визначається інституціональним середовищем. В інституціональній стратегії питання забезпечення належної якості надання освітніх послуг мають займати провідне місце та розглядатися систематично. Якість надання освітніх послуг доцільно розглядати

в довготривалій перспективі із застосуванням інструментів стратегічного менеджменту. При цьому обов'язковою є орієнтація інституціональної стратегії на набувача освітньої послуги. Доцільність застосування споживацького підходу до процесу стратегічного планування в закладах вищої освіти обумовлений особливістю освітньої послуги як специфічного товару (невідчутність на дотик, невіддільність від надавача; неможливістю статичного зберігання тощо). В цьому контексті для успішної реалізації стратегії підвищення якості вищої освіти ключовими є питання формування демократичного та адекватного інституційного середовища.

Трансформації, що відбуваються зараз на ринку освітніх послуг причиняють доцільність формування методологічного підґрунтя оцінки конкурентоспроможності вищої освіти в контексті дослідження системи формальних та неформальних інститутів. Вагомості, при цьому, набуває необхідність орієнтування у різноманітності як самих освітніх провайдерів так і у послугах, які вони пропонують споживачам. Несталими, окрім іншого, є і сукупність екзогенних та ендегенних чинників, що формують маркетингове середовище вищої освіти та визначають ефективність процесів підвищення якості освітніх послуг. Першочерговим, при досягненні належного рівня якості та конкурентоспроможності вищої освіти, є дотримання таких методологічних принципів і підходів, які здатні забезпечити об'єктивність, доцільність, адекватність та практичну значимість результатів. Серед них вирізняються: системність (дослідження об'єкта як цілісної сукупності його елементів), компліментарність (з'ясування та формулювання згуртованості зв'язків, що є вирішальними у процесах взаємодії та взаємодоповнення самостійних соціально-економічних систем [4]) та розвиток (дослідження об'єкта у різних часових проекції).

Передумовою розробки процедур підвищення якості вищої освіти в інституціональній іпостасі є усунення суперечностей у трактуванні самого терміну «інституціональне середовище». В табл. 3.8. наведено підходи до визначення даної економічної

категорії, які у найбільш узагальненому вигляді набувають процесних, структурних та функціональних ознак.

Таблиця 3.8.

Дефініція змісту терміну «інституціональне середовище»

Підхід	Автори	Визначення
Процесний	Данько (2004) [6], Драчук, Кочшкова та Трушкіна (2012) [9]	Сукупність формальних (політичні, соціальні, юридичні) і неформальних правил і норм, що регулюють господарську діяльність. Основним підґрунтям їх дотримання є специфічні економічні механізми та структури контролю
Структурний	Климашина (2004) [13], Ляховець (2014) [17], Кірдіна (2001) [15], Чубарь (2013) [34, с. 100], Коваленко (2013) [14; с. 94]	Генерація як формальних, так і неформальних (традиційних) правил, які формують інституціональне середовище суспільства, що утворює загальну основу для здійснення ефективного виробництва, розподілу та обміну продукцією
Функціональний	Манцуров (2011) [18], Юргель (2006) [35], Чухно (2012) [33]	Пов'язані між собою економічні, політичні, юридичних, соціальних та ідеологічні (неформальні) базові інститути, на основі яких постійно функціонують різноманітні форми конкретних соціальних відносин та розвиток економіки

Джерело: упорядковано автором за [6; 8; 12; 13; 14; 16; 17; 23; 32; 33; 34].

Детальне опрацювання підходів до з'ясування сутності «інституціонального середовища» з визначенням компонентного складу цього поняття [8] дозволило виділити основні елементи

поняття, що досліджується (Табл. 3.9.) та побудувати абстрактну модель його змістовного складу (рис. 3.13).

Таблиця 3.9.

Елементи поняття «інституціональне середовище»

Елементи	Автори
Політичні інститути – a_1	Ляховець (2014) [17], Чубарь (2013) [32, с. 100], Данько (2004) [6], Юргель (2006) [35], Сімонова (2011) [27], Коваленко (2013) [14, с. 94], Ткач (2012) [30, с. 230], Турчіна (2007) [31, с. 115]
Економічні інститути – a_2	Ляховець (2014) [17], Чубарь (2013) [34, с. 100], Сімонова (2011) [27], Драчук, Кочшкова та Трушкіна (2012) [9], Коваленко (2013) [14, с. 94], Ткач (2012) [30, с. 230], Турчіна (2007) [31, с. 115]
Соціальні інститути – a_3	Ляховець (2014) [17], Чубарь (2013) [34, с. 100], Данько (2004) [6], Юргель (2006) [35], Сімонова (2011) [27]; Драчук, Кочшкова та Трушкіна (2012) [9], Ткач (2012) [20, с. 230], Турчіна (2007) [31, с. 115]
Ідеологічні інститути – a_4	Ляховець (2014) [17], Чубарь (2013) [34, с. 100]
Юридичні правила – a_5	Данько (2004) [6], Юргель (2006) [35], Сімонова (2011) [26], Коваленко (2013) [14, с. 94]
Нормативно-правова та законодавча база – a_6	Драчук, Кочшкова та Трушкіна (2012) [9]
Неформальні (традиційні) норми – A_1	Ляховець (2014) [17], Чубарь (2013) [34, с. 100], Данько (2004) [6], Юргель (2006) [35], Сімонова (2011) [27], Драчук, Кочшкова та Трушкіна (2012) [9], Коваленко (2013) [14, с. 94], Манцуров (2011) [18, с. 26], Олейник (2002) [12, с. 43]
Формальні правила – A_2	Ляховець (2014) [17], Чубарь (2013) [34, с. 100], Данько (2004) [6], Юргель (2006) [35], Сімонова (2011) [27], Драчук, Кочшкова та Трушкіна (2012) [9], Коваленко (2013) [14, с. 94], Манцуров (2011) [18, с. 26], Олейник (2002) [12, с. 43]

Джерело: складено автором за [1; 6; 9; 12; 14; 17; 18; 27; 30; 31; 34; 35].

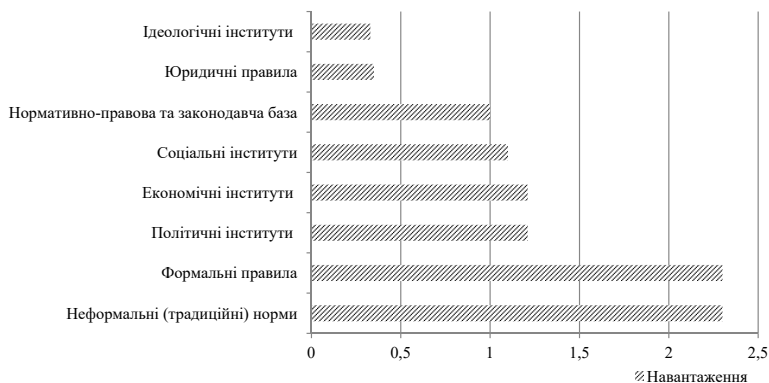


Рис. 3.13. Абстрактна модель змістовного складу категорії «інституціональне середовище»

Джерело: побудовано за результатами таблиці 3.9.

Від так в процесі формування інституціонального середовища вищої освіти важливим є метаморфози поведінки стейкхолдерів, а ключовими компонентами слід назвати:

A_1 –традиційні правила = $\{a_3, a_4\}$;

A_2 – формальні правила = $\{a_1, a_2, a_5, a_6\}$.

Слід зазначити, що вивчення понятійно-категоріального апарату інституційного забезпечення управління якістю освітніх послуг виявило плутанину у розмежуванні понять «інституціональне середовище» та «інституціональна структура». Так, наприклад, Смагін (2002) [26, с. 42], визначає інституціональну структуру як сукупність інститутів, інституціонального середовища, ринкових організацій. Зазначаючи, при цьому, що інституціональне середовище складається із інститутів, формальних та неформальних правила, організацій. Олійник (2002) [12] вважає, що інституціональний устрій формують інститути, організації, держава, неформальні інститути загального порядку, орієнтовані на забезпечення синергетичного ефекту діяльності відповідного сектору економіки у вигляді найкращого поєднання інтересів усіх учасників. На думку Бабидорича (2014) [1, с. 164] сукупність інститутів й інституціональних структур

складають інституціональне середовище, де функціонують його елементи. «Інституціональне середовище», за визначенням автора, ідентичне поняттю «система», позаяк середовище є сукупністю взаємопов'язаних інститутів і метою роботи системи є забезпечення злагодженості умов функціонування з ознаками взаємодоповнення, ієрархічності та інтегрованості. Ми погоджуємося з твердженням автора [1, с. 164] стосовно доцільності розмежування інституціонального середовища та інституціональної структури через виокремлення інститутів та інституцій.

Отже, інституціональне середовище в сфері вищої освіти пропонуємо розглядати як впорядкований набір законодавчо закріплених норм та неформальних правил, що визначають умови функціонування ЗВО, структурують взаємовідносини між усіма зацікавленими особами (стейкхолдерами) освітнього процесу та формуються в межах освітньої системи.

В свою чергу, в сфері вищої освіти інституціональна структура визначається як багаторівнева система елементів, взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих, інтегрованою функцією яких є надання якісних освітніх послуг. Інституціональна структура в освітньому середовищі представлено інститутами, які, за рахунок імплементації певних правил (законодавчо закріплені юридичні, економічні, правові норми, традиції, звичаї), впливають на освітянські процеси та обумовлюють відповідний рівень якості.

Близьким за змістом до інституціонального середовища є термін «інституціональний порядок», проте інституціональний порядок в сфері вищої освіти передбачає ще триваліші та міцніші зв'язки між інституціями, що мають вплив на освітній процес [19].

Інституціональна структура, яка покликана імплементувати механізми покращення якості вищої освіти, сприяти поглибленню взаємозв'язку між суб'єктами освітнього процесу та забезпечувати узгодженість їх інтересів, визначається умовами, що сформувалися в інституційному середовищі. Важливою передумовою з'ясування ролі інституційного середовища вищої освіти в управлінні якістю надання освітніх послуг є визначення основних суб'єктів освітянського процесу. Стейкхолдерами

(зацікавленими у якісній освіті) інституційного середовища в системі вищої освіти є набувачі освітніх послуг ЗВО (абітурієнти та здобувачі відповідних освітніх рівнів); навчальні заклади; громадськість; конкуренти; державні установи тощо. Детальна ідентифікація груп стейкхолдерів у вітчизняній вищій освіти наведена в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

**Суб'єкти інституціонального середовища
в системі вищої освіти України**

Групи стейкхолдерів		Ідентифікація стейкхолдерів системи вищої освіти
Ендогенного впливу	Набувачі освітніх послуг	Здобувачі першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня освіти; Аспіранти; Докторанти; Слухачі центрів післядипломної освіти
	Надавачі освітнього продукту	Менеджмент закладів вищої освіти; Професорсько-викладацький склад ЗВО; Співробітники ЗВО
Екзогенного впливу	Поста-чальники	Школи; Освітні установи різних типів та видів; Держава (через розподіл держзамовлення); Домашні господарства; Корпорації; Об'єднання та громадські організації
	Користувачі	Держава; Корпорації; Місцеві громади; Освітні установи різних типів та видів
	Акредитаційні органи	Міністерство освіти і науки України; НАЗЯВО; Організацій, що здійснюють ліцензування; акредитацію та сертифікацію
	Партнери	Зарубіжні освітні установи; Міжнародні освітні інституції; Корпорації; Підприємства-партнери з освітнього стажування та проходження професійної практики; Центри зайнятості та рекрутингові агенції; Громадські організації та об'єднання в сфері вищої освіти; Засоби масової інформації

Джерело: власні дослідження та узагальнення [1; 5; 17; 29; 34].

З метою більш детального аналізу побудови інституціонального забезпечення реалізації партнерських відносин складові інституціонального середовища важливо розглядати інституціональну структуру відповідно до рівнів управління (міжнародний, національний, регіональний та місцеві рівні) освітні послуги (рис. 3.14).

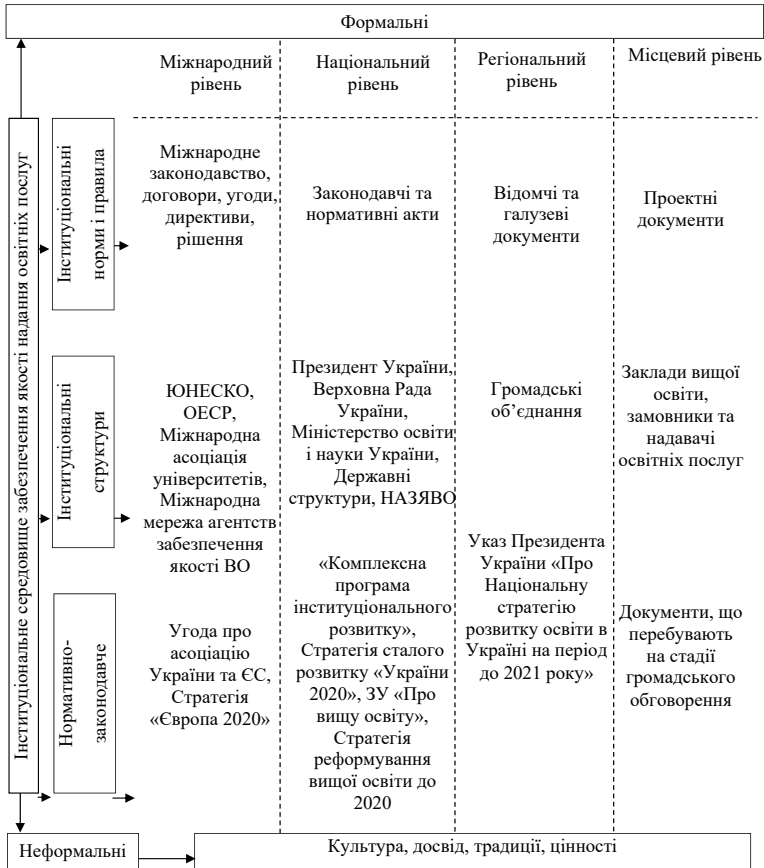


Рис. 3.14. Інституціональні засади забезпечення якості вищої освіти

Джерело: складено автором за [5; 29].

В умовах інтернаціоналізації системи вищої освіти все більшої вагомості у інституціональних аспектах розбудови вітчизняної освітньої системи набувають міжнародні інституції. Відомості, наведені у табл. 3.11, дозволяють стверджувати, що міжнародні агенції із підвищення якості або забезпечують впровадження стандартів глобальної освітньої політики, або виступають у ролі консалтингових організацій. Втім зазначимо, що визначальну позицію тут займає Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури, де з 1954 року Україна є повноправним членом [20, с. 277].

Таблиця 3.11.

Основні функції організації, що формують інституційне середовище забезпечення якості освіти на міжнародному рівні

Міжнародні організації	Рік заснування, штаб квартира	Функції
1	2	3
<i>Міжнародний рівень</i>		
ЮНЕСКО (UNESCO)	1946; Париж (Франція)	Розвиток вищої освіти, аналіз та оцінка освітніх систем; реалізація заходів щодо забезпечення еквівалентності освіти; підготовка освітянських кадрів; сприяння міжнародному співробітництву у вузівській науці
Міжнародний інститут планування освіти (UNESCO, ІПЕО)	1956; Париж (Франція)	Підготовка спеціалістів з планування та адміністрування вищої освіти; підтримка процесів покращення якості освітньої політики; удосконалення процесів оцінюванні якості освітніх програм; сприяння обміну досвідом в сфері управління якістю освіти

Продовження табл. 3.11.

1	2	3
Міжнародне бюро освіти (UNESCO, IBE)	1929; Женева (Швейцарія)	Розробка та сприяння впровадженню інновацій в сфері освіти; забезпечення якості та актуальності освіти; практична підтримка процесів підвищення якості освіти
Статистичний інститут ЮНЕСКО (UNESCO Institute for Statistics)	1999; Монреаль (Канада)	Збір, обробка, перевірка та розповсюдження відомостей про рівень освіти; розробка рейтингів конкурентоспроможності національних освітніх систем; створення баз даних для порівняння потоків іноземних студентів.
Комітет з питань освітньої політики ОЕСР (OECD)	1961; Париж (Франція)	Здійснює пошук та аналіз ідей щодо підвищення якості освіти та надає рекомендацій урядам країн щодо управління якістю освіти
Міжнародна асоціація університетів (IAU)	1950; Париж (Франція)	Створення правової бази регламентування взаємовідносин закладів вищої освіти, та захист інтересів ЗВО на світовій арені; фінансова підтримка членів організації через систему грантів та премій
Міжнародна експертна група по ранжируванню (IREG)	2009; Брюссель (Бельгія)	Забезпечення методологічного та організаційного сприяння піднесення якості вищої освіти засобами ранжування; аудит національних, регіональних та світових університетських (академічних) рейтингів
Міжнародна мережа агентств забезпечення якості вищої освіти (INQAANE)	1991; Барселона (Іспанія)	Збирання та розповсюдження інформації щодо вдосконалення якості вищої освіти; здійснення досліджень в сфері якості; консультування учасників щодо визначення стандартів діяльності ЗВО та надання допомоги у визнанні міжнародних кваліфікацій
Міжнародна асоціація президентів університетів (IAUP)	1964; Нью-Йорк (США)	Розробка процедур поліпшення якості освіти шляхом уніфікації, академічного обміну та співробітництва;

Продовження табл. 3.11.

1	2	3
<i>Європейський рівень</i>		
Європейський центр вищої освіти	1972; Бухаресті (Румунія)	Сприяє поглибленню та покращенню співпраці країн-учасниць (країни Європи, Північної Америки та Ізраїль) в галузі вищої освіти
Агентство з питань освіти, аудіовізуальних засобів і культури (EACEA)	2006; Брюссель (Бельгія)	Розробка рекомендацій щодо фінансування освітніх програм та керування ними; забезпечення порівняльними даними та аналізування освітніх систем і політики європейських країн; публікація тематичних звітів, спеціальних досліджень та оглядів тощо
Європейська асоціація університетів (EUA)	2001; Брюссель та Женева	Сприяння поширенню європейського простору вищої освіти, поглиблення інтернаціоналізації вищої освіти, здійснення досліджень та інновацій в освітянській сфері
Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти (ENQA)	2000; Брюссель (Бельгія)	забезпечення поглиблення співпраці європейських ЗВО та реального бізнесу; підвищення якості професійно-технічної освіти; покращення успішності студентів
Європейський союз студентів (ESIB)	1982; Брюссель (Бельгія)	Репрезентація та просування соціальних, економічних і культурних інтересів студентів на європейському рівні

Джерело: [5; 20 с. 88–95].

Національний рівень інституційного середовища вищої освіти, в контексті підвищення її якості, представлений різноманітними державними структурами; громадськими організаціями; закладами вищої освіти. Основним функціональним навантаженням яких є розробка зовнішніх та внутрішніх системи управління якістю надання освітніх послуг.

Рушійним важелем піднесення рівня якості вищої освіти в Україні має стати створення Національного агентства із забез-

печення якості вищої освіти (НАЗЯВО), який є незалежним постійно діючим колегіальним органом, що уповноважений реалізовувати державну політику у сфері забезпечення якості вищої освіти [25, ст. 16–17]. Відповідно до статті 18 Закону України «Про вищу освіту» основними завданнями НАЗЯВО є:

- 1) формування вимог до системи забезпечення якості вищої освіти, розробка положення про акредитацію освітніх програм;
- 2) аналіз якості освітньої діяльності закладів вищої освіти;
- 3) проведення інституційної акредитацію;
- 4) формування пропозиції щодо переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти на відповідних рівнях вищої освіти;
- 5) формування єдиної бази даних запроваджених закладами вищої освіти спеціалізацій;
- 6) проведення акредитації освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти;
- 7) формування критеріїв оцінки якості освітньої діяльності закладів вищої освіти України, за якими можуть визначатися рейтинги закладів вищої освіти України;
- 8) розробка вимог до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають наукові ступені, розробка порядку їх присудження спеціалізованими вченими радами;
- 9) розробка положення про акредитацію спеціалізованих вчених рад;
- 10) акредитація незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти, ведення їх реєстр [25, ст. 18].

Передумовою забезпечення ефективності функціонування створеної інституції та реалізації напрямків, визначених Стратегією реформування вищої освіти в Україні до 2020 року [29], є налагодження тісних зв'язків НАЗЯВО з мережею агенцій Центральної та Східної Європи. Тож не дивно, що дане питання стало одним із ключових в рамках реалізації грантової програми «Еразмус +».

Крім НАЗЯВО, інституційне середовище підвищення якості та конкурентоздатності вищої освіти в Україні представлено

чисельною кількістю громадських організацій, серед яких найбільш авторитетними є Інститут лідерства, інновацій та розвитку (ІЛІР) та аналітичний центр CEDOS. Узагальнюючи відомості щодо наведених інституцій, представлених в роботі Гринькевича та Левицької [5, с. 88] та інформації на офіційних сторінках мережі Інтернет [11], зазначимо, що діяльність ІЛІР зорієнтовано на розбудову освітньої системи інноваційного типу через реалізація міжнародних і національних освітніх проєктів; а метою функціонування CEDOS є виконання різного роду аналітики: Моніторинг процесу реформування національної вищої освіти, побудова рейтингів прозорості українських вишів, розробка нової моделі державного замовлення на підготовку фахівців тощо.

Безумовно, інституціональні аспекти вищої освіти визначають вектор реформування освітянського простору з урахуванням національних особливостей цієї сфери. Освітні реформи в Україні сьогодні знаходяться на стадії імплементації. Напрямки їх реалізації окреслено в запропонованій Міністерством освіти і науки «Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року» (Табл. 3.12).

Відставання української вищої освіти від європейської обумовлене ще й погіршенням соціально-економічного становища набувача освіти, пасивністю здобувачів освітніх рівнів у відстоюванні права на якісну освіту та слабкою мотивацією професорсько-викладацького складу ЗВО до підвищення своїх компетенцій.

Національне інституційне середовище забезпечення якості вищої освіти перебуває у фазі бурхливого розвитку. Трансформації в освітньому середовищі мають бути зорієнтовані на інтереси суспільства. Ключові елементи інституціонального середовища вищої світи доцільно вибудовувати виходячи із ринкової кон'юнктури з активним залученням замовників та користувачів освітніх послуг до розробки навчальних програм.

Таблиця 3.12.

**Напрямки забезпечення якості освіти відповідно до Стратегії
реформування вищої освіти в Україні до 2020 року**

Елемент реформи	Суть
Місія	Розбудова конкурентоспроможної системи вищої освіти в Україні на підвалинах стандартів Європейського простору вищої освіти та Європейського дослідницького простору в контексті досягнення відповідності вищої освіти потребам суспільства та вимогам ринку
Суть	Створення такої системи управління якістю вищої освіти, яка б відповідала європейським стандартам та враховувала найкращий світовий досвід з цього питання
Передумови	Недосконалість системи забезпечення якості вищої освіти через неможливість участі державних, громадських та професійних стейкхолдерів; відсутність ґрунтовної комунікації між стейкхолдерами вищої освіти щодо розробки ефективної системи забезпечення якості освітніх послуг; недостатня поінформованість суспільства у питаннях якості вищої освіти як передумови забезпечення національної безпеки та розвитку економіки країни
Задачі	Розробка методичних рекомендацій щодо створення системи управління якістю освіти та практична допомога закладам вищої освіти в цьому; створення правової та організаційної бази для розширення можливостей незалежних установ з оцінювання та забезпечення якості вищої освіти; формування стандартів вищої освіти керуючись міжнародним досвідом та з залученням стейкхолдерів до їх розробки; розробка акредитаційно-ліцензійних умов в контексті забезпечення розвитку справедливої конкуренції на ринку вищих освітніх послуг
Ризики	Відсутність автономності закладів ЗВО, забюрократизованість системи вищої освіти; корупція; нестача відповідних кадрів; недостатнє фінансування
Залишкові проблеми	Недосягнення якості українських ЗВО рівня провідних міжнародних освітніх систем; прогалини у організаційному забезпеченні якості вищої освіти; недостатнє
Індикатори	Позитивна оцінка системи внутрішнього забезпечення якості більшості українських ЗВО; збільшення кількості незалежних організацій з оцінювання якості освіти; членство НАЗЯВО у міжнародних організаціях із забезпечення якості освіти

Джерело: [29].

Певні зрушення в цьому напрямку є: так Закон України «Про вищу освіту» [25, ст. 23] говорить про незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти. Це недержавні організації (які обов'язково мають бути акредитовані НАЗЯВО), які покликані розробляти рекомендації та надавати допомогу закладам вищої освіти в організації системи забезпечення якості надання освітніх послуг, через проведення оцінювання освітніх програм, результатів навчання та/або закладів вищої освіти (їхніх структурних підрозділів). В той же час в законі зазначено, що незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти можуть лише вносити пропозиції НАЗЯВО щодо акредитації тієї чи іншої освітньої програми. Тож, добровільність та виключно рекомендаційний характер висновків таких інституцій (останнє слово залишається НАЗЯВО) значно уповільнює їх розвиток.

Якісно новий рівень інституціонального забезпечення якості вищої освіти може бути досягнутий за рахунок запровадження інституту незалежних освітніх аудиторів. Як зазначають окремі дослідники [28], ефективне функціонування незалежної системи забезпечення якості вищої освіти є однією з концептуальних засад реформування вищої освіти в Україні. На нашу думку, діяльність такої інституції дозволить відійти від формальних ознак оцінювання якості у бік оцінки якісних показників роботи ЗВО; забезпечить прозорість акредитаційних та регуляторних механізмів; сприятиме розбудові ринкового освітнього середовища на засадах справедливої конкуренції.

Масовий характер вищої освіти, а також процеси інтернаціоналізації обумовлюють актуальність розгляду проблем, що пов'язані зі забезпеченням, управлінням якістю освітніх послуг закладами вищої освіти (ЗВО), не лише на національному, а й глобальному рівні. У доповіді ЮНЕСКО щодо підготовки глобальної конвенції про визнання кваліфікацій вищої освіти [36] акцентується увага на якості підвищенні освіти, як одного із чинників, що впливає на процеси інтернаціоналізації вищої освіти.

Зростанням інтересу дослідників до системи забезпечення якості освітніх послуг пояснюється наявність значної кількості

підходів трактувати сутності досліджуваної категорії, які іноді мають суперечливий характер. На нашу думку, однастайність у розумінні сутності якості послуг ЗВО, узгодженість у питаннях, пов'язаних із визначенням особливостей вимірювання якості послуг, визначення реально існуючих проблем та чинників, що до них призвели, є запорукою прийняття виважених управлінських рішень. В цьому контексті розуміння потребують початкові етапи управлінського рівня, які часто залишаються поза увагою дослідників.

В міжнародних документах (європейський проект Тюнінг, Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти), а також національному законодавстві України про вищу освіту (ст. 16 Закону України «Про вищу освіту» [25]) закладені основи формування та удосконалення якості освітніх послуг ЗВО за рахунок трьох основних підсистем:

внутрішнього забезпечення якості, тобто періодичний моніторинг на рівні провайдера вищої освіти якості освітніх програм, успішності здобувачів вищої освіти, забезпечення підвищення кваліфікації персоналу ЗВО, дотримання принципів доброчесності, забезпеченість ресурсами, доступність інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;

зовнішнього забезпечення якості, зокрема, доступне і зрозуміле звітування, оприлюднення критеріїв прийняття рішень щодо стандартів і рекомендацій забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, наявність системи проведення процедур зовнішнього забезпечення якості зовнішніми акредитаційними агентствами;

забезпечення незалежної діяльності Національного агентства з забезпечення якості вищої освіти та незалежних установ оцінювання.

Існують декілька підходів до визначення сутності якості вищої освіти, а відтак – її основних критеріїв обумовлюють актуальність для реалізації аналітичних функцій управління вищою освітою завдань чіткого визначення та узгодження показників оцінювання якості різними групами її суб'єктів. Одночасно європейські експерти – виконавці проекту Тюнінг – вважають,

що у підсумку відповідальними за розробку, підтримку та підвищення якості вищої освіти є насамперед університети, їх співробітники та студенти, так як якщо викладацький склад і студенти не зацікавлені в підвищенні якості, зовнішні стейкхолдери чи агенти матимуть змогу лише зафіксувати наявність проблеми, але вони не можуть створювати і впроваджувати якісні програми [37].

Таким чином, для національної системи вищої освіти актуальним завданням є обґрунтування комплексу показників-індикаторів, які забезпечують функціонування передбаченої законом України «Про вищу освіту» внутрішньої і зовнішньої підсистем управління якістю, для проведення внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості, результати якого можуть використовувати суб'єкти прийняття рішень на різних рівнях для підвищення конкурентоспроможності у вищій освіті.

Постановка і вирішення завдань, які пов'язані з забезпеченням якості вищої освіти на національному, регіональному і міжнародному рівнях, передбачає наявність відповідного інституційного середовища й орієнтується на урахування різних груп внутрішніх і зовнішніх суб'єктів вищої освіти, тобто врахування стандартів єдиної системи забезпечення якості вищої освіти в ЄПВО (стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості; розвиток незалежних акредитаційних агентств із забезпечення якості; формування європейського реєстру акредитаційних агентств та включення до нього відповідно до визначених критеріїв національних структур; право ЗВО самостійно обирати з реєстру агентство для зовнішнього оцінювання якості відповідно до власних моделей розвитку; ухвалення уповноваженими державними органами рішення про ліцензування ЗВО й обсягів його фінансування на підставі результатів зовнішньої оцінки акредитованим агентством).

Для детального аналізу аспектів управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці раціонально використати результати аналізу системно-структурного, стратегічного та інституційного з урахуванням інтересів зацікавлених сторін, а також для управління якістю освітніх послуг як на національному, так і на регіональному рівнях.

Орієнтуючись на різні пріоритети, суб'єктів вищої освіти можуть оцінювати її якість на підставі різних критеріїв, проте базовим підходом до оцінювання якості освітніх послуг на міжнародному та національному рівнях є компетентнісний підхід, який дозволяє досягти відповідності набутих знань, умінь і навичок цілям особистісного і суспільного розвитку.

Визначення цілей, основних складових об'єкту аналізу, критеріїв оцінювання як на індивідуальному, організаційному та суспільному рівнях розвитку важливо для концептуалізації основних аспектів управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці (табл. 3.13).

Таблиця 3.13.

Когнітивні особливості сутності визначення якості освітніх послуг вищої освіти на ринку праці

Характеристика	Сутність
Сутність поняття	комплексною характеристикою, яка враховує існування різних ієрархічних та інституційних рівнів функціонування систем вищої освіти, а саме сукупності набутих компетентностей суб'єктів вищої освіти, галузі освіти та суспільної життєдіяльності та результату діяльності освітніх провайдерів
Мета аналізу якості освітніх послуг закладів вищої освіти	визначення резервів підвищення якості з урахуванням інтересів суб'єктів вищої освіти, потенціалу і результатів діяльності провайдерів вищої освіти, а також рівнів функціонування систем вищої освіти – локального, регіонального та національного
Об'єкт аналізу якості вищої освіти	компетентності (знання, навички та вміння), якість яких розглядають як результат функціонування локальних, регіональних, національних ЗВО, зокрема, якості процесів реалізації ними основних функцій (навчання, наукові дослідження, послуги громадськості), ресурсного забезпечення та системи менеджменту
Критерії аналізу якості вищої освіти	відповідність очікуваним цілям, потребам, визначеним стандартам різних груп стейкхолдерів вищої освіти, а також задоволеність різних категорій споживачів (студентів, працевлаштуваних, суспільства загалом) освітніх продуктів їхніми характеристиками

Механізм підвищення якості ЗВО в країнах ЄС передбачає [38; 39]:

розробку освітніх програм у співпраці з працедавцями й інститутами ринку праці, а також на підставі використання даних про працевлаштування випускників, компетентності на ринку праці та прогнози його розвитку;

диверсифікацію форм навчання (дистанційна, модульна, змішана тощо), а також навчання дорослих протягом усього життя;

індивідуалізацію навчання та удосконалення методів викладання і досліджень за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, віртуальних платформ навчання;

безперервного професійного розвитку персоналу ЗВО та його фінансового стимулювання;

розвитку програм докторського рівня відповідно до Принципів інноваційної докторської підготовки.

Глобальною метою аналізу якості вищої освіти є виявлення чинників, які впливають на рівень розвитку людського, соціального й інтелектуального капіталу, що формується за допомогою інститутів вищої освіти (таблиця 3.14).

Відповідно до розроблених Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) [40; 41], створено окремий розділ стандарту ISO 9001 «Вимір, аналіз та вдосконалення», в якому зазначається, що організація має визначати, планувати та виконувати дії з вимірювання і моніторингу якості – об'єктами з вимірювання мають стати: задоволеність споживача/замовника; процеси діяльності (їхні основні характеристики: ресурси, технології, тенденції змін); продукти як результати діяльності (відповідність вимогам); постачальники.

Таблиця 3.14.
Напрямки аналізу при формуванні концептуального підходу до управління якістю
освітніх послуг закладів вищої освіти

Вид аналізу	Системно-структурний аналіз	Стратегічний аналіз	Інституційний аналіз
1	2	3	4
Мета аналізу	Визначення резервів підвищення ефективності використання ресурсів та організації процесів діяльності у сфері вищої освіти	Розробка стратегії, розвитку якості освітніх послуг на інституційному, регіональному та національному рівнях	Аналіз стратегій та політики у сфері вищої освіти на різних рівнях управління з урахуванням інтересів суб'єктів
Об'єкти аналізу	1. Ресурси сфери вищої освіти. 2. Процеси діяльності в сфері вищої освіти. 3. Результати – продукти діяльності закладів вищої освіти	1. Внутрішнє середовище 2. Зовнішнє середовище	1. Суб'єкти сфери вищої освіти (цінності, потреби, поведінка); 2. Продукти сфери вищої освіти
Предмет аналізу	Результати діяльності Постачальники (абітурієнти)	Якість інституційного середовища	Задоволеність споживача/замовника

Продовження табл. 3.14.

1	2	3	4
Показники аналізу	рівень працевлаштування випускників за фахом; кількість і частка студентів – переможців міжнародних і національних освітніх і наукових конкурсів; середня успішність студентів; частка відрхованих студентів; кількість і частка іноземних студентів; частка студентів, які беруть участь у програмах міжнародної кредитної мобільності; кількість наукових публікацій у виданнях, що індексуються в МНБД, у розрахунку на одного НПП; H-index у Scopus, Web of Science; кількість запатентованих наукових розробок; кількість отриманих національних і міжнародних премій у галузі освіти і науки; позиція ЗВО у рейтингах; середній бал документа про освіту абітурієнтів; середній конкурсний бал абітурієнта; частка абітурієнтів із середнім конкурсним балом	наявність задекларованої у відповідних документах стратегії, політики та проєдур забезпечення якості вищої освіти; наявність структурних підрозділів, які відповідають за моніторинг якості; кількість зафіксованих випадків порушень доброчесності; кількість кандидатів і докторів наук у розрахунку на 100 студентів; частка НПП, які беруть участь у міжнародних освітніх і наукових проєктах, програмах академічної мобільності; середній вік НПП; кількість і частка студентів, які беруть участь у програмах академічної мобільності; кількість одиниць комп'ютерної техніки у розрахунку на 100 студентів; використання сучасних технологій	рівень задоволення студентів якістю ЗВО; рівень задоволення випускників здобутим фахом ЗВО; рівень задоволення працевлаштуванням випускників ЗВО

Продовження табл. 3.14.

1	2	3	4
Методологічні та методичні підходи й інструменти	якісний і кількісний аналіз постачальників ЗВО; графічні методи: діаграми Паретто, причинно-наслідкові діаграми Іскави; методи аналізу взаємозв'язків кількісних та якісних параметрів якості, які характеризують ресурси, результати і менеджмент вищої освіти; SWOT-аналіз для розробки стратегій розвитку систем управління якістю у вищій освіті; евристичні методи в обґрунтуванні зон ризику в управлінні якістю ЗВО; побудова контрольних карт якості для аналізу навчальних досягнень і виявлення курсів; моделювання і прогнозування попиту і пропозиції на ринку праці та ринку освітніх послуг	вивчення та системний аналіз нормативно-правової бази, стратегічних та інших документів з питань якості ЗВО; аналіз адміністративних та інших даних про порушення академічної доброчесності у ЗВО; економіко-статистичний аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу ЗВО, сучасних інформаційних технологій; аналіз прогностичної валідності успішності студентів на всіх етапах оцінювання знань; побудова та аналіз міжнародних, національних рейтингів ЗВО, кафедр за критеріями якості	соціологічні опитування, анкетування студентів, викладачів, дослідників, працедавців, випускників; фокус-групи, глибокі інтерв'ю з різними групами стейкхолдерів ЗВО

Провівши аналіз існуючих практик моніторингу якості освітніх послуг ЗВО, як однієї з головних передумов її конкурентоспроможності, визначено, що сьогодні такий моніторинг та процес управління в цілому не має системного характеру. В Україні функціонує достатня кількість державних і недержавних аналітичних центрів, які аналізують якість ЗВО в Україні, у тім числі в рамках міжнародних і європейських проектів, подібні аналітичні дослідження, але їх діяльність сфокусована лише на окремих аспектах якості ВО чи груп їх індикаторів.

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності та оцінювання якості освітніх послуг дає підстави виділити три типи класифікацій у подальшому аналізі досліджуваного об'єкту: 1) основні сфери реалізації освітніх послуг з урахуванням середовища існування соціуму: правового, соціального, економічного, екологічного – відповідно до яких можна позначити за концептуальними цілями розвитку цих середовищ; 2) основні стейкхолдери, які зацікавлені у реалізації певних цілей ЗВО, зокрема, персонал, споживачі, партнери, громада (населення регіону чи країни); 3) основні види діяльності, які забезпечують реалізацію основних цілей і функцій, а саме освітня діяльність, наукові дослідження, послуги.

Поеднання різних підходів до розуміння змісту і основних складових або рівнів (внутрішнього і зовнішнього середовища) освітніх послуг дає змогу описати досліджувані об'єкти комплексом якісних та кількісних оцінок.

Серед основних кроків на шляху до розвитку культури якості вищої освіти міжнародні та українські експерти називають створення за допомогою сучасних інформаційних технологій спеціальної платформи для прямого зв'язку між суспільством і освітою, яка би забезпечила [42]: доступ громадськості до інформації про існуючу систему освіти, її учасників і відповідні процеси; посилення громадського впливу та контролю за правдивістю інформації про систему освіти за допомогою соціальних механізмів перевірки та контролю; можливість отримати об'єктивні аналітичні висновки й оцінки у вигляді статистик, рейтингів тощо на основі первинної інформації про систему освіти.

Враховуючи особливості структури вищої освіти, необхідності збалансування у ній інтересів різних суб'єктів визначено об'єкти аналізу якості освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці, а саме: задоволеність споживачів (студенти, випускники, працедавці тощо); якість інституційного середовища (інституцій, нормативно-правової бази, ресурсів і процесів діяльності); якість результатів діяльності; якість постачальників.

Моніторинг якості освітніх послуг на даний момент проводяться під час певних процедур (наприклад, звітування до центральних виконавчих органів у галузі освіти і науки; поточного та підсумкового контролю знань студентів; атестації науково-педагогічних працівників; акредитації ЗВО, їхніх освітніх програм, спеціальностей; зовнішнього оцінювання освітньої програми ЗВО; побудови міжнародних і національних рейтингів конкуренто-спроможності ЗВО; зовнішнього незалежного оцінювання випускників шкіл і конкурсного відбору до ЗВО тощо), але при цьому практично немає єдиних показників, які дають змогу виконати порівняльний аналіз діяльності ЗВО за індикаторами публікаційної активності науково-педагогічних працівників, рівня їхньої участі у виконанні національних і міжнародних проектів, договорах на комерційній основі, академічної мобільності студентів, викладачів і дослідників ЗВО, технічного стану активів ЗВО, їхнього фінансового забезпечення, що обумовлює актуальність комплексного підходу до визначення основних аспектів управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці.

ГЛАВА 4

МОТИВАЦІЙНІ ВАЖЕЛІ У НОРМУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

4.1. Особливості формування трудового потенціалу закладів вищої освіти

Діяльність викладача закладу вищої освіти сприймається як одна з найбільш складних і відповідальних професій, в ній поєднуються елементи науки та образотворчості. Таку діяльність можна співставити з професією літератора (написання текстів при підготовці статті), сценариста й оператора (висвітлення задуманого та перевірка гіпотез), артиста (у процесі викладання значна увага приділяється особистості педагога), дослідника, психолога та наукового працівника.

Професія викладача закладу вищої освіти відіграє значну соціальну роль і має центральне місце у розбудові державності, розвитку духовної культури та національної свідомості українського суспільства. Зокрема, педагогічна професійна діяльність працівника закладу вищої освіти розглядається як цілісна динамічна система. Професійна діяльність працівника університету також розглядається як певний різновид творчої інтелектуальної праці. Творча діяльність викладача насамперед, зводиться до визначення методів і впровадження технологій здійснення поставлених державою завдань перед закладами вищої освіти: забезпечення дієвості навчально-виховного процесу; оволодіння майбутніми спеціалістами інтегральними та фаховими компетентностями в процесі вивчення матеріалів; залучення здобувачів вищої освіти до самостійного вивчення навчальних

матеріалів, розробка заходів для вмотивованості студентів щодо саморозвитку, посилення творчого мислення; розвиток здібностей наукового дослідження; виховання чемної, ввічливої, етичної особистості з широким кругозором.

Спеціаліст в області теорії і історії педагогіки Кузьміна Н. В. визначає структурні складові й функціональні компоненти педагогічної діяльності. Її модель включає п'ять структурних елементів: суб'єкт педагогічного впливу; об'єкт педагогічного впливу; предмет їхньої спільної діяльності; цілі навчання; засоби педагогічної комунікації [1].

Наведені елементи педагогічної діяльності відображають цілісну динамічну систему, оскільки взаємозв'язок цілої сукупності даних компонентів дозволяє досягти першочергової та стратегічної мети викладання. Компоненти системи між собою пов'язані, мають як прямий, так і обернений вплив один на одного. Тому, діяльність працівника вищого навчального закладу можна охарактеризувати як цілеспрямовану професійну акцію щодо навчання, виховання та розвитку особистості.

В кожному закладі вищої освіти працівники виконують певні роботи, які прийнято розділяти на складові: навчальну, методичну, наукову й організаційну роботу. Безумовно, ці елементи роботи потребують узгодження, обліку та нормування. Для цього, в кожному ЗВО, розробляється Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників. Дане Положення приймається з метою закріплення певних правил та для затвердження норм часу щодо розрахунку планового та фактичного навантаження науково-педагогічних і педагогічних працівників. Також Положення включає інформаційну складову у вигляді рекомендацій для планування повного переліку робіт наукових та науково-педагогічних працівників, які відображають в індивідуальних планах.

Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників розробляється спираючись на нормативні документи, такі як:

Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р. [2];

Кодекс законів про працю України;

Наказ МОН України «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів» від 07.08.2002 № 450 [3];

Лист Міністерства освіти і науки України «Щодо особливостей організації освітнього процесу та формування навчальних планів у 2015/2016 навчальному році» від 13.03.2015 р. № 1/9-126;

Статут ЗВО;

Колективний договір між ЗВО та первинною профспілковою організацією цього ж ЗВО на відповідні роки;

інші нормативно-правові акти [4].

Відповідно до законодавства України, наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти регулюється Законом України «Про наукову і науково-технічну діяльність».

Відповідно до статті 51 Кодексу законів про працю України та статті 56 Закону України «Про вищу освіту» робочий час науково-педагогічних працівників має скорочену тривалість робочого часу і становить 36 годин на тиждень.

Тому, при середньотижневій тривалості робочого часу в розмірі 36 годин, час, відведений на виконання всіх перерахованих вище елементів роботи (трудових обов'язків) науково-педагогічних працівників, таких як навчальна, методична, наукова та організаційна, не має перевищувати річний робочий час, який становить 1548 годин у поточному навчальному році. Отже, робочий час викладача закладу вищої освіти включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи, і кожен з цих видів робіт, які виконують працівники, мають однакову значущість.

Норми часу навчальної роботи у закладах вищої освіти державної форми власності визначаються центральним органом

виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням із зацікавленими державними органами. Це не стосується закладів вищої освіти, що мають статус національних або дослідницьких [5; 6; 7].

Відповідно до ст. 56 Закону України «Про вищу освіту», норми часу навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи визначає університет [8]. Планування роботи працівника закладу вищої освіти відбувається із використанням та на основі наступних даних:

- кількості здобувачів вищої освіти (студентів, аспірантів) відповідних кафедр, факультетів, освітніх програм, спеціальностей, курсів відповідно денної та заочної форми навчання;

- робочих навчальних планів, які складаються на основі відповідних навчальних планів, які, в свою чергу, відповідають певним освітньо-професійними (освітньо-науковими) програмам. Освітньо-професійні програми оновлюють кожного навчального року по кожній спеціальності відповідно до змін в законодавстві та потреб ринку праці;

- норм часу для планування та обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи.

- графіку навчального процесу;

- плану роботи кафедри, планів методичної та наукової роботи кафедри;

Кожний працівник закладу вищої освіти заповнює на початку року індивідуальний план роботи науково-педагогічного працівника на навчальний рік. В даному плані відображаються всі планові види робіт. В кожному ЗВО розробляється розкладом аудиторних (контактних) навчальних занять і консультацій, а також розкладом (графік) контрольних заходів. Відповідно до розроблених графіків узгоджується графік робочого часу науково-педагогічного працівника. Існують деякі роботи викладачів, які не передбачені розкладом або графіком контрольних заходів. Час виконання таких робіт визначається в вченою радою університету в такому порядку, який встановлений в ЗВО, з урахуванням особливостей форм навчання та освітньої програми.

Безумовно, науково-педагогічний працівник повинен дотримуватися графіку робочого час, який встановленого для нього.

Навчальне навантаження викладача відповідає обсягу академічних (облікових) годин навчальних занять, закріплених за конкретним викладачем, які він повинен провести. В індивідуальному плані роботи науково-педагогічного працівника записують всі види навчальних занять, які представляють обов'язкову частину обсягу навчального навантаження певного працівника, спираючись на займану їм посаду. Також в індивідуальному плані викладача зазначений перелік навчальних дисциплін, які він викладає, форми проведення цих занять, форми контролю (поточного та підсумкового), що спрощує роботу викладача та облік його робочого часу.

Якщо мова йде про освітній ступінь «бакалавр», то приблизний відсоток аудиторних годин в одному кредиті ЄКТС для денної форми навчання коливається від 33 до 50%. Варто зазначити, що кількість контактних (аудиторних) годин в одному кредиті ЄКТС відрізняється залежно від спеціальності, наприклад, навчання у сфері природничих наук вимагає значного часу на практичну підготовку з використанням спеціальних пристроїв, а у процесі навчання здобувачів за освітніми програмами соціально-гуманітарного спрямування більший відсоток часу припадає на самостійну роботу.

Вивчення іноземної мови може бути організоване через факультативи. Так саме, в формі факультативів можуть відбуватися і заняття з фізичної культури за різноманітними спортивними секціями. В даному випадку здобувачі вищої освіти самостійно обирають спортивні секції за різними напрямками та вподобаннями в спорті. Форм підсумкового контролю факультативи не мають і до навчальних планів не включаються.

Один кредит ЄКТС – це 30 годин. Відповідно до ст. 56 Закону України «Про вищу освіту» найбільша кількість годин (навчальне навантаження) в розрахунку на ставку науково-педагогічного працівника становить 600 годин на навчальний рік [2].

З кожним працівником ЗВО підписується контракт, в рамках якого науково-педагогічні працівники долучаються до роботи. Якщо певна робота не передбачена контрактом, то залучення працівника до цієї роботи може відбуватися лише за згодою самого працівника, в окремих випадках це можливо виходячи з певних норм законодавства.

Кожний ЗВО планує приблизну кількість робочого часу на рік для працівників в розрахунку на одну ставку. В залежності від навантаження викладача, він, враховуючи планову кількість годин на рік, визначає обсяг навчальної, методичної, наукової, організаційної та виховної роботи.

Процедура затвердження навчального навантаження в кожному ЗВО може бути різною. Найчастіше в Положенні зазначається, що кафедри самостійно визначають співвідношення між окремими видами роботи, їхні працівники вільно розподіляють бюджету робочого часу, що фіксується у протоколі засідання кафедри. Далі ці рішення кафедр ухвалюються вченою радою університету і ректор їх затверджує.

До аудиторного навантаження, яке ще називають «контактні години», відносять лекційні, практичні та лабораторні заняття, проведення передекзаменаційних консультацій, приймання заліків, деякі види консультацій, практичні заняття з ознайомлювальної та навчальної практики. І якщо навчальним планом за певною освітньою програмою передбачено захисту курсових та дипломних робіт, або проектів, то роботи з консультування, керівництва, проведення певних розрахунків, також відносять до аудиторного навантаження. До речі, навчальна робота кожного викладача має містити елементи аудиторної роботи. В деяких випадках може бути збільшено кількість годин наукової, методичної чи організаційної роботи саме за умови зменшення на цю ж кількість годин розмір навчального навантаження (від 10 до 30%). Такий перерозподіл навантаження може бути припустимим для науково-педагогічного персоналу, який виконує певні доручення ректора, або є відповідальними за яку-небудь роботу, якщо вони є заступниками деканів тощо. Однак,

ці виняткові випадки обов'язково відбуваються за поданням завідувача кафедри та мають згоду ректора [1].

Оскільки розклад занять необхідно планувати заздалегідь, виникає потреба в плануванні всіх видів робіт: навчальної, наукової, методичної та організаційної для науково-педагогічних працівників на кафедрах. Тому, за декілька місяців до початку навчальних занять в певному навчальному році відбувається плановий розрахунок навантаження викладачів.

Необхідний плановий розподіл виконується з урахуванням освітньо-професійних програм для навчання бакалаврів, магістрів та здобувачів ступеня доктора філософії. А також на підставі підписаних навчальних планів і затверджених норм часу навчальної роботи щодо планування та обліку роботи працівників ЗВО. Після проведення певних розрахунків навчального навантаження та визначення загального обсягу навантаження ЗВО, а також потрібної чисельності науково-педагогічних працівників, ці підрахунки мають бути затверджені ректором ЗВО.

Визначена кількість годин навчального навантаження працівників ЗВО виступає підґрунтям для розрахунку штатної кількості науково-педагогічних працівників відповідних кафедр ЗВО. Використовуючи дані визначеного об'єму навчального навантаження, планової роботи відповідно методичної, наукової та організаційної керівники кафедр проводять розподіл наданого на кафедри навантаження серед науково-педагогічних працівників кафедри. Після того, як кожен викладач отримав навчальне навантаження, він може заповнити індивідуальний плану своєї роботи. І так робить кожен працівник на відповідний навчальний рік, а індивідуальний план виступає в якості документа для планування та обліку діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО.

Отже, перед початком нового навчального року, наприкінці серпня поточного року заповнюється індивідуальний план роботи викладача на даний навчальний рік. В індивідуальному плані вказують всі види навантаження науково-педагогічного працівника, які викладач планує виконати на протязі навчаль-

ного року. Наприкінці кожного навчального року працівники заповнюють колонки індивідуального плану з фактичними значеннями.

Заповнені всіма викладачами кафедри їхні індивідуальні плани виносяться на розгляд на засідання кафедри, відповідний об'єм навчального навантаження науково-педагогічних працівників розглядається та затверджується протоколом. Необхідні також підписи на індивідуальних планах завідувачів відповідних кафедр деканів факультетів, до яких відносяться ці кафедри. Якщо в індивідуальному плані роботи викладача наявні виправлення чи закреслення коректором, його необхідно переписати. Така необхідність зникає при електронному заповненні індивідуального плану, але ж це повинно бути централизованно і доступ до таких документів повинен обмежуватись, наприклад паролем.

Звісно, що на протязі навчального року відбуваються деякі зміни в роботі викладачів, і тоді, фактичне навантаження відрізняється від планового. Тому, всі зміни повинні вноситись лише на підставі відповідного рішення кафедри. Спостерігати за фактичним виконанням навчального навантаження на протязі певного періоду (семестру, навчального року) мають керівники кафедр. Контролювати даний процес також мають певні структурні підрозділи відповідно до функціональних обов'язків.

Використовуючи дані щодо обсягу фактично виконаної роботи, кожен викладач ЗВО записує у відповідні розділи індивідуального плану необхідні цифри. Краще заповнювати фактичні дані наприкінці першого семестру та наприкінці навчального року. Зберігається індивідуальний план роботи викладача на кафедрі і в навчальному відділі.

Якщо викладач з будь-яких причин не виконав загальний плановий обсяг річного навантаження, то може бути продовжений термін його виконання за погодженням із керівництвом ЗВО, але індивідуальний план повинен бути закритий до кінця даного навчального року, про ці зміни обов'язково ставлять відповідний запис в індивідуальному плані роботи викладача.

Розглянемо елементи організації планування та обліку роботи науково-педагогічних працівників. Планування та облік навчального навантаження [9; 10; 11]. З метою розрахунку та планування навчального навантаження необхідно брати до уваги той факт, що найменший та найбільший обов'язковий об'єм навчального навантаження викладача ЗВО в рамках його робочого часу обирає певна кафедра дивлячись на виконання науково-педагогічним працівником різних обов'язків, а також в порядку, який визначений Статутом ЗВО та Колективним договором.

Якщо працівник перебуває у відрядженні, він на лікарняному, або знаходиться на курсах підвищення кваліфікації, можливі і інші причини, то він звільняється від навчального навантаження або окремої частини. Закріплене за відсутнім працівником навчальне навантаження на період його відсутності виконує інший працівник даної кафедри. На кількість годин, яку даний працівник відпрацює за відсутнього працівника, йому зменшиться обсяг методичної, наукової або організаційної роботи.

Лише якщо виникає виробнича необхідність, то працівника ЗВО можуть залучати до проведення занять зверх необхідного обсягу навчального навантаження, яке зазначене в індивідуальному плані роботи викладача та становить 1548 годин. Понаднормова кількість робочого часу не може бути більшою ніж 25% від найменшого обов'язкового об'єму навчального навантаження на певній кафедрі, однак в цілому повинно становити не більше 600 годин на ставку. В цьому випадку більша частина навчального навантаження можлива за рахунок пропорційно меншої частини навантаження за іншими елементами роботи.

Будь-які зміни в навчальному навантаженні викладача ЗВО записуються до відповідного індивідуального плану і затверджуються на засіданні кафедри. Загальний об'єм навчального навантаження розраховується з урахуванням кількості робочого часу, який потрібен для проведення окремих елементів навчальної роботи. Даний час визначається спираючись на наступні доку-

менти і дані: контингент студентів, для яких кафедра забезпечує освітній процес, а також яким викладає навчальні дисципліни; навчальних планів освітньо-професійних програм і робочих навчальних планів; кількість академічних груп та лекційних потоків; норми навчального навантаження викладачів ЗВО.

Для розрахунку навчального навантаження необхідно спочатку визначити чисельність здобувачів вищої освіти у необхідному потоці на лекції, ця кількість може бути визначена визначається після отримання даних щодо чисельності студентів, які отримують освіту по одній і тій самій спеціальності (галузі знань) або по спорідненим спеціальностям (галузям).

Існує можливість поділяти великий потік на два потоки якщо загальна чисельність студентів більша за 100 осіб. Також можливим є наповнення лекційних потоків студентами з різних академічних груп окремих факультетів якщо у цих студентів однакові за змістом програми підготовки та навчальні дисципліни.

Прийнятним є чисельність здобувачів вищої освіти в академічних групах при підготовці бакалаврів 25–30 осіб. В магістратурі краще, якщо групи складаються з 10–15 осіб. Для проведення лабораторних занять групи логічно поділяти на підгрупи по 15–20 осіб. Що стосується проведення факультативів з іноземної мови, то слід складати підгрупи, в яких буде навчатися не більше 20 осіб. Також для оволодіння студентами комп'ютерної підготовки в навчальному процесі при використанні необхідного програмного забезпечення, слід поділяти групи на підгрупи (в основному, комп'ютерні класи обладнані комп'ютерами на 20 робочих місць).

Згідно із законодавством України, науково-педагогічні працівники, спеціалісти та службовці, робітники державних підприємств, установ і організацій можуть працювати за сумісництвом. Це означає, що вони мають право на умовах трудового договору виконувати іншу роботу, крім своєї основної роботи. Дані працівники можуть виконувати трудові обов'язки на умовах сумісництва на цьому ж підприємстві (за основним місцем роботи) або на іншому підприємстві (в установі або організації)

у вільний від основної роботи час. Тривалість робочого часу за сумісництвом в день не може бути більшою ніж чотири години, а у вихідний день можливе присвячення роботі за сумісництвом на протязі повного робочого дня. Для науково-педагогічного персоналу максимальна кількість робочого часу за сумісництвом не повинна перевищувати 3 години на день, або 18 годин на тиждень (тобто загальна кількість робочого часу за сумісництвом впродовж повного місяця не може перевищувати 1/2 місячної норми робочого часу) [12].

Досвідченим фахівцям дозволяється (якщо це погоджено з власником або уповноваженим ним органом) здійснювати педагогічну діяльність у робочий час максимум до 4 годин на тиждень в ЗВО підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів за сумісництвом. При цьому за основним місцем роботи за ними зберігається заробітна плата.

Не вважається сумісництвом певна робота, яка визначена Переліком робіт, що додається до «Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» відповідно до пункту 1 наказу Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43. В документі зазначено, що, всі працівники, крім основної роботи та роботи за сумісництвом, можуть виконувати перераховані види роботи, які відповідно до законодавства не є сумісництвом. До даного переліку робіт також відноситься і педагогічна робота із застосуванням погодинної оплати праці обсягом не більш 240 годин на рік. Якщо викладач відпрацював певну кількість годин понад встановлене річне навантаження. То дана робота повинна оплачуватись за погодинною формою згідно з нормами часу та ставками погодинної оплати, які затверджені ЗВО, та за умови планування навчальної роботи. Розмір погодинної оплати розраховують згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 03.04.1993 р. № 245 «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій».

Захист дипломних робіт студентів, які здобувають ступінь бакалавра чи магістра, проводить екзаменаційна комісія. До цих

комісій залучають з інших закладів вищої освіти, а також з підприємств (представники роботодавців, фахівці з виробництва) голів та членів екзаменаційної комісії. Вони отримують оплату відповідно до затверджених ставок погодинної оплати праці. Участь у роботі екзаменаційної комісії представників ЗВО, таких як: ректор, проректори, декани факультетів, їх заступники, входить до їхніх функціональних обов'язків.

Звісно, до навчального навантаження працівників ЗВО не відноситься методична, наукова та організаційна робота, це вільні елементи роботи, і вони використовуються при розрахунку загальної тривалості робочого часу.

В науковій літературі науковці наводять певні методичні рекомендації по заповненню розділів індивідуального плану роботи викладача ЗВО на навчальний рік [5; 13].

Характеризуючи особливості заповнення індивідуального плану за розділом навчальна робота, можна зазначити, що графі цього розділу повинен заповнювати викладач враховуючи навчальні доручення, отримані ним від завідувача кафедри. Ці доручення та обов'язки обов'язково повинні затверджуватись на засіданні кафедри. Будь-які планові елементи навчальної роботи, спираючись на отримані навчальні доручення, заповнюються в годинах за певними. Найчастіше при заповненні даного розділу є такі колонки: освітня програма, спеціальність, факультет, курс навчання, чисельність студентів, код групи, шифр потоку, мова викладання. Якщо деякі з доручень, які були заплановані на навчальний рік, не виконані з певних причин, то ці зміни відображаються в додатку до плану, або в окремому розділі щодо змін у плані роботи викладача. Необхідно також вказати причину невиконання доручень.

На кожній кафедрі окрім навчальної роботи є також завдання з методичної, наукової та організаційної роботи. Тому, в залежності від певних завдань на наступний рік, кожен викладач заповнює графі індивідуального плану з методичної, наукової та організаційної роботи на основі затвердженого на засіданні кафедри розподілу між працівниками кафедри завдань.

Також записують перелік доручень в плані, розраховують обсяг та форму звітності, визначають строки виконання планових показників на навчальний рік. Після виконання запланованих доручень викладачі звітують в плані та заносять відповідні дані в графі з фактичного виконання завдань за навчальний рік. Як і за навчальним навантаженням, існує можливість коригування форми, обсягу та розподілу планового навантаження працівників ЗВО в рамках робочого часу на навчальний рік на протязі навчального року.

Після заповнення фактичних даних завідувач кафедри робить висновок про виконання індивідуального плану працівником. Висновок робить на основі аналізу заповнених таблиць у відповідних розділах, а також підкріплених чи роздрукованих матеріалів, які відображають результати навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи. Загальний висновок повинен включати оцінку якості поставлених на початку року завдань індивідуального плану. Також слід керівнику кафедри записати при наявності зауваження та рекомендації стосовно вдосконалення діяльності викладача кафедри. Загальний висновок слід згодом розглянути та затвердити на засіданні кафедри.

Протягом навчального року існує можливість перерозподіляти в сторону збільшення за рахунок інших видів робіт об'єми методичної роботи (наприклад, підготовка до друку підручників і навчальних посібників) шляхом прийняття відповідного рішення вченою радою ЗВО. Ці об'єми визначаються кожного року за поданням методичного та навчального відділів та за наказами ректора.

Також можуть бути змінені обсяги наукової роботи певних працівників ЗВО в сторону збільшення або зменшення за рахунок інших видів робіт. Ці зміни можливі за поданням завідувача кафедри. Даним правом на перерозподіл можуть скористатися працівники ЗВО, які: закінчують написання одноосібних монографій або оформлення докторських дисертацій; виступають організаторами міжнародних конференцій або міжнародних програм; є керівниками та членами спеціалізованих рад

із захисту дисертацій; заслужені діячі науки і техніки, заслужені економісти; є членами редколегії наукових видань тощо.

Наукова робота зараховується в індивідуальному плані викладача за умови виконання звіту з даного виду роботи конкретним працівником ЗВО за певний календарний рік. На ставку викладач має опублікувати хоча б дві наукові статті або отримав два патенти на винахід, взяти участь у наукових конференціях і обов'язково в конференціях ЗВО, за результатом проведення яких публікують тези доповідей.

Наприклад, для того, щоб врахували результатів науково-винахідницької роботи, необхідно підтвердити дану роботу шляхом отримання охоронного документа. Дана процедура відбувається використовуючи порядок створення, охорони та використання об'єктів права інтелектуальної власності, які закріплені в положенні «Про розподіл майнових прав на службові об'єкти права інтелектуальної власності».

Списання певних годин в індивідуальному плані викладача за керівництво науковою роботою студентів, в тому числі з написання наукових статей та тез доповідей, відбувається в результаті подання звітних матеріалів. Звітом може бути опублікована стаття або тези доповідей, в яких зазначено прізвища студента, а також наукового керівника; може виступати також стаття/тези, які подані до друку але ж за певних обставини не опубліковані (в такому разі достатньо надати довідку з видавництва щодо прийняття статті до друку або витяг із засідання кафедри про рекомендацію матеріалів до опублікування).

В кожному ЗВО існує структурний підрозділ, який контролює поточну діяльність з наукової роботи, це науково-дослідний сектор. Даний відділ планує діяльність університету з науково-дослідницької роботи та розробляє обсяги виконання зазначеного виду роботи працівників ЗВО.

Об'єми науково-дослідної та інноваційної праці, яка направлена на посилення іміджу ЗВО, а також на розвиток міжнародних зв'язків наприкінці звітних періодів можна перерозподілити та збільшити один вид роботи за рахунок зменшення

іншого, і даний перерозподіл задокументовується наказом ректора. Може застосовуватись для наступних категорій працівників: до керівників наукових тем, якщо результати їх досліджень наразі впроваджуються на підприємстві; до авторів рекомендацій, якщо дані рекомендації використовують міністерства чи запроваджують їх в свою діяльність; до авторів рекомендацій, якщо дані рекомендації за період їх реалізації на виробництві призвели до значного економічного ефекту. Також може застосовуватись до працівників ЗВО, на яких покладене виконання доручень ректора, які стосуються елементів виховної та організаційної роботи [9; 7; 8].

Певні відділи в університетах, такі як, наприклад, навчальний відділ, науково-дослідний сектор, методичний відділ, деканати факультетів, визначають обсяги конкретних видів робіт, які згодом розподіляють завідувачі кафедр. Всі ці рішення затверджуються на засіданнях кафедр і також ці обсяги підписують декани відповідних факультетів. Розподілені види робіт викладачі записують до своїх індивідуальних планів роботи науково-педагогічних працівників і в подальшому виконують планові показники згідно з розкладом занять та графіком навчального процесу.

Конкретні об'єми роботи певного працівника ЗВО розраховуються за фактично виконаною роботою. Фактичне виконання потребує підтвердження зазначеними в університеті документами. Так, що стосується навчальної роботи, то документи, які підтверджують виконання працівником даної роботи – це звіти щодо виконання навчальної роботи викладачами певної кафедри відповідно до розкладу. Відповідно, документальним підтвердженням виконання елементів методичної роботи є опубліковані або затверджені на засіданнях кафедри навчальні плани, робочі програми, навчальні посібники, підручники, методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи. Наукова робота – надаються збірники статей або копії опублікованих наукових статей, видані монографії, надруковані звіти, отримані патенти на певні винаходи, отримані дипломи

переможців конкурсів, факти участі в роботі конференцій, семінарів тощо. Стосовно організаційної роботи надаються звіти чи довідки певних деканатів, кафедр, міжнародного відділу щодо виконання організаційної роботи, які підтверджують участь викладача в виховному процесі та культурному розвитку університету і студентів.

В разі виконання певної роботи будь-яким авторським колективом, розподіл сумарного об'єму годин, який розраховується за нормами часу, відбувається пропорційно до особистісного внеску учасників даного колективу. В кінці звітної періоду, найчастіше це остання декада червня місяця, кафедри (або відповідальні по кафедрі за дану роботу) надають до навчального відділу відповідні звіти про виконання викладачами навчальної роботи. В більшості ЗВО відбувається це в роздрукованому та в електронному вигляді за затвердженими формами, і за наданою інформацією в університеті можуть скласти рейтинг певних науково-педагогічних працівників, кафедр і факультетів. Також, якщо це прийнято в університеті, викладачі надають свої побажання стосовно планування на наступний рік елементів навчальної роботи.

Розглянемо більш детально перелік основних робіт за видами науково-педагогічної діяльності працівників ЗВО. Перший і, напевно, найголовніший вид – це навчальна робота, яка за своїм змістом представляє собою цілеспрямовану трудову діяльність науково-педагогічних працівників, стосовно підготовки компетентних фахівців високої кваліфікації. Дана діяльність поєднує виконання певних робіт, які відповідають структурі навчального плану спеціальності та галузі. Кількість цих робіт різниться в залежності від фахової спрямованості ЗВО і налічує до 50 видів. Тому, навчально-педагогічна діяльність визначається як основна складова праці викладача [10; 12].

Підготовка здобувачів вищої освіти повинна відбуватися шляхом врахування вимог суспільства та ринку праці. Кожен університет має готувати саме тих фахівців, в яких є потреба в даний час. В цьому полягає основна мета навчально-педагогічної

діяльності. Також, в рамках організації навчального процесу в ЗВО, перспективним є поєднання навчального та науково-дослідного процесу. Останнім часом актуальним стає питання підвищення зацікавленості та значущості саме самостійної роботи студента, органічне поєднання теоретичної та практичної частин.

Кожен викладач самостійно розглядає цілі й основні завдання щодо навчання, визначає змістові складові етапів навчання, реалізує на практиці та впроваджує у навчальний процес сучасні форми та методи. Все це має сприяти активізації навчання та мотивувати до пізнавальної діяльності студента. Невід'ємною частиною є також визначення викладачем форми контролю засвоєння навчального матеріалу. До компетенції викладача ЗВО також відноситься формування творчих колективів в розрізі навчальних груп, проведення виховної роботи серед студентів й активізація процесів саморозвитку особистості.

До ключових видів навчальної роботи відноситься: читання лекцій, проведення практичних та семінарських занять, проведення поточних консультацій, приймання заліків, перевірка та приймання іспитів, рецензування робіт студентів, керівництво різними видами практичної підготовки, керівництво курсовими проектами, бакалаврськими та магістерськими дипломними роботами [11]. Завдання навчальної роботи полягають у наступному: викладання навчальних дисциплін за конкретними формами навчання: очна, заочна, дистанційна, з використанням певних форм організації освітнього процесу (це можуть бути лекційні заняття, практичні заняття, самостійна робота студентів тощо) в залежності від структури та змісту навчальних планів для певних рівнів освіти; організація проведення вступних випробувань за освітніми програмами бакалаврів, магістрів та аспірантів; проведення практичної підготовки та організація дипломного проектування; контроль якості навчання студентів; організація підсумкової атестації здобувачів вищої освіти, організація роботи екзаменаційних комісій.

Другим видом є методична робота, вона переплетена з навчальною роботою, тому що спрямована на видання мето-

дичних матеріалів з метою удосконалення підготовки викладачем елементів навчального процесу. Розрізняють наступні види навчально-методичної роботи працівників ЗВО: підготовка до лекційних занять, підготовка до практичних та семінарських занять; підготовка до видання конспектів лекцій, а також їх переробка та доопрацювання, збірників завдань, методичних рекомендацій та інших матеріалів; методичних рекомендацій до підготовки курсових проектів і дипломних робіт; читання науково-методичної літератури; оволодіння кращим досвідом складання методичних завдань; підготовка методичних рекомендацій до самостійної роботи студентів. Також елементами роботи викладача є організаційно-методична робота, зміст якої полягає у проведенні профорієнтаційних заходів, участь у роботі приймальної комісії, підготовка матеріалів для проведення наукових семінарів тощо [13].

В процесі виконання обов'язків працівники ЗВО дуже часто займаються виховною роботою щодо студентів. До основних видів такої роботи може належати: перевірка виконання самостійної роботи студентами, яка включає вивчення літературних джерел, контроль конспектів, елементи роботи куратора, проведення консультацій в гуртожитках тощо. Про фактичне виконання конкретних елементів викладачі доповідають на засіданнях кафедри.

Головні елементи методичної роботи представлені в наступному: зростання методичної кваліфікованості науково-педагогічних працівників; покращення організації та здійснення навчального та виховного процесу; удосконалення методики викладання, зростання зацікавленості студентів в процесі вивчення відповідних навчальних курсів.

Методична робота включає наступні види [5]:

написання та оновлення освітніх програм, навчальних планів, робочих навчальних планів і робочих програм дисциплін;

підготовка до видання конспектів лекцій, методичних рекомендацій до практичних, семінарських і лабораторних занять;

підготовка методичних рекомендацій до написання курсового проекту та дипломної роботи, самостійної роботи та практичної підготовки студентів;

підготовка до видання монографій, підручників, навчальних посібників, практикумів тощо;

вдосконалення наявних лабораторних робіт;

запровадження кращих методів, форм, технологій навчання;

розробка методичного забезпечення та завдань, спрямованих на саморозвиток особистості, формування креативного мислення фахівця;

підготовка методичного забезпечення кейсів, ділових ігор, ситуаційних завдань тощо;

впровадження в навчальний процес наочних засобів навчання, таких як діаграми, стенди слайди тощо;

підготовка методичного забезпечення дистанційних курсів;

розроблення засобів для проведення поточного та підсумкового контролю та засобів діагностики: екзаменаційні білети, тести тощо;

відвідування занять викладачів;

розроблення програм для проведення вступних випробувань.

Наступним і не менш важливим елементом роботи кожного науково-педагогічного працівника є наукова робота, деякі види навіть на рівні ЗВО є обов'язковими для викладача. Науково-дослідна робота – це критерій визначення ефективності праці викладача і важлива складова навчального та виховного процесу.

Наукова праця науково-педагогічних працівників має такі різновиди [7]:

підготовка до видання монографій, підручників, посібників, наукових статей і тез доповідей;

виконання держбюджетних науково-дослідних робіт;

рецензування підручників, оформлення відгуків на дисертації;

керівництво науково-дослідною роботою здобувачів вищої освіти;

участь працівників в наукових радах та робота в редколегіях наукових журналів.

В процесі розробки та опанування будь-якої наукової проблеми викладач вивчає певну методику чи методологію конкретного дослідження, виявляє зв'язки між процесами та спостерігає закономірності. Дана робота, спрямована на дослідження, допомагає викладачеві удосконалити свої якості щодо виявлення та спостереження певних явищ, допомагає навчитися збирати факти, доказову базу, заглиблюватись в сутність наукового процесу, писати висновки, рекомендації та узагальнювати отримані нові знання, створювати наукові гіпотези, здійснювати експерименти, виявляти міжпредметні зв'язки, застосовувати комплексний підхід до вирішення конкретної задачі.

До основними завданнями наукової роботи відносять:

надання умов для здійснення науково-дослідних робіт за спрямованістю кафедр на основі бюджетного, госпдоговірного (на основі договорів з різними підприємствами) та грантового фінансування;

підготовка аспірантів та докторантів, написання кандидатських та докторських дисертацій, представлення рекомендацій по створенню резерву з числа здобувачів вищої освіти старшокурсників;

мотивування студентів до наукової роботи, яка може проявлятися у написанні наукової роботи для участі в конкурсах та олімпіадах, участі студентів в наукових гуртках, виступи на наукових конференціях та семінарах;

використання творчого та наукового потенціалу працівників кафедр.

Основні види наукової роботи визначені в наступних формах [8]:

1) виконання планових наукових досліджень з обов'язковою формою звіту, що реалізується у написанні дисертації на здобуття наукового ступеня; монографії; довідника; наукової статті у фаховому виданні України, що входить до міжнародних наукометричних баз даних чи іншому виданні; тез доповіді на конференції;

2) рецензування навчальних посібників, монографій, підручників, авторефератів на здобуття ступеня доктора філософії, доктора наук, студентських наукових робіт, наукових статей тощо;

3) перевидання монографій, підручників, навчальних посібників тощо;

4) керівництво науковою роботою студентів, які пишуть наукову статтю, роботу на конкурс; тези доповіді на конференцію;

5) підготовка здобувачів вищої освіти до I та II туру Всеукраїнської студентської олімпіади;

6) керівництво студентським науковим товариством, гуртком;

7) керівництво дипломною роботою;

8) керівництво науковою роботою, представленою на Всеукраїнський конкурс.

До першочергових завдань організаційної та виховної роботи відносять:

участь викладачів у роботі експертних рад, комісій, робочих груп Міністерства освіти і науки України, Національного агентства із забезпечення якості освіти, спеціалізованих рад із захисту кандидатських та докторських дисертацій;

участь в організаційній роботі з педагогічним персоналом, здобувачами вищої освіти, аспірантами, з метою активізації їхньої участі у навчальному процесі, визначення напрямків розвитку професійної культури, виконання правил внутрішнього трудового розпорядку та етичних норм вищої освітньої установи.

Визначений в ЗВО перелік видів організаційної роботи наведено нижче [6; 7; 11]:

участь в робочих групах і комісіях Міністерства освіти і науки України, Національного агентства із забезпечення якості освіти;

робота у спеціалізованих вчених радах;

участь в роботі науково-методичних рад університету;

робота у складі вченої ради університету;

участь у засіданнях кафедр;

взаємовідвідування навчальних занять;

участь в організації наукових конференцій, проведення семінарів;

участь у профорієнтаційній роботі ЗВО, факультету, кафедри; виконання обов'язків заступника декана факультету, заступника завідувача кафедри чи інших структурних підрозділів;

участь в заходах, спрямованих на працевлаштування випускників;

відкриття освітньо-професійних програм спільно із закордонними ЗВО;

видання науково-методичних збірників;

участь в роботі редакційних колегій наукових видань;

участь у проведенні студентських олімпіад і конкурсів, де базовим є певний навчальний заклад;

керівництво науковим гуртком здобувачів вищої освіти;

робота куратором академічних груп, проведення виховної роботи зі студентами, проведення консультацій з навчальних дисциплін в гуртожитках, участь в організації диспутів;

проведення культурних та спортивних заходів.

Науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти мають право на [11]:

безперешкодне інформування, перегляд методичних матеріалів, до яких є доступ в ЗВО, а також отримання повної інформації про рішення, які прийняті на засіданні Вченої ради;

особистісну педагогічну й науково-педагогічну діяльність;

вільне обрання застосовуваних в педагогічній діяльності форм, засобів та методів навчання або наукової діяльності;

здійснення педагогічної та наукової ініціативи;

використання всіх видів засобів та послуг, що надає заклад вищої освіти науково-педагогічним працівникам, в разі необхідності одержання матеріальної допомоги; оперативне й позитивне вирішення навчальних, методичних, наукових та виробничих проблем;

участь у виборах керівних органів ЗВО і їхніх структурних підрозділів.

Науково-педагогічні працівники ЗВО зобов'язані:

виконувати норми Уставу ЗВО, чинного законодавства України;

брати активну участь у вирішенні завдань, поставлених перед університетом (інститутом), забезпечувати високий рівень підготовки фахівців і проведення науково-дослідної роботи;

в процесі навчання виховувати серед студентів шанобливе ставлення до людей, культурних і історичних цінностей держави, соціального устрою;

виконувати дії, спрямовані на отримання необхідних компетентностей здобувачами вищої освіти освітньо-професійних та навчальних програм на рівні обов'язкових вимог державних стандартів, всіляко сприяти удосконаленню здібностей студентів;

поширювати повагу до принципів загальнолюдської моралі;

навчати студентів проявляти взаємоповагу один до одного та до працівників ЗВО, спілкуватися з урахуванням іншої точки зору, недопущення конфліктних ситуацій, поважати та проявляти взаєморозуміння, злагоду між усіма народами, національними та релігійними групами;

захищати студентів та аспірантів від конкретних форм фізичного або психічного насильства, мотивувати до здорового способу життя, запобігати вживанню наркотичних речовин, позитивно впливати для позбавлення від шкідливих звичок, виконувати норми педагогічної етики, поважати честь та гідність студентів, науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів.

Підсумовуючи різні підходи до розуміння науково-педагогічної діяльності, зазначимо стратегічну мету діяльності університету, яка повинна забезпечувати поступове підвищення якості підготовки студентів до рівня, який надасть їм можливість ефективно працювати за фахом у розбудові держави та національної економіки. Основою має бути інтегральна компетентність та фахові компетентності, знання з глобальної економіки знань, а також підготовка фахівця – працівника нової формації, який володіє значними фундаментальними знаннями, проявляє ініціативність при розробці завдання, здатного гнучко пристосовуватись

до зовнішніх та внутрішніх змін середовища та розвитку технологій [1].

Для ефективної реалізації даного підходу необхідно вирішення певну кількість завдань, які обов'язково слід проробляти на порядку денному внаслідок часових та інформаційних змін в суспільстві. Ці завдання потребують системного і комплексного підходу з боку всіх зацікавлених в розвитку університету осіб (ректорат, завідувачі кафедр, персонал кафедр, працівники деканатів, фахівців відділів, студенти). Слід виділити наступні завдання: щорічне удосконалення змісту освітньо-професійних програм, навчальних планів, структурно-логічних зв'язків за кожною спеціальністю з метою оволодіння студентами в результаті вивчення та опанування навчального матеріалу загальними та фаховими компетентностями; визначення моделі професіонала на базі компетентнісного підходу; безперервне підвищення кваліфікації викладачів, формування в них сучасного ставлення до студентів, запровадження в університетах онлайн-курсів та удосконалення персональних навчальних систем.

4.2. Дослідження чинників ефективності трудової діяльності науково-педагогічних працівників

Фундаментальні соціально-економічні перетворення, які спостерігаються в Україні, поступово імплементуються у діяльність закладів вищої освіти. Функціонування в умовах ринку спонукає менеджмент ЗВО до пошуків таких шляхів управління, які б за умов несприятливого навколишнього середовища (фінансова та демографічна кризи тощо), дозволили б нарощувати якість наукової та практичної підготовки кадрів як запоруку соціального-економічного розвитку суспільства. Беззаперечною передумовою ефективності таких процесів є особистісний вклад науково-педагогічного персоналу ЗВО. Оскільки, саме від старанності та майстерності працівників залежить рівень якості послуг, що надає заклад вищої освіти, а отже і його

конкурентоспроможність на ринку. Від так вважаємо, що виявлення факторів впливу на ефективність праці науково-педагогічних працівників (НПП) є важливим та актуальним питанням.

Питання мотивування працівника до продуктивної трудової діяльності вже давно знаходяться в полі зору науковців та практиків. Суттєвий вплив на дослідження проблеми мають праці Л. Аніпко [1], Н. Бабовала [2], І. Грищенко[3] Н. Захарчука [4], В. Парсяка [5], та інших. Проте, більшість опрацьованих публікацій присвячені теоретичним аспектам мотивації, розробці теорій та процедур стимулювання праці, в той час як питання вивчення чинників, що обумовлюють ефективність діяльності, та сприяють підвищенню продуктивності праці НПП висвітлено недостатньою мірою.

Вирішення проблеми підвищення ефективності управління трудовими процесами НПП у вітчизняних установах вищої освіти вимагає ретельного аналізу факторів, що визначають тривалість їх виконання. Безумовно, саме відповіді на запитання та бачення НПП щодо цього є найбільшим аргументом, оскільки саме працівники освіти, які безпосередньо виконують свою трудову діяльність в даному закладі вищої освіти, найкраще розуміються на латентних елементах функціонування кафедр та інших структурних підрозділах. За цих умов одним із дієвих методів дослідження є анкетування (Додаток В), яке і було виконано у 8-ми провідних закладах освіти Харківського регіону. Робочою гіпотезою анкетування стало виявлення факторів, які впливають на тривалість (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи), а також з'ясування наявності залежності між рівнем конфліктності в певному відділі та ефективністю діяльності НПП.

Відповідно до результатів проведеного анкетування 78% опитаних вважають, що впровадження системи матеріального стимулювання праці, заснованої на визначені трудомісткості виконаних робіт НПП за нормами часу за певний проміжок часу є

доцільним, 10% респондентів хоч і не мали певності у висунутій теорії, але вважають, що це буде мати позитивні наслідки, 5% вважають впровадження цієї системи не доцільним та 7% з різних причин не дали відповіді.

За результатами дослідження побудовано зведену таблицю факторів, що визначають тривалість трудового процесу у закладі вищої освіти (табл. 4.1). Важливим є той факт, що респонденти мали можливість виконати ранжування зазначених чинників в залежності від ступеня їх впливу на тривалість роботи. Наведені дані свідчать про наявну узгодженість у відповідях респондентів щодо впливу окремих факторів на тривалість трудових процесів науково-педагогічного персоналу. Це дозволяє сконцентрувати увагу у подальших дослідженнях та тих чинниках, сума яких за відповідями «так» та «більше так чим ні» складає більше 50% (перші шість факторів з табл. 4.1).

Отже, за результатами попередніх досліджень встановлено, що тривалість трудової операції, а отже, і норма часу залежить від кваліфікації НПП. Проте, як свідчить практика, далеко не завжди висока кваліфікація є запорукою вдалого застосування знань, вмінь та навичок, що отримані в навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, тренінгах тощо. Тому, доцільно буде визначити яким чином впливає на тривалість трудових процесів, по-перше, якість роботи, яка виконується працівником залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності (у % за оцінкою експертів); по-друге, кількість разів підвищення кваліфікації НПП.

Перелік можливих рівнів кваліфікації науково-педагогічних працівників вітчизняних закладів освіти та кількість балів, яку вони отримали в залежності від певної кваліфікації, наведено в табл. 4.2. Обрано шкалу від 10 до 140 в залежності від ранжування рівня кваліфікації. Найменшу кількість балів отримали працівники вищих освітніх установ, які мають найнижчу кваліфікацію, відповідно науково-педагогічні працівники з найвищою кваліфікацією отримали 10 балів.

Таблиця 4.1.

Фактори тривалості трудових процесів НПП

№ з/п фактору з урахуванням ранжирування респондентами	Характеристика фактору	Відповіді респондентів, %				Сума за «так» та «більше так чим ні»
		так	ні	більше так чим ні	Без відповіді	
1	Характер робіт, які складають зміст праці	85,4	4,9	8,5	1,2	93,9
2	Кваліфікація НПП та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці	76,8	17,1	6,1	0	82,9
3	Рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП	65,9	21,9	12,2	0	78,1
4	Стаж роботи НПП (загальний, на кафедрі, на посаді, яку він займає)	62,2	23,2	14,6	0	76,8
5	Рівень розумової активності НПП	54,9	18,3	25,6	1,2	80,5
6	Індивідуальна інтенсивність праці (залежить від особистої зацікавленості працівника в роботі, самовіддачі, старанні)	39	36,6	20,7	3,7	59,7
7	Фізіологічні дані НПП	20	70,2	9,8	0	29,8
8	Задоволеність працею	17	74,5	6,1	2,4	23,1

Джерело: складено автором.

Таблиця 4.2.

Кількість балів відповідно до кваліфікації НПП

№ з/п	Градація рівнів кваліфікації НПП	Бали (від 10 до 140)
1	НПП (посада викладач) з повною вищою освітою (спеціаліст)	10
2	НПП (посада викладач) з повною вищою освітою (магістр)	20
3	НПП (посада викладач) з повною вищою освітою (спеціаліст), з підвищенням кваліфікації (до 6 місяців)	30
4	НПП (посада викладач) з повною вищою освітою (магістр) з підвищенням кваліфікації (до 6 місяців)	40
5	НПП (посада викладач), які мають вчений ступінь доктора філософії	50
6	НПП (посада викладач), які мають вчений ступінь доктора філософії з підвищенням кваліфікації (до 6 місяців)	60
7	НПП (посада старший викладач), які мають вчений ступінь доктора філософії	70
8	НПП (посада старший викладач), які мають вчений ступінь доктора філософії з підвищенням кваліфікації (до 6 місяців)	80
9	НПП (посада доцент), які мають вчений ступінь доктора філософії	90
10	НПП (посада доцент), які мають вчений ступінь доктора наук	100
11	НПП (посада професор), які мають вчений ступінь доктора наук	110
12	НПП (вчене звання доцент), які мають вчений ступінь доктора філософії та обіймають керівні посади в ЗВО	120
13	НПП (вчене звання професор), які мають вчений ступінь доктора філософії та обіймають керівні посади в ЗВО	130
14	НПП (вчене звання професор), які мають вчений ступінь доктора наук та обіймають керівні посади в ЗВО	140

Джерело: складено автором.

За результатами хронометражних досліджень, проведених у досліджуваних закладах вищої освіти, були зафіксовані проміжки часу, в які 40 НПП певної кваліфікації виконали завдання з розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД) при нормі часу до 10 годин на одну робочу програму [6]. Даний вид роботи було обрано, зважаючи на складність процесу та залежність від кваліфікації. Це стало основою для побудови багатофакторної економетричної моделі, що дозволить виявити вплив кожного чинника на результат. Основною передумовою побудови адекватної моделі є кількісне визначення факторів, їх варіабельність та мультиколінеарність, вихідні дані наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3.

Вихідні дані для побудови багатофакторної лінійної моделі

№ з/п	№ п/п	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X_1)	Якість роботи НПП залежно від здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності% (за оцінкою експертів), (X_2)	Кількість разів підвищення кваліфікації НПП (X_3)	Норма часу для розроблення РПНД, годин (Y)
1	2	3	4	5	6
1	1	140	99	6	2,71
2	3	130	97	5	2,85
3	5	120	93	3	2,89
4	8	120	89	5	2,98
5	6	110	90	4	2,96
6	1	110	87	2	3,12
7	7	110	88	5	3,05
8	2	100	83	4	3,25
9	1	100	86	2	3,15
10	4	90	85	4	3,19
11	6	90	93	4	3,05
12	2	80	88	2	3,08
13	3	80	82	4	3,26
14	8	70	90	5	3,17

Продовження табл. 4.3.

1	2	3	4	5	6
15	7	70	73	3	3,32
16	5	70	84	4	3,28
17	4	60	92	2	3,18
18	8	50	86	2	3,23
19	5	50	79	3	3,31
20	3	50	80	3	3,27
21	5	50	78	4	3,33
22	6	40	76	3	3,40
23	2	40	67	2	3,69
24	7	40	64	1	3,75
25	1	40	59	1	3,81
26	4	40	69	2	3,65
27	7	30	71	2	3,64
28	2	30	63	3	3,76
29	3	30	67	2	3,68
30	5	30	56	1	3,82
31	7	30	64	1	3,71
32	2	30	70	1	3,74
33	2	30	46	1	3,85
34	5	30	57	2	3,95
35	8	30	54	2	4,03
36	1	30	68	1	4,02
37	4	30	61	2	4,14
38	3	20	60	0	4,21
39	6	20	51	0	4,36
40	4	10	43	0	4,52

Джерело: складено автором.

Для перевірки наявності лінійного множинного зв'язку між відповідними показниками використано модуль Multiple Regression ППП Statistica 6.0. Для цього необхідно: 1. Побудувати лінійну багатофакторну економетричну модель і визначити всі її характеристики; 2. Виявити статистичну значущість параметрів моделі, коефіцієнта множинної кореляції та виконати

перевірку адекватність моделі за допомогою критерію Фішера;
3. Перевірити модель на наявність мультиколінеарності;
4. Оцінити адекватність побудованої багатофакторної моделі та надати економічну інтерпретацію моделі в цілому; 5. Використовуючи результати критерію Ст'юдента та коефіцієнти парних кореляцій, виключити з моделі чинники, які найменшим чином впливають на залежну змінну або є взаємозалежними.

Побудова лінійної багатофакторної економетричної моделі і визначення таких її характеристик як параметри, середні квадратичні відхилення параметрів, дисперсію і середнє квадратичне відхилення помилок, коефіцієнт множинної кореляції і детермінації, розпочинаємо з того, що в пакеті Statistica обираємо вкладку Множинна регресія. Далі у діалоговому вікні Множинної регресії Variables вибираємо залежні і незалежні змінні, в наслідку чого отримаємо результат представлений на рисунку 4.1.

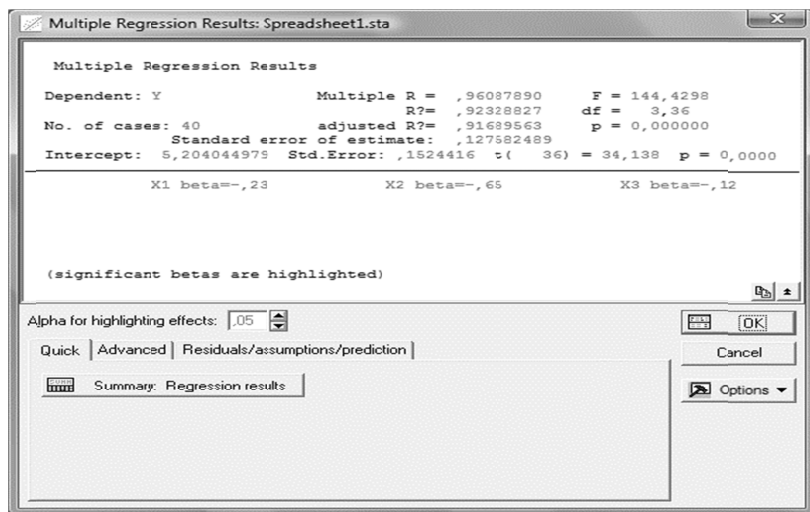


Рис.4.1. Результат множинної регресії

Джерело: власні розрахунки.

Враховуючи те, що чим ближче значення коефіцієнта до 1, тим більшою є тіснота зв'язку [7], приходимо до висновку про щільний зв'язок між чинниками. Значення коефіцієнту детермінації R^2 (0,9233) та скоректованого коефіцієнту детермінації (adjusted R^2 , який дорівнює 0,9169) засвідчує, що отримані спостереження цілком підтверджують модель.

За допомогою критерія Фішера з'ясовуємо значущість моделі [7; 8] і перейшовши до вкладки Summary: Regression results, отримуємо дані, наведені на рис. 4.2 (сірий колір – значущі параметри, чорний – незначущі).

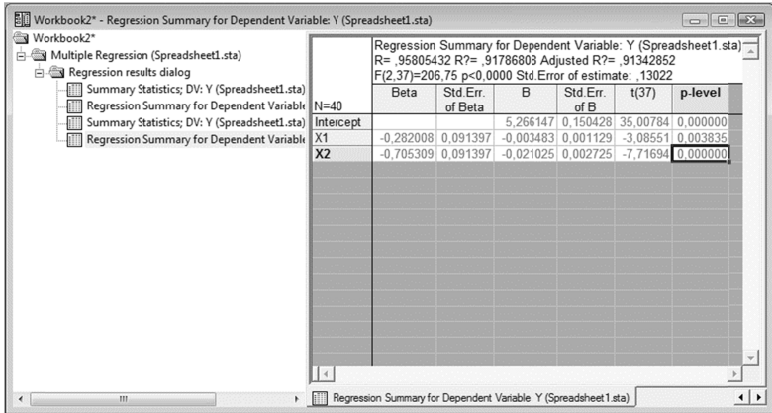
	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t(36)	p-level
Intercept			5,204045	0,152442	34,13796	0,000000
X1	-0,230177	0,095263	-0,002843	0,001177	-2,41622	0,020881
X2	-0,653490	0,095261	-0,019480	0,002840	-6,86002	0,000000
X3	-0,124076	0,077796	-0,035796	0,022444	-1,59488	0,119482

Рис. 4.2. Перевірка значущості параметрів моделі

Джерело: власні розрахунки.

Використання критерію Ст'юдента дозволяє перевірити значущість параметрів: табличне значення t при числі ступенів свободи 36 і довірчій вірогідності 0,999 дорівнює 2,1629, тобто значення параметру X_3 незначущі.

Виключаючи незначущий параметр X_3 , будуємо модель (результати розрахунків представлені на рис. 4.3, за результатами якої складаємо рівняння регресії: $Y = 5,266 - 0,0035X_1 - 0,021X_2$.



Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1.sta)

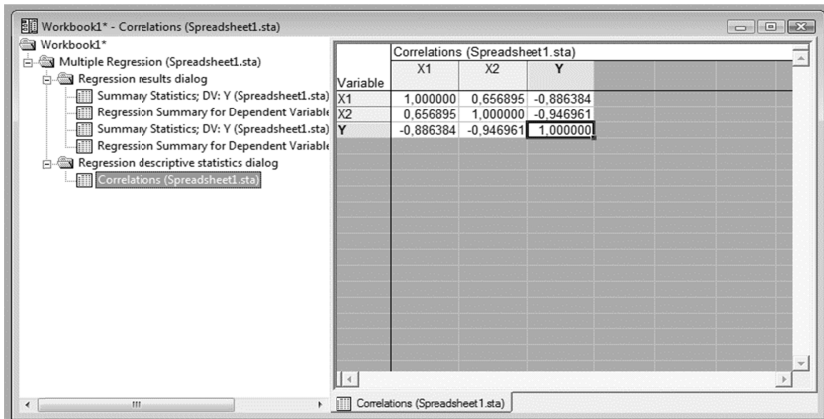
R= .95805432 R²= .91786803 Adjusted R²= .91342852
F(2,37)=206.75 p<0.0000 Std Error of estimate .13022

	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t(37)	p-level
Intercept			5.264147	0.150428	35.00784	0.000000
X1	-0.282008	0.091397	-0.003483	0.001129	-3.08551	0.003836
X2	-0.705309	0.091397	-0.021025	0.002725	-7.71694	0.000000

Рис. 4.3. Значущі параметри моделі

Джерело: розраховано автором.

Перевірка моделі на мультиколінеарність, здійснюється через вкладку Residuals/assumptions/prediction, Descriptive statistics, Correlations (рис. 4.4).



Correlations (Spreadsheet1.sta)

Variable	X1	X2	Y
X1	1.000000	0.656895	-0.886384
X2	0.656895	1.000000	-0.946961
Y	-0.886384	-0.946961	1.000000

Рис. 4.4. Перевірка моделі на мультиколінеарність

Джерело: розраховано автором.

Зв'язок, між параметрами продемонстрований на їх перетині: у випадку коли значення більше 0,7 (70%) треба усунути чинник, який менше впливає на Y (остання колонка). За результатами дослідження в побудованій нами моделі мультиколінеарність відсутня.

Проведений аналіз впливу факторів на тривалість трудового процесу засвідчує, що кількість разів підвищення кваліфікації НПП не є фактором впливу на ефективність їх трудової діяльності. В той час як кваліфікація та якість виконуваної роботи є значними параметрами.

Подальший аналіз проведеного анкетування співробітників вищих освітніх установ Харківщини виявив, що на думку респондентів ефективність їх роботи безпосередньо залежить від стажу. Крім того, думки опитуваних розділилися: одні вважають, що найвпливовішим є загальний стаж НПП в ЗВО, інші уточнюють, що важливим є саме кількість років, які відпрацьовані працівником на посаді, що обіймається наразі. Перевірка даного припущення виконана за допомогою пакету Microsoft Office Excel, функції «ЛИНЕЙН». Вихідні дані для проведення аналізу представлені в табл. 4.4.

За результатами досліджень відомостей з табл. 4.4 за допомогою рекомендацій наведених у [9] складаємо рівняння множинної регресії: $y = 0,053 \times X_1 + 0,076 \times X_2 + 1,167 \times X_3 + 163,81$. Оцінка рівняння виконана за допомогою методу найменших квадратів, що дозволило встановити, що коефіцієнт детермінованості (r^2) дорівнює 0,980274 (дуже близький до 1); стандартні значення помилок для коефіцієнтів, які відповідають кожному x -значенню складають 0,0517; 0,06319 та 0,0527 відповідно; а F -статистика, що визначає випадковість залежності, має значення 513,5. Від так, констатуємо, що побудована модель є адекватною і стаж роботи НПП має значний вплив на продуктивність їхньої праці. При чому, найвпливовішим є показник «кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X_3 » ($m_3=1,167$), другий за значимістю показник – «Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X_2 » ($m_2=0,076$), та найменший вплив здійснює «Загальний стаж НПП, X_1 » ($m_1=0,053$).

Таблиця 4.4.

**Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного
аналізу щодо визначення впливу стажу роботи НПП
на продуктивність їхньої праці**

№ з/п	Загальний стаж НПП, років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3	Місячний фонд корисного робочого часу (фактичний) НПП різних кафедр досліджуваних ЗВО, які мають різний стаж роботи, люд.-год., Y
1	2	3	4	5
1	1	1	1	165,08
2	3	3	2	165,82
3	4	4	2	166,56
4	8	6	3	167,30
5	8	7	4	168,04
6	8	8	4	168,78
7	9	9	9	176,31
8	10	10	5	169,52
9	12	10	5	170,26
10	17	12	6	171,00
11	18	14	6	171,74
12	18	18	10	179,79
13	20	16	6	172,48
14	20	11	9	177,18
15	20	17	13	185,01
16	22	19	11	180,66
17	24	13	9	178,05
18	25	25	7	173,96
19	26	21	12	181,53
20	26	26	12	182,40
21	26	26	17	187,54
22	27	27	19	190,37
23	28	28	12	183,27
24	28	18	15	185,88
25	30	30	8	175,44

Продовження табл. 4.4.

1	2	3	4	5
26	30	27	20	192,73
27	32	15	10	178,92
28	32	32	13	184,14
29	32	27	27	198,15
30	33	17	7	173,22
31	35	29	29	199,39
32	36	18	16	186,75
33	37	27	7	174,70
34	37	32	29	200,03
35	39	35	30	201,78

Джерело: власні дослідження з використанням відомостей з [9].

За результатами аналізу трудових процесів НПП були отримані два ряди кількісних показників: 1-й ряд – норми часу на підготовку навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм; 2-й – рівень розумової активності, виражений у %. Вплив та тісноту зв'язку між двома рядами показників визначається розрахунком лінійного коефіцієнту кореляції r [5], величина якого змінюється від -1 до $+1$. Знак «мінус» показує зворотній вплив чинника на результуючий показник. Для якісної характеристики тісноти зв'язку використовується шкала, представлена у [5; 10], де зазначено, що залежність може бути слабкою (коли коефіцієнт кореляції знаходиться в межах від $0,1$ до $0,3$), помірною (від $0,31$ до $0,5$); помітною ($0,51$ – $0,7$), тісною ($0,71$ – $0,9$), вкрай тісною ($0,91$ – $0,99$).

Проміжні розрахунки з визначення лінійного коефіцієнта кореляції представлені в таблиці 4.5. Визначено, що r дорівнює $0,916$ свідчить про наявність зворотної (знак «-») вкрай тісної залежності між нормою часу на виконання трудового процесу з підготовки навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм та рівнем розумової активності, вираженим у %.

Таблиця 4.5.

Дані для визначення лінійного коефіцієнта кореляції

№ з/п	Норма часу на підготовку навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, Y, годин	Рівень розумової активності, % (відсоток напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу в загальній кількості оперативного часу), X	Y ²	X ²	XY
1	0,86	72	0,7396	5184	61,92
2	0,76	90	0,5776	8100	68,4
3	0,69	91	0,4761	8281	62,79
4	0,85	81	0,7225	6561	68,85
5	0,88	62	0,7744	3844	54,56
6	0,64	94	0,4096	8836	60,16
7	0,94	48	0,8836	2304	45,12
8	0,98	36	0,9604	1296	35,28
9	0,91	54	0,8281	2916	49,14
10	0,81	85	0,6561	7225	68,85
Сума	8,32	713	7,028	54547	575,07

Джерело: розраховано автором.

В умовах сьогодення успіх ЗВО на ринку насамперед залежить від ефективності праці науко-педагогічного персоналу, задіяного у освітньому процесі. Важливими аспектами інтенсифікації роботи НПП є характер робіт, що складають зміст праці; їх кваліфікація та рівень володіння комп'ютерною технікою; стаж роботи; індивідуальна зацікавленість та рівень розумової активності. Опрацювання чинників продуктивності праці дозволить в подальшому удосконалити систему мотивації праці НПП за допомогою розробки науково-методичного підходу до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання.

4.3. Мотивація праці науково-педагогічних працівників: нормативний підхід

Трансформації в середовищі вищої освіти, викликані змінами у запитах стейкхолдерів та перспективними задачами розвитку суспільства та економіки, спонукають менеджмент освітніх установ до пошуку нових шляхів забезпечення ефективності їх діяльності (підтвердження знаходимо у численних публікаціях, наприклад [8; 14]). Праця науково-педагогічних працівників будь-якого напрямку підготовки та кваліфікації завжди була і залишатиметься ключовим питанням успіху закладу вищої освіти (ЗВО) на ринку освітніх послуг. Аксіоматичним виглядає твердження, що для досягнення конкурентоспроможності ЗВО всі його структурні підрозділи мають працювати злагоджено керуючись принципами стратегічного управління. Роль персоналу тут вирішальна, тож науково-педагогічні працівники (НПП) мають бути забезпечені досконалою системою мотивації праці, чітко усвідомлювати обсяг роботи, знати розмір винагороди за виконану роботу.

Актуальність питань стимулювання праці у закладах вищої освіти засвідчують численні публікації з цього приводу. Так, теоретичні та практичні аспекти мотивації розглянути в роботах Біліченка О. С. [1], Дороніна М. С. [3], Климчук А. О., Михайлова А. М. [5], Захарчина Г. М., Любомудрової Н. П. [16], та інших. В працях Кузьміна О. Є., Жук Л. В. [7], Майстренко Ю. В. [9], Рудченко С.М [13], Шостаковської А. В., Мухіної Г. В. [15] та інших знайшли відображення окремі питання проблематики стимулювання праці працівників в сфері вищої освіти. Від так, на сьогоднішній день більшість ЗВО не мають чіткої системи мотивування праці НПП, що призводить до зниження їх зацікавленості в процесі виконання трудових процесів, і, як наслідок, зниження продуктивності праці та самовіддачі.

Більшість науково-педагогічних працівників ЗВО України працюють за почасовою формою оплати праці, отримують посадовий оклад за відпрацьований час, але частка втрат робочого

часу (непродуктивна робота, нерегламентовані перерви, викликані порушенням трудової дисципліни тощо) дуже велика внаслідок зниження зацікавленості в роботі, відсутності мотивації науково-педагогічних працівників з боку керівництва. Тому необхідно:

мотивувати НПП для зниження втрат робочого часу, розробити таку систему мотивації, яка б дозволила підвищити ступінь зацікавленості працівників до праці;

при цьому, розмір винагороди науково-педагогічним працівникам за виконану роботу не повинен бути меншим, ніж вони отримували до нововведень. Преміювання виглядає недоречним, оскільки в положенні про преміювання більшості ЗВО зазначено, що премія працівникам нараховується тільки за умови виконання певних умов, наприклад: успішність студентів, участь студентів та викладачів у різноманітних заходах, відвідуваність студентами занять певного викладача, а це більшою мірою залежить не від самих науково-педагогічних працівників. Від так вважаємо, що НПП доцільно мотивувати за допомогою системи надбавок, наприклад, «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці (до 50% від посадового окладу)» відповідно Постанови КМУ «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298 [10].

Виходячи з того, що основною метою підвищення конкурентоздатності ЗВО є підвищення самовіддачі та інтелектуальної зацікавленості науково-педагогічних працівників у своїй роботі, що залежить від підвищення соціально-економічної ефективності трудових процесів, яка виявляється в першу чергу в скороченні втрат робочого часу НПП, пропонуємо удосконалити систему мотивації праці науково-педагогічних працівників запровадивши методику розрахунку надбавки за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці.

Прозорість, запропоновано методики, забезпечується шляхом впровадження щотижневого звітування НПП (шляхом

заповнення табеля виконаних робіт за тиждень), що підтверджується на візується безпосереднім керівником структурного підрозділу ЗВО. Визначення витраченого науково-педагогічними працівниками часу (людино-годин) на виконання трудових процесів доцільно ґрунтувати на нормах часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, затвердженими наказом МОН України № 450 від 07.08.2002 р. [10]. Втім, вважаємо необхідним доповнити часові показники якісними характеристиками трудового процесу, а саме: складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група; рівень використання комп'ютерної техніки, група та у%; рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %.

Графічно методика розрахунку надбавки «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці» представлена на рисунку 4.5. Методика розрахунку надбавки «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці» враховує максимальну кількість чинників, які впливають на тривалість (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи). Фактори впливу на продуктивність НПП, визначені шляхом проведення відповідного анкетування, наступні: а) характер робіт, які складають зміст праці; б) кваліфікація НПП та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці; в) рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП; г) стаж роботи НПП (загальний, на кафедрі, на посаді, яку займає); д) індивідуальна інтенсивність праці; е) рівень розумової активності НПП. Відповідно до запропонованої методики, підставою для нарахування надбавки «за високі досягнення НПП у праці» є дотримання нерівності: $\Phi_{\text{ск}} > \Phi_{\text{с}}$.

За українським законодавством робочий час НПП [6; 11] має становити 36 годин на тиждень. Час виконання навчальних, методичних, наукових та організаційних трудових обов'язків у поточному навчальному році не має перевищувати річний робочий час, який становить 1548 годин за середньотижневою тривалості 36 годин (тобто, 154,8 годин в місяць).

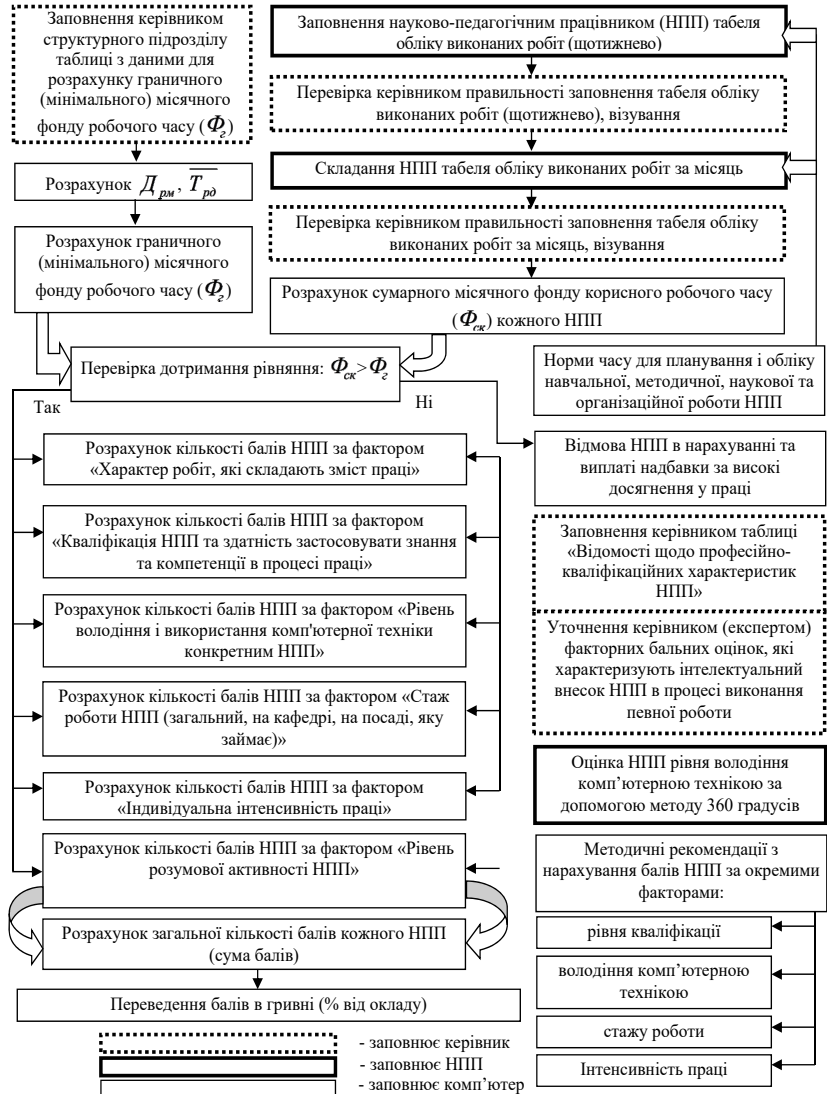


Рис. 4.5. Методика розрахунку надбавки «за високі досягнення у праці»

Джерело: складено автором.

Мінімальний місячний фонд робочого часу (Φ_z) – це мінімальна кількість людино-годин, який НПП зобов'язаний відпрацювати для отримання надбавки (у кожному місяці по-різному залежно від кількості фактично відпрацьованих днів і годин з урахуванням коефіцієнта K_n ($K_n=0,98$), який враховуватиме час переходу від одного виду роботи до іншого). Так, якщо в місяці 30 днів, з яких 4 вихідних і 1 святковий день і 1 день передсвятковий – робочий день коротше звичайного на 1 годину, тоді мінімальна кількість годин, яку повинен НПП «покрити» продуктивною працею складе: $K_n \times (6 \times (30 - 4 - 1) - 1) = 0,98 \times (150 - 1) = 0,98 \times 149 = 146$ (годин). Дана кількість годин є межею для отримання надбавки абсолютно для всіх НПП (з різною кваліфікацією, з певним досвідом роботи і т.д.). Виключенням буде відсутність НПП на роботі з поважних причин, тоді гранична норма часу буде знижена. Виходячи з того, що кожний НПП повинен відпрацювати за рік на ставку 1548 годин, дана надбавка стимулюватиме також НПП працювати з рівною напруженістю протягом всього року. У додатку Г приклад таблицю робіт НПП.

Формулу розрахунку Φ_z можна виразити наступним чином:

$$\Phi_z = D_{pm} \times \overline{T_{pd}} \times K_n - T_{nn}, \quad (4.1)$$

де T_z – гранична місячна трудомісткість, чол.-год.;

D_{pm} – кількість робочих днів у розрахунковому місяці, днів;

$\overline{T_{pd}}$ – середня тривалість робочого дня, годин;

K_n – коефіцієнт, який враховує час переходу від одного виду роботи до іншого (коефіцієнт переключення; 0,98);

T_{nn} – кількість невідпрацьованих НПП годин з поважних причин.

Кількість робочих днів у розрахунковому місяці розраховується за наступною формулою:

$$D_{pm} = D_m - D_6 - D_c, \quad (4.2)$$

де D_m – кількість днів розрахункового місяця, днів;

D_v , D_c – кількість вихідних та святкових днів відповідно у розрахунковому місяці згідно діючого законодавства України з праці та правил внутрішнього трудового розпорядку, діючих в ЗВО, днів;

Середня тривалість робочого дня визначається наступним чином:

$$T_{pd} = \frac{D_{prm} \times T_{prd} + D_{nrm} \times T_{срд}}{D_{pm}}, \quad (4.3)$$

де D_{prm} – кількість повних робочих днів місяця, днів;

D_{nrm} – кількість неповних (скорочених, передсвяткових) робочих днів місяця, днів;

T_{prd} – тривалість повного робочого дня, годин;

$T_{срд}$ – тривалість скороченого робочого дня, годин;

Якщо умова виконується ($\Phi_{ск} > \Phi_z$) і НПП за даними табеля обліку виконаних робіт відпрацював більше 145,62 годин, то за допомогою факторних бальних оцінок, які характеризують інтелектуальний внесок НПП в процесі виконання посадових обов'язків, слід визначити відсоток надбавки. На думку автора, такий показник як характер робіт, повинен бути визначений експертами поряд із нормами праці, оскільки саме він визначає складність роботи і безпосередньо впливає на тривалість виконання трудового процесу НПП. За своїм змістом навчальна робота у вищому навчальному закладі – це частина трудової діяльності з підготовки фахівців вищої кваліфікації, що включає види конкретних робіт, визначених структурою навчального плану спеціальності. Таких видів робіт налічується більше сорока. Основним і найбільшим за значущістю компонентом праці викладача є навчально-педагогічна діяльність. Використовуючи відомості вміщені у відповідній літературі [2, с. 134] формуємо групи чинників, що визначають складність змісту праці НПП: навчальні, методичні, наукові, організаційні.

Розрахунок кількості балів НПП за складність виконуваних розраховуємо за наступною формулою:

$$B_{xp,i} = \overline{C_{в.р.}} \times \Phi BO_{xp,1}, \quad (4.4)$$

де $B_{xp,i}$ – кількість балів за характер робіт, які складають зміст праці, і-му НПП;

$\overline{C_{в.р.}}$ – середньоарифметичне значення складності виконуваних робіт і-м НПП за певний проміжок часу;

$\Phi BO_{xp,1}$ – факторна бальна оцінка НПП за характер робіт 1-го ступеня градації балів (1 групи).

Не викликає заперечень, що обов'язковою передумовою якісного виконання функціональних обов'язків НПП є здатність на практиці використовувати набуті знання й компетенції та рівень кваліфікації. Виходячи з того, що зазначені передмови мають значний вплив на тривалість трудового процесу, тож від них залежить і місячний корисний фонд робочого часу НПП. Це залежність описується рівнянням регресії ($Y = 5,266 - 0,0035X_1 - 0,021X_2$). Для співвіднесення кваліфікації НПП, яка впливає на продуктивність їхньої праці з факторними бальними оцінками, необхідно визначити мінімальне та максимальне значення Y .

Мінімальним значенням показника «рівень кваліфікації НПП (X_1)» вважатимемо 10 балів (НПП (посада викладач) з повною вищою освітою (спеціаліст чи магістр), а максимальним – 140 балів (НПП (вчене звання професор), які мають вчений ступінь доктора наук та обіймають керівні посади в ЗВО). Мінімальне значення показника «Якість роботи, яка виконується НПП залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності, % (за оцінкою експерта), (X_2)» приймемо рівним 30%, оскільки робота виконана з меншою якістю має бути виконана повторно, або потребує значного коригування, максимальне значення параметру X_2 дорівнюватиме 100%. Оскільки параметри моделі X_1 та X_2 зворотнопропорційні залежній змінній Y , то мінімальне значення Y можна розрахувати за формулою $Y_{нч, \max} = 5,266 - 0,0035X_{1,\min} - 0,021X_{2,\min}$, а максимальне за формулою:

$$Y_{нч, \min} = 5,266 - 0,0035X_{1, \max} - 0,021X_{2, \max}, \quad (4.5)$$

де $Y_{нч, \max}$ – максимальна норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД), годин;

$X_{1, \min}$ – мінімальний рівень кваліфікації НПП, балів;

$X_{2, \min}$ – мінімальний рівень якості праці, який залежить від здатності НПП застосовувати знання та компетенції в процесі праці;

$Y_{нч, \min}$ – мінімальна норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД), годин;

$X_{1, \max}$ – максимальний рівень кваліфікації НПП, балів;

$X_{2, \max}$ – максимальний рівень якості праці, який залежить від здатності НПП застосовувати знання та компетенції в процесі праці.

Виконавши відповідні розрахунки отримаємо $Y_{нч, \max} = 4,6$ (люд.-год.), $Y_{нч, \min} = 2,68$ (люд.-год.). Знаючи максимальне та мінімальне значення Y маємо можливість знайти шаг (кількість годин, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{кв} = \frac{Y_{нч, \min} - Y_{нч, \max}}{n_{кв}}, \quad (4.6)$$

де $H_{кв}$ – шаг, кількість годин між двома граничними значеннями інтервалів;

$n_{кв}$ – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «кваліфікація НПП та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці».

$$L_{кв, i} = \Phi_{кв, i-1} + H_{кв}, \quad (4.7)$$

де $L_{кв, i}$ – граничні значення i-х інтервалів, людино-годин;

$\Phi_{кв, i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує i-му, людино-годин.

В таблиці 4.6 наведено результати проведення бальної оцінки за кваліфікацією НПП та їх здатністю застосовувати знання та компетенції в процесі праці, що розраховується наступним чином:

$$B_{\kappa\beta,i} = \frac{(Y_{\text{нч},i} - Y_{\text{нч},\text{max}}) \times \Phi\text{BO}_{\kappa\beta,1}}{H_{\kappa\beta}}, \quad (4.8)$$

де $B_{\kappa\beta,i}$ – кількість балів за кваліфікацію та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці i -му НПП;

$Y_{\text{нч},i}$ – норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД) i -го НПП, годин;

$\Phi\text{BO}_{\kappa\beta,1}$ – факторна бальна оцінка НПП за кваліфікацію та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці 1-го ступеня градації балів.

Таблиця 4.6.

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів за кваліфікацію та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці НПП

№ з/п	Min та max значення Y , год.)	Граничні значення інтервалів, люд.-годин	Інтервали, люд.-годин	Бали з ФБО
1	4,60	4,60	4,60 - 4,41	20
2	-	4,41	4,40 - 4,22	40
3	-	4,22	4,21 - 4,02	60
4	-	4,02	4,01 - 3,83	80
5	-	3,83	3,82 - 3,64	100
6	-	3,64	3,63 - 3,45	120
7	-	3,45	3,44 - 3,25	140
8	-	3,25	3,24 - 3,06	160
9	-	3,06	3,05 - 2,87	180
10	-	2,87	2,86 - 2,68	200
11	2,68	2,68	-	-
Шар	-0,1925	-	-	-

На загальну кількість балів, яку НПП може отримати за результатами оцінки його праці за місяць, робить значний вплив такий показник як рівень володіння і використання комп'ютерної техніки. Під ступенем володіння комп'ютерною технікою розуміємо вміння НПП працювати з операційною системою Windows, базовим набором програм, таких як Microsoft Office (Word, Excel, Access, Power Point), Fine Reader, Internet Explorer, а також оволодіння можливостями Інтернету. Загальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки НПП складатиметься з рівня володіння комп'ютерною технікою, який оцінюватиметься за допомогою методу 360 градусів, та рівня використання комп'ютерної техніки в процесі праці, який залежатиме від кількості та видів робіт, які НПП виконає за розрахунковий місяць. Важливе значення має той фактор, що показник «рівень володіння комп'ютерною технікою» більше залежить від безпосередньо НПП, і тому повинен мати більшу вагу у порівнянні з показником «рівень використання комп'ютерної техніки», оскільки роботи, які виконують НПП, а отже і відсоток використання комп'ютерної техніки в процесі праці більше залежить від самого трудового процесу та потреб кафедри. Формула матиме наступний вигляд:

$$P_{кт,i} = P_{вол,i} \times 0,55 + P_{вик,i} \times 0,45, \quad (4.9)$$

де $P_{кт,i}$ – загальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки і-м НПП;

$P_{вол,i}$ – рівень володіння комп'ютерною технікою і-м НПП;

$P_{вик,i}$ – рівень використання комп'ютерною техніки і-м НПП.

Для того, щоб співвіднести бали, які НПП отримує за володіння та використання комп'ютерної техніки з факторними бальними оцінками, необхідно визначити мінімальне та максимальне значення показника «рівень володіння та використання комп'ютерної техніки». Формулами ці показники будуть виражені наступним чином:

$$P_{кт, \min} = P_{вол, \min} \times 0,55 + P_{вик, \min} \times 0,45, \quad (4.10)$$

де $P_{кт, \min}$ – загальний мінімальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки НПП;

$P_{вол, \min}$ – мінімальний рівень володіння комп'ютерною технікою НПП;

$P_{вик, \min}$ – мінімальний рівень використання комп'ютерною техніки НПП.

$$P_{кт, \max} = P_{вол, \max} \times 0,55 + P_{вик, \max} \times 0,45, \quad (4.11)$$

де $P_{кт, \max}$ – загальний максимальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки НПП;

$P_{вол, \max}$ – максимальний рівень володіння комп'ютерною технікою НПП;

$P_{вик, \max}$ – максимальний рівень використання комп'ютерною техніки НПП.

Мінімальне значення $P_{вол, \min}$ складатиме 20 балів (зі 100 можливих), оскільки якщо коефіцієнт володіння працівником комп'ютером менший за 0,2, то працівник вважається неконкурентоздатним за умов сьогодишньої комп'ютеризації праці, а максимальне значення $P_{вол, \max}$ дорівнюватиме 100 балам. Мінімальне значення показника $P_{вик, \min}$ буде рівним нулю, якщо НПП займатиметься лише тією роботою, де використання комп'ютерної техніки не обов'язкове, а максимальне значення $P_{вик, \max}$ дорівнюватиме максимальному значенню показника «рівень використання комп'ютерної техніки» за всіма видами роботи і складатиме 98,4% та балів відповідно. Отже: $P_{кт, \min} = 20 \times 0,55 + 0 = 11$ (балів); $P_{кт, \max} = 100 \times 0,55 + 98,4 \times 0,45 = 99,28$ (балів);

Знаючи максимальне та мінімальне значення рівня володіння та використання комп'ютерної техніки маємо можливість знайти шаг ($H_{кт, i}$) (кількість балів, з яких складається один інтервал, що розраховується як відношення різниці між максимальним та мінімальним значенням даного фактору до кількості ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за

фактором «рівень володіння та використання комп'ютерної техніки») та граничні значення інтервалів $L_{\kappa\theta,i}$. В табл. 4.7 наведено результати відповідних розрахунків.

Таблиця 4.7.

**Розділення відрізка на 10 інтервалів
та відображення кількості балів за рівнем володіння
і використання комп'ютерної техніки**

№ з/п	Min та max за рівнем володіння і використання комп'ютерної техніки, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, балів	Інтервали, балів	Бали
1	11,00	11,00	11,00 - 19,83	14
2	-	19,83	19,84 - 28,66	28
3	-	28,66	28,67 - 37,48	42
4	-	37,48	37,49 - 46,31	56
5	-	46,31	46,32 - 55,14	70
6	-	55,14	55,15 - 63,97	84
7	-	63,97	63,98 - 72,80	98
8	-	72,80	72,81 - 81,62	112
9	-	81,62	81,63 - 90,45	126
10	-	90,45	90,46 - 99,28	140
11	99,28	99,28	-	
Шаг	8,828	-		

Формула розрахунку кількості балів НПП за рівнем володіння і використання комп'ютерної техніки має наступний вигляд:

$$B_{\kappa\theta,i} = \frac{(P_{\kappa\theta,i} - P_{\kappa\theta,\min}) \times \Phi BO_{\kappa\theta,1}}{H_{\kappa\theta}}, \quad (4.12)$$

де $B_{\kappa\theta,i}$ – кількість балів за рівень володіння та використання комп'ютерної техніки і-му НПП;

$\Phi BO_{\kappa\theta,1}$ – факторна бальна оцінка НПП за рівень володіння та використання комп'ютерної техніки 1-го ступеня градації балів.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу щодо визначення впливу стажу роботи працівників на продуктивність їхньої праці вдалося з'ясувати, що стаж роботи НПП має значний вплив на продуктивність їхньої праці. Рівняння множинної регресії має наступний вигляд: $Y=0,053 \times X_1 + 0,076 \times X_2 + 1,167 \times X_3 + 163,81$. Найвпливовішим є показник «кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X_3 » ($m_3=1,167$), другий за значимістю показник – «Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X_2 » ($m_2=0,076$), та найменший вплив здійснює «Загальний стаж НПП, X_1 » ($m_1=0,053$). У випадку, коли НПП взагалі немає стажу роботи, то X_1 , X_2 та X_3 дорівнюватимуть 0, тобто найменша місячна трудомісткість буде рівною 0 та складатиме 163,81 люд.-год.

Тенденція зростання корисного фонду робочого часу в залежності від стажу роботи НПП в даному ЗВО, на відповідній кафедрі та безпосередньо на посаді, яку займає працівник, зберігається до моменту досягнення НПП пенсійного віку. Потім спостерігається явище, яке в науковій літературі [2] має назву «професійне вигорання», коли продуктивність праці незважаючи на стаж роботи з роками знижується. Отже, найбільший місячний фонд корисного робочого часу зафіксований у НПП, який має стаж роботи 39 років (X_1 , X_2 та $X_3 = 39$) і становить, відповідно: $0,053 \times 39 + 0,076 \times 39 + 1,167 \times 39 + 163,81 = 214,33$ люд.-год.

Знаючи мінімальне та максимальне значення місячного фонду корисного робочого часу за рахунок стажу маємо можливість знайти шаг (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{cm} = \frac{\Phi_{\max} - \Phi_{\min}}{n_{cm}}, \quad (4.13)$$

де H_{cm} – шаг, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

$\Phi_{\max}$ – максимальне кількісне значення фактору;

$\Phi_{\min}$ – мінімальне кількісне значення фактору;

n_{cm} – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «стаж роботи НПП». Проведені розрахунки представлені в табл. 4.8.

Таблиця 4.8.

**Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення
кількості балів за стаж роботи**

№ з/п	Мін та мах місячний фонд корисного робочого часу (1-мін, 10-мак), люд.-год., Y	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали
1	163,81	163,81	163,81–168,86	16
2		168,86	168,87–173,91	32
3		173,91	173,92–178,97	48
4		178,97	178,98–184,02	64
5		184,02	184,03–189,07	80
6		189,07	189,08–194,12	96
7		194,12	194,13–199,18	112
8		199,18	199,19–204,23	128
9		204,23	204,24–209,28	144
10		209,28	209,29–214,33	160
11	214,33	214,33		
Шаг	5,052474739	-	-	

$$L_{cm,i} = M_{cm,i-1} + H_{cm}, \quad (4.14)$$

де $L_{cm,i}$ – граничні значення і-х інтервалів, балів;

$M_{cm,i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує і-му, балів.

Формула розрахунку кількості балів НПП за стаж роботи буде наступною:

$$B_{cm,i} = \frac{(M_{cm,i} - M_{cm,min}) \times \Phi BO_{cm,1}}{H_{cm}}, \quad (4.15)$$

де $B_{cm,i}$ – кількість балів за стаж роботи і-му фахівцю;

$M_{cm,i}$ – місячна трудомісткість i -го НПП в залежності від стажу роботи, люд.-год.;

$M_{cm,min}$ – мінімальний місячний фонд робочого часу i -го НПП (взагалі не має стажу роботи), люд.-год.;

$ФБО_{cm,1}$ – факторна бальна оцінка НПП за стаж роботи 1-го ступеня градації балів.

Індивідуальна інтенсивність праці залежатиме від сумарного місячного корисного фонду робочого часу (Φ_{cm}), оскільки цей показник прямопропорційно характеризує індивідуальну інтенсивність праці НПП в залежності від його зацікавленості в роботі, особистих ставлень до виконуваної роботи, характеру та інших факторів. Для нарахування балів за показником «індивідуальна інтенсивність праці» слід визначити найбільш низьку та найбільш високу (максимальну) інтенсивність праці, що дозволить побудувати інтервали з певною кількістю балів. Логічним виглядає визнання мінімальної інтенсивності подолання бар'єру граничного місячного фонду робочого часу (Φ_c), а найбільш інтенсивною працею приймемо працю, яка буде інтенсивніше за мінімальну, а отже, і за місячний фонд робочого часу на 60% (оскільки в науковій літературі автори схиляються до думки, що якщо інтенсивність праці перевищує нормальну, з розміреною інтенсивністю на 60%, то стомлюваність настає в 2,3 рази швидше у порівнянні з працею з нормальною інтенсивністю [4]). Тоді, максимальне значення показника індивідуальної інтенсивності праці дорівнюватиме: $\Phi_c \times 1,6$. В нашому випадку мінімальне значення інтенсивності праці становитиме 145,62 люд.-год., а максимальне значення – $145,62 \times 1,6 = 232,99$ люд.-год.

Знаючи мінімальне та максимальне значення інтенсивності праці знайдемо шаг (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{in} = \frac{\Phi_{max,in} - \Phi_{min,in}}{n_{in}}, \quad (4.16)$$

де H_{in} – шаг, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

$\Phi_{\max, in}$ – максимальне кількісне значення фактору інтенсивності праці;

$\Phi_{\min, in}$ – мінімальне кількісне значення фактору інтенсивності праці;

n_{in} – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «індивідуальна інтенсивність праці».

Відповідні розрахунки наведені в табл. 4.9.

Таблиця 4.9.

**Розділення відрізка на 10 інтервалів
та відображення кількості балів за інтенсивність праці**

№ з/п	Min та max індивідуальна інтенсивність праці, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали за ФБО
1	145,62	145,62	145,62 - 154,36	9
2	-	154,36	154,37 - 163,09	18
3	-	163,09	163,10 - 171,83	27
4	-	171,83	171,84 - 180,57	36
5	-	180,57	180,58 - 189,31	45
6	-	189,31	189,32 - 198,04	54
7	-	198,04	198,05 - 206,78	63
8	-	206,78	206,79 - 215,52	72
9	-	215,52	215,53 - 224,25	81
10	-	224,25	224,26 - 232,99	90
11	232,99	232,99	-	
Шар	8,7372	-		

$$L_{in,i} = \Phi_{in,i-1} + H_{in}, \quad (4.17)$$

де $L_{in,i}$ – граничні значення і-х інтервалів, балів,

$\Phi_{in,i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує і-му, балів.

Формула розрахунку кількості балів НПП за індивідуальну інтенсивність праці буде наступною:

$$B_{in,i} = \frac{(\Phi_{in,i} - \Phi_{\min,in}) \times \Phi BO_{in,1}}{H_{in}}, \quad (4.18)$$

де $B_{in,i}$ – кількість балів за індивідуальну інтенсивність праці і-му НПП;

$\Phi_{in,i}$ – місячна трудомісткість і-го НПП в залежності від індивідуальної інтенсивності праці, люд.-год.;

$\Phi BO_{in,1}$ – факторна бальна оцінка НПП за інтенсивність праці 1-го ступеня градації балів.

За допомогою використання економіко-математичних методів вдалося з'ясувати наявність зворотної вельми тісної залежності між нормою часу на виконання трудового процесу з підготовки навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм та рівнем розумової активності, вираженим у% (відсотком напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу НПП в загальній кількості оперативного часу). Експертами за допомогою хронометражних спостережень визначено частки напруженої роботи мозку під час виконання НПП досліджуваних кафедр робіт з планування та обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників університету, визначених в Нормх часу відповідно до [12].

Розрахунок кількості балів НПП за рівень розумової активності наступний: комп'ютер розраховує середньоарифметичне значення напруженої роботи мозку НПП під час виконання всіх видів робіт, які він виконав за певний проміжок часу (наприклад, за місяць), а далі необхідно помножити це значення на кількість балів 1-ої (найнижчої) групи з таблиці факторних бальних оцінок та поділити на 10 для переведення% в 10-ти бальну шкалу. Даний вираз визначається формулою:

$$B_{pa,i} = \frac{\overline{C_{ppa}} \times \Phi BO_{pa,1}}{10}, \quad (4.19)$$

де $B_{pa,i}$ – кількість балів за рівень розумової активності НПП в процесі виконання завдань, і-му НПП;

$\overline{C_{раа}}$ – середньоарифметичне значення рівня розумової активності в процесі виконання завдання і-м НПП за певний проміжок часу, %;

$\Phi BO_{ра,1}$ – факторна бальна оцінка НПП щодо рівня розумової активності 1-го ступеня градації балів (1 групи).

Для розрахунку загальної кількості балів, яку отримав НПП за всіма факторами, в матеріальне значення надбавки доцільно скористатися формулою:

$$H_i = \frac{\sum B_i \times 3П_{i,м-1}}{\Phi BO_{\max}} \times 0,5, \quad (4.20)$$

де H_i – розмір місячної надбавки «за високі досягнення НПП у праці» і-му НПП кафедри, грн.;

$\sum B_i$ – загальна кількість балів, яку отримав НПП за всіма факторами за місяць;

$3П_{i,м-1}$ – розмір посадового окладу і-го НПП за попередній місяць, грн.;

$\Phi BO_{\max}$ – максимальна кількість балів за факторними бальними оцінками;

0,5 – відповідно до нормативних документів та Положення про оплату праці максимальний розмір надбавки «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці» складає 50% від посадового окладу [10].

Також в процесі розрахунку надбавок можуть бути враховані інші фактори. Так, наприклад, може враховуватись кількість балів, яку НПП можуть отримати за попередження конфліктів, що впливає на результативність праці.

За результатами практичної реалізації запропонованої методики на кафедрі «Менеджменту» Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця отримуємо, що надбавку «за високі досягнення НПП у праці» в грудні місяці 2018 року отримали 5 працівників в розмірі:

НПП_1–3214,4 грн.;

НПП_2–2501,16 грн.;

НПП_5–2430,75 грн.;

НПП_6–2389,19 грн.;

НПП_8–2842,37 грн.

Виходячи з того, що на сьогоднішній день більшість закладів вищої освіти не мають чіткої системи мотивування праці науково-педагогічних працівників виникають складності пов'язані із зниженням зацікавленості співробітників освітніх установ до ходу виконання трудових процесів. Логічним наслідком цього є зниження продуктивності праці та самовіддачі.

Одним із основних інструментів удосконалення системи мотивації праці науково-педагогічних працівників вітчизняних закладів вищої освіти є розробка науково-методичного підходу до застосування норм праці в системі їх матеріального стимулювання. На нашу думку, запровадження надбавки «за високі досягнення НПП у праці» стане корисними інструментом менеджменту вищих навчальних закладів у забезпеченні конкурентоспроможності вузів. Розроблений науково-методичний підхід ґрунтується на визначенні трудомісткості робіт, які виконують науково-педагогічні працівники за певний проміжок часу (сумарного місячного фонду корисного робочого часу НПП), співставленої з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу. Крім того, запропонована методика розрахунку надбавки спирається на використання норм часу для планування і обліку навчальної роботи та перелік основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, з урахуванням найсуттєвіших факторів впливу на ефективність трудових процесів та інформаційних технологій.

ГЛАВА 5

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

5.1. Трансформації сутності освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки

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

Особливу актуальність і значимість сфера освітніх послуг набула починаючи з другої половини XX століття, після того, як з'явилися нові концепції соціально-економічного розвитку: соціально-орієнтована економіка, постіндустріального суспільства, людського капіталу, економіки знань, інформаційного суспільства, нової економіки та ін. Стан сфери освітніх послуг,

її специфічні характеристики і здібності, спрямовані на задоволення потреб особистості в якісних освітніх послугах, формують напрями і перспективи суспільного розвитку. Освітнім послугам належить пріоритетне місце у національних і міжнародних проєктах формування інформаційного суспільства.

З огляду на специфічні можливості освітньої системи задовольняти потреби індивідуума і суспільства в якісних освітніх послугах все частіше визначаються напрями і перспективи суспільного розвитку.

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

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

Основним видом діяльності закладів освіти є надання освітніх послуг. Але, при цьому не уточнюється, в якій саме формі вони повинні представлятися і що слід розуміти під «продуктом» або «послугою», що надається закладом освіти.

Аналізуючи наукову літературу щодо значення освіти в розвитку суспільства, значущою є трактування економічної ефективності освіти В. Петті, який наголошував на значній цінності населення як складової частини багатства держави [4].

Звертає на себе увагу підхід А. Сміта, який зазначав, що час, витрачений на навчання, є значно продуктивнішим, ніж час, коли людина вже безпосередньо використовує в процесі навчання набуті знання, вміння, навички і досвід [5].

За теперішнього часу все більше людей розуміють, що саме освіта дозволяє їм підвищити свою цінність на ринку праці і збільшити свій інтелектуальний потенціал, що в свою чергу впливає на зростання інтелектуального капіталу суспільства в цілому (рис. 5.1).

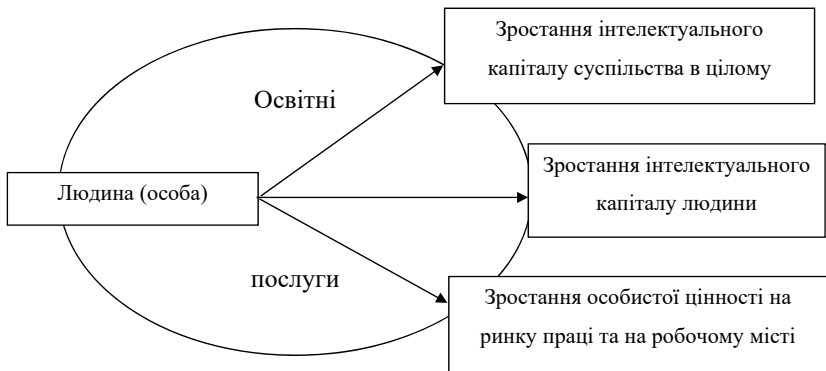


Рис. 5.1. Значення освітніх послуг для людини та суспільства

Джерело: власні дослідження.

Значення, яке має освіта, і ринок освітніх послуг для розвитку національної економіки та нації в цілому, зумовлює підвищення уваги держави і науки до цієї сфери за останні десятиліття у багатьох зарубіжних країнах. Саме поліпшення якості освіти є одним з необхідних механізмів для забезпечення подальшого прогресу в економіці.

Щодо правового статусу, то порядок здійснення освітньої діяльності регулюється Законом України «Про освіту», у відповідності до якого визначається, що «освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [2].

Беручи до уваги визначення, що надається у законодавстві, слід зупинитися на основних ознаках освітньої послуги. По-перше, вона має конкретну мету (отримання очікуваних результатів навчання), по-друге, вона має визначену вартість, по-третє, вона реалізується суб'єктом освітньої діяльності, по-четверте, вона відповідає конкретній освітній програмі.

Втім, необхідно зазначити, що дефініція «освітня послуга» не отримала серед науковців однозначного загальноновживаного тлумачення. Дослідники по-різному трактують дане поняття.

Так, С. Трубич та Т. Майкович визначають, що освітня послуга – це нематеріальна послуга особливого роду як сфера людської діяльності, що створює корисний результативний ефект, не втілений у матеріально-речову форму, його кваліфікаційні і професійні якості [6].

У праці Т. Оболенської освітня послуга є специфічним товаром, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їхнього подальшого використання в професійній діяльності [7].

На думку І. Каленюк освітні послуги або продукт освітньої діяльності є результатом здійснення різноманітної (педагогічної, виховної, наукової, організаційно-управлінської) діяльності працівниками сфери освіти для задоволення освітніх потреб окремих людей і всього суспільства [8].

Існує також точка зору, що до продуктів вищої школи не належать ні нові знання і вміння, бо вони не продаються і не купуються, а є надбанням власної праці; ні кваліфікація спеціалістів; ні робоча сила, бо вона теж не продається, продається тільки її послуга – праця, але не навчальним закладом, а безпосереднім

носієм робочої сили – людиною [9]. Таким чином, результатом навчальної, управлінської та фінансово-господарської діяльності навчального закладу є послуга освіти.

Деякі сучасні автори розглядають освітню послугу як діяльність освітнього закладу, спрямовану на розвиток інтелектуальних здібностей людини, формування професійних якостей, реалізованих в подальшому в процесі трудової діяльності [10].

Дослідження існуючих підходів до визначення сутності освітньої послуги дозволяє визначити специфічні характеристики, притаманні тільки їй:

- неможливість отримання попередніх даних про підсумки процесу навчання;

- невіддільність послуги освіти від джерела її надання;

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

- поступова втрата актуальності освітньої послуги;

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

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

- супровід освітніх послуг додатковими послугами соціальної спрямованості;

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

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

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

- реалізація функції контролю якості надання освітніх послуг з боку держави і т.д.

Утім слід звернути увагу, що розвиток сфери освітніх послуг в Україні носить складний і суперечливий характер, що зумов-

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

Соціалізація економіки є об'єктивною необхідністю не тільки соціально-економічного, а й громадського розвитку сьогодення. Соціалізація пронизує всі сфери економіки розвинених країн, при цьому відбувається соціальна переорієнтація виробництва, гуманізація праці та життя людей, збільшується роль соціальної сфери, а людина з її різноманітними потребами стає центром соціально-економічного розвитку [11].

Проблеми соціалізації економіки багато років досліджувалися представниками різноманітних економічних шкіл та теорій. Їх можна зустріти у роботах Дж. К. Гелбрейта, Ф. Енгельса, Я. Корнаї, А. Мюлера-Армака, М. Мюрдаля, В. Ойкена, П. Самуельсона, А. Сміта, Дж. Стігліца, М. Фрідмена, Ф. Хайєка та інших відомих вчених.

Питанням соціалізації економіки займаються видатні вчені, серед яких: В. Геець, А. Головінов, Ю. Зайцев, В. Богиня, Л. Бесчасний, В. Базилевич та ін.

Більшість науковців вважає, що соціалізація стала закономірним результатом генезису світової теорії добробуту. На думку О. Гришкіна, соціалізація економіки впродовж минулого століття оформилася в самостійну течію соціально-економічної думки [12].

Відомий американський економіст й соціолог К. Флексер пов'язує соціалізацію економіки з наданням кожній людині більш повної участі в прийнятті рішень, що визначають його долю та якість життя [13].

Й. Шумпетер розглядає соціалізацію як засіб досягнення економікою соціальної орієнтації, тобто частково ототожнює її з соціальною економікою [14].

Вітчизняні економісти А. Гриценко і С. Киреев характеризують соціалізацію як процес, пов'язаний з підвищенням ролі людини, її здібностей і знань у виробництві [15]. Фахівець з соціальної економіки Н. Деева визначає, що соціалізація економіки є складним поєднанням інститутів та інституцій, потреб і форм їх прояву та економічної реалізації у часі [16].

Слід погодитись з думкою О. Головніної, що соціалізацію слід трактувати як процес становлення нового типу економічної системи [17].

Аналіз наведених теоретичних розробок, незважаючи на відсутність явних протиріч, дає можливість стверджувати, що вони тільки наближують наукове суспільство до сприйняття та розуміння соціалізації економіки. На думку автора, існуюча концепція соціалізації економіки тісно пов'язана з моделлю соціально орієнтованої ринкової економіки, яка передбачає наявність інститутів соціально-відповідального підприємництва; подолання бідності основної маси населення; соціальну захищеність малозабезпечених верств населення; зменшення диспропорції у рівні доходів окремих верств населення та регіонів тощо. Також не викликає сумнівів той факт, що соціальна орієнтована економіка неможлива для країн з низьким рівнем економічного розвитку, які перебувають на останніх сходинках світових рейтингів.

Інформативним показником оцінки рівня соціалізації економіки й якості життя людини є індекс людського розвитку (ІЛР), який було запропоновано у 1990 р. та який публікується ПРООН у глобальних Доповідях про людський розвиток. ПРООН розуміє індекс людського розвитку як комбінований показник, що вимірює середню величину досягнень у трьох основних вимірах людського розвитку: здоров'я і довголіття; освіти; рівня життя [18].

В оновленій статистиці ПРООН представляє ІЛР за 2017 рік для 189 країн і територій, визнаних ООН. Між Україною та іншими

країнами залишаються значні відмінності, коли йдеться про благополуччя населення. Дитина, народжена зараз у Норвегії – країні з найвищим ІЛР – ймовірно проживе понад 82 роки і навчатиметься майже 18 років. Водночас дитина, народжена в Україні, найімовірніше проживе 63 роки і присвятить навчанню 12 років. Загалом в Україні спостерігається тенденція до поступового покращення в сфері людського розвитку, Україна перебуває на 88 місці у рейтингу з 189 країн, для яких вираховується ІЛР [19].

За 2017 рік Україна отримала значення ІЛР 0,751, що перенесло її до високої категорії людського розвитку – на 88 позицію зі 189 країн та територій. За період з 1990 по 2017 рік значення ІЛР України збільшилося з 0,705 до 0,751, тобто на 6,5% (табл. 5.1)

Таблиця 5.1.

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

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

Джерело: складено за [19]

У табл. 5.1 наведено прогрес України за кожною складовою ІЛР. За період з 1990 по 2017 рік очікувана тривалість життя при

народженні в Україні збільшилась на 2,3 роки, середня кількість років навчання збільшилась на 2,2 роки, а очікувана кількість років навчання зросла на 2,6 роки.

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

Динаміку людського розвитку, який вимірюється за допомогою ІЛР, можна порівняти з іншими країнами. Наприклад, протягом періоду між 1990 та 2017 роками Україна, Росія та Казахстан мали різний ступінь прогресу в збільшенні своїх ІЛР (табл. 5.2) [19].

Таблиця 5.2.

**ІЛР та складові показники України за 2017 р.
відносно окремих країн та груп**

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

Джерело: складено за [19].

За 2017 рік Україна отримала значення ІЛР 0,751, що є нижчим за середнє значення для країн у групі з високим ІЛР, який становить 0,757, та нижчим за середнє значення для країн Центральної Азії, що складає 0,771.

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

Узагальнюючи існуючі підходи та статистичні дані, слід зауважити, що соціалізація економіки повинна реалізовуватися у таких напрямках:

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

якісна трансформація системи інститутів, які забезпечують взаємозв'язок основних суб'єктів господарювання в усіх сферах економічного життя і, відповідно, зміна місця та ролі працівника у системі прийняття рішень через інститути соціального партнерства, соціальної відповідальності, соціальної конкуренції;

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

соціальна орієнтація ринкового законодавства;

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

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

Утім, слід зауважити, що соціальні фактори розвитку завжди розглядалися як похідні від економічних. Це було притаманно

переважно індустріальному суспільству і не могло враховувати того, що науково-технічна революція відкрила нову постіндустріальну епоху, в якій економічна могутність реалізується шляхом впровадження високих технологій, управління інформаційними потоками, що знаходить своє втілення через так звану інформатизацію економіки, яка має суттєве значення для розвитку освітніх послуг.

Формування і розвиток економіки знань вчені розглядають як певний етап на шляху побудови постіндустріального суспільства, яке ще інакше називають «інформаційним суспільством», «технотронною ерою», «К-суспільством» [20]. Економіку, засновану на знаннях, теж називають по-різному: «нематеріальна економіка», «нова економіка», «постматеріальна неоекономіка», «інноваційна економіка» тощо.

Основи підходу до формування інформаційного сектора національної економіки були викладені Д. Беллом. Загальні та специфічні аспекти неоінформаційного та постіндустріального розвитку економіки найбільш повно розглядаються в роботах Дж. Гелбрейта, П. Друкера, М. Кастельса, М. Пората, У. Ростоу, А. Тоффлера, К. Ерроу та інших західних вчених.

Вагомим внеском у вирішення проблем інформаційного суспільства та інформаційної економіки слід визнати наукові праці російських і вітчизняних економістів, таких як: С. Дятлов, Т. Загорна, В. Іноземцев, Б. Корнейчук, Л. Мельник, Ю. Мірясов, Т. Ніколаєва, Р. Ніжегородцев, А. Румянцев, Т. Скриль, В. Тамбовцев та ін.

В Україні в останнє десятиріччя здійснюються значні зусилля щодо освоєння інформаційно-інноваційної траєкторії розвитку.

У Законі України «Про Національну програму інформатизації» зазначається, що інформатизація – це сукупність взаємозв'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян і суспільства на основі створення, розвитку й використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інфор-

маційних технологій, які побудовані на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки [21].

Наприкінці XX століття інформатизація стала важливою галуззю економіки розвинених країн і визначальною сферою суспільного життя, оскільки дає змогу заощаджувати основні види ресурсів, забезпечувати ефективне адміністративне і господарське управління та знижувати соціальну напруженість. У Хартії глобального інформаційного суспільства, прийнятій у 2000 році в Окінаві країнами Великої вісімки, зазначено, що інформаційне суспільство – це таке суспільство, в якому виробництво й споживання є найважливішими видами діяльності, а електронна інформація – найбільш значущим ресурсом. Тут нові інформаційно-комунікаційні технології стають базовими технологіями, а інформаційне середовище поряд із соціальним та екологічним – новим середовищем [22].

Порат М. під «інформаційною економікою» розуміє новий тип економіки, у якому домінуючою рисою є виробництво і розподіл інформації, а не матеріальних продуктів, у результаті чого і відбуваються якісні зміни [23].

Слід зауважити, що інформатизація суспільства – це процесне явище, яке характеризується етапністю реалізації. Перший етап означає випереджаючий розвиток науково-технічних напрямів, що безпосередньо забезпечують створення і використання нових інформаційних технологій. Другий етап характеризується комп'ютерним освоєнням інформаційного фонду, завантаженням його в бази даних, об'єднаних поки в локальні обчислювальні мережі. Третій етап інформатизації передбачає забезпечення вільного доступу до всієї інформації, накопиченої людством, можливістю не тільки користуватися, але й поповнювати регіональний, загальнодержавний і світовий інформаційний фонд. Інформаційний фонд стає надбанням практично кожного жителя країни, тому даний етап можна назвати етапом соціалізації і актуалізації інформаційного фонду країни [24].

Метою інформатизації є найбільш повне задоволення інформаційних потреб в усіх сферах діяльності, підвищення

ефективності суспільного виробництва, сприяння стабілізації суспільно-політичних відносин у державах на основі впровадження засобів інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, комп'ютеризації і сегменту мережі Інтернет [25].

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

Загалом ситуація в Україні щодо інформатизації національної економіки та інших сфер діяльності людини є незадовільною – констатує Закон України «Про Національну програму інформатизації». Рівень інформатизації українського суспільства порівняно з розвинутими країнами Заходу становить лише 2–2,5%. Загальний рівень упровадження інформаційних технологій в Україні не можна вважати навіть близьким до задовільного [21]. За загальновизнаною методикою, цей показник оцінюється у витратах на інформаційні технології на душу населення за рік. Так, у США цей показник становить 1100 євро, в Японії – 700, у країнах Західної Європи – 500, у провідних країнах Східної Європи (Чехія, Угорщина, Словенія, Естонія та ін.) – близько 90, Польщі – 40, у Росії (у докризовий період) – 20, Румунії та Болгарії – близько 10 євро. В Україні цей показник ще менший [26].

Також рівень розвитку інформаційного сектора економіки країни характеризує глобальний індекс інформаційної економіки, яким може виступати індекс економіки знань (The Knowledge Economy Index – KEI). Зазначений індекс є комплексним показником, що характеризує рівень розвитку економіки, заснованої на знаннях, в країнах і регіонах світу. Індекс економіки знань роблено у 2004 році групою Всесвітнього банку у рамках спеціальної програми «Знання для розвитку» (Knowledge for Development – K4D) для оцінки здатності країн створювати,

приймати і поширювати знання. Індекс KEI використовується державами для аналізу проблемних моментів їх політики і вимірювання готовності країни до переходу на модель розвитку, засновану на знаннях.

Індекс економіки знань розраховується виходячи з Методології оцінки знань (The Knowledge Assessment Methodology – KAM), яка була запропонована Всесвітнім банком. Дана Методологія охоплює 109 структурних і якісних показників, які, в свою чергу, поєднані у 4 групи (або так звані групові показники) [27]:

1) індекс економічного і інституційного режиму (The Economic Incentive Regime) визначається з урахуванням умов зовнішнього середовища, у т.ч. економічного та правового, в яких здійснюється регулювання бізнесу, приватної ініціативи, підприємництва, а також здатність суспільства до раціонального використання знань та наукових здобутків;

2) індекс освіти (Education and Human Resources) характеризує рівень освіченості населення і ступінь володіння установленими навичками формування, поширення та ефективного застосування знань, що може оцінюватися за допомогою індексів письменності дорослого населення, відношення чисельності зареєстрованих осіб, що навчаються, (студентів і школярів) до чисельності осіб відповідного віку та інших індикаторів;

3) індекс інновацій (The Innovation System) ґрунтується на показниках розвитку національної інноваційної системи, яка зазвичай поєднує інноваційні компанії та структури, дослідницькі інститути та університети, проектні організації, що займаються виробництвом та комерційною реалізацією наукових знань та технологій, їх адаптацією до місцевих потреб. При його розрахунку враховуються чисельність науковців, зайнятих у сфері НДДКР, кількість зареєстрованих патентів, кількість та тираж наукових та професійних журналів та інших видань тощо;

4) індекс інформаційних і комунікаційних технологій (Information and Communication Technology) – це показник, що оцінює досягнення країни з точки зору інформаційно-комунікаційних технологій, які, в свою чергу, впливають на ефективне розповсюдження і сприйняття інформації.

Охарактеризовані показники оцінюються за 10-ти бальною шкалою. При оцінці вимірюються також загальноекономічні та соціальні критерії, що враховують темпи щорічного зростання ВВП та індекс людського розвитку країни у динаміці.

У відповідності до методології Всесвітнього банку необхідним є також розрахунок індексу знань (The Knowledge Index – KI), який віддзеркалює готовність загального потенціалу країни до сприйняття і розвитку інтелектуальних продуктів. Слід зазначити, що є споріднений індекс, а саме індекс економіки знань, який характеризує стан складових економіки знань (економічних стимулів, загальної інноваційної активності, освіченості населення, розвитку ІКТ).

Взагалі ж індекс економіки знань (KEI) розраховується як середнє арифметичне 4-х складових (економічного та інституційного режиму, освіти, інновацій та інформаційних технологій і комунікацій). Індекс знань (KE) ґрунтується на середніх 3-х індексів (не враховується індекс економічного і інституційного режиму).

Розглянута методологія оцінки рівня інформатизації економіки є дуже корисною для порівняння країн за окремими показниками. Рейтингування доцільно проводити і за підсумковими показниками, і за частковими.

У табл. 5.3 наведено рейтинги та тренди окремих країн за рівнем розвитку і потенціалом інформаційної економіки (дослідження проводилося фахівцями Всесвітнього банку, таблиця є запозиченням [28]).

За даними табл. 5.3, Україна займає 56 місце у рейтингу серед 146 досліджуваних країн світу, причому в порівнянні з попереднім періодом Україна втратила у рейтингу дві позиції. Якщо характеризувати складові індексу економіки знань, то слід визнати досить низькі значення індексу економічного режиму та індексу інформаційних і комунікаційних технологій, що є нижчими за середнє значення, та досить високий індекс освіти.

Таблиця 5.3.

**Рейтинг окремих країн світу за рівнем розвитку
і потенціалом інформаційної економіки країн світу (за даними Всесвітнього банку)**

Рейтинг	Тренд	Країна	Індекс економіки знань (KEI)	Індекс знань (KE)	Індекс екологічного режиму	Індекс інновацій	Індекс освіти	Індекс ІКТ
1	0	Швеція	9,43	9,38	9,58	9,74	8,92	9,49
2	6	Фінляндія	9,33	9,22	9,65	9,66	8,77	9,22
3	0	Данія	9,16	9,00	9,63	9,49	8,63	8,88
4	-2	Нідерланди	9,11	9,22	8,79	9,46	8,75	9,45
5	2	Норвегія	9,11	8,99	9,47	9,01	9,43	8,53
6	3	Нова Зеландія	8,97	8,93				
7	3	Канада	8,92	8,72	9,09	8,66	9,81	8,30
8	7	Германія	8,90	8,83	9,10	9,11	8,20	9,17
9	-3	Австралія	8,88	8,98	8,56	8,92	9,71	8,32
10	-5	Швейцарія	8,87	8,65	9,54	9,86	6,90	9,20
11	0	Ірландія	8,86	8,73	9,26	9,11	8,87	8,21
12	-8	США	8,77	8,89	8,41	9,46	8,70	8,51
13	3	Тайвань, Китай	8,77	9,10	7,77	9,38	8,87	9,06
14	-2	Великобританія	8,76	8,61	9,20	9,12	7,27	9,45
15	-1	Бельгія	8,71	8,68	8,79	9,06	8,57	8,42
16	3	Ісландія	8,62	8,54	8,86	8,00	8,91	8,72
17	-4	Австрія	8,61	8,39	9,26	8,87	7,33	8,97
18	7	Гонконг, Китай	8,52	8,17	9,57	9,10	6,38	9,04
19	7	Естонія	8,40	8,26	8,81	7,75	8,60	8,44
20	2	Люксембург	8,37	8,01	9,45	8,94	5,61	9,47
55	9	Російська Федерація	5,78	6,96	2,23	6,93	6,79	7,16
56	-2	Україна	5,73	6,33	3,95	5,76	8,26	4,96

Джерело: [28].

Особливо значну роль відіграють соціалізація та інформатизація в галузі освіти. Соціалізація економіки базується на нових технологіях та в свою чергу потребує розвитку трудової активності працівників. Інформатизація є ключовою умовою підготовки фахівців, здатних орієнтуватися в навколишньому світі. [29]. Тому пріоритетним напрямом розвитку соціального та інформаційного секторів економіки в сучасних умовах є підтримка освітньої сфери, яка виступає продуцентом нових знань і інформації.

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

У багатьох країнах, таких як Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Скандинавські країни, США і Японія в останні роки були розроблені державні програми розвитку освіти на базі застосування сучасних комп'ютерних і телекомунікаційних систем. Ці програми передбачають застосування сучасних мережевих технологій в навчальному процесі, відповідну підготовку викладачів і розробку такого програмного забезпечення, яке б задовольняло вимогам до якості навчального матеріалу і з технологічної, і з педагогічної точок зору.

У роботах В. М. Гейця розглядаються можливості використання інтеграції України до світового освітнього простору в поєднанні з доступом до наукових досліджень закордонних навчальних закладів як передумови активізації в Україні інформаційних чинників економічного зростання [30].

Таким чином, можна зробити висновок, що заклад вищої освіти здійснює реальний вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіону при новому розумінні змісту та ролі освітніх послуг, які формуються в умовах соціалізації та інформатизації економіки.

На рис. 5.2 представлено традиційний підхід до формування освітньої послуги, який заснований на прямих та зворотних зв'язках між державою, бізнесом та закладами освіти.

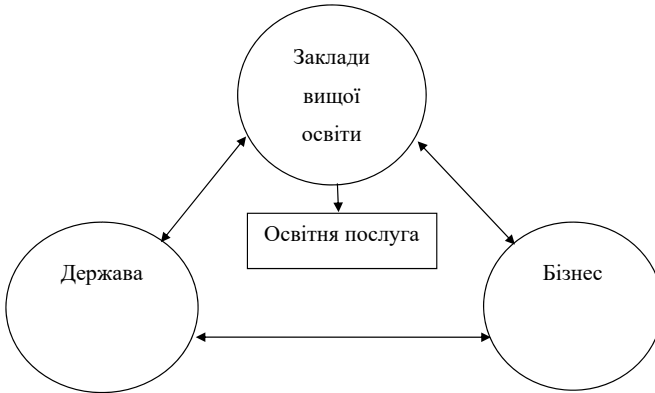


Рис. 5.2. Традиційний підхід до формування освітньої послуги (на основі прямих та зворотних зв'язків)

Джерело: інтерпретація автора.

Для ілюстрації нового змісту освітньої послуги доцільно використати концепцію потрійної спіралі (TripleHelix), яка повністю відповідає умовам сьогодення, а саме соціалізації та інформатизації економіки (рис. 5.3). Теорія потрійної спіралі була розроблена в Англії та Голландії на початку XXI століття професором університету Ньюкастла Генрі Іцковіца і професором амстердамського університету Лойетом Лейдесдорф [31]. Потрійна спіраль характеризує збалансовані відносини між державою, бізнесом і університетом, які є ключовими елементами інноваційної системи будь-якої країни. В цих відносинах закладам освіти відводиться роль лідера.

Характеризуючи зміст та роль освітніх послуг, виділимо ті її особливості, які відображають вплив соціалізації та інформатизації економіки:

інтеграції і глобалізації системи освіти;
посилення і розширення ролі сфери освітніх послуг в сучасній економіці;
застосування інформаційних, медіа- та інтерактивних технологій і систем отримання і передачі інформації;
активізації застосування ринкових інструментів з метою забезпечення сталого розвитку установ сфери освітніх послуг;
формування системи безперервної освіти протягом всього життєвого циклу працівника тощо.

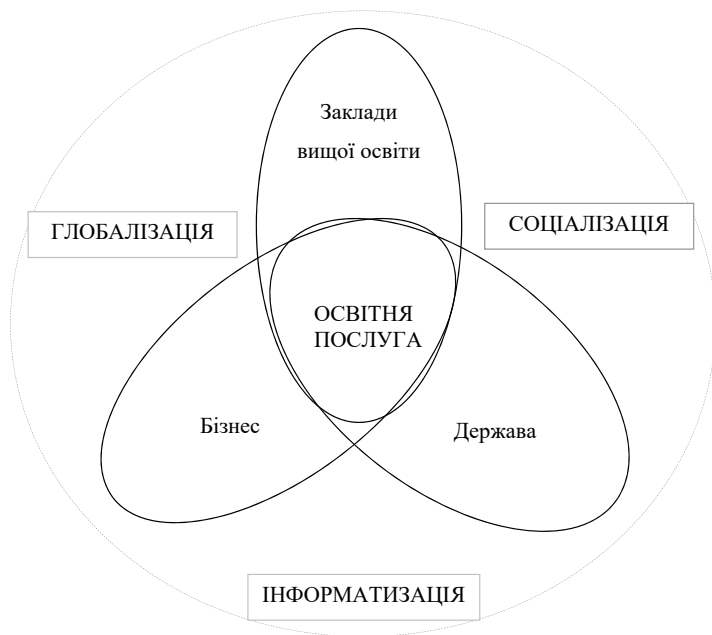


Рис. 5.3. Формування освітньої послуги на основі концепції потрійної спіралі

Джерело: Розроблено автором з використанням [31].

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

у суспільстві, що базується на наукових знаннях та інформатизації, характерним є посилення ролі підприємницьких університетів у взаємодії з промисловістю і державою;

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

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

Варто зазначити, що концептуальним підґрунтям у формуванні структури потрійної спіралі в сфері вищої освіти є розуміння інституційної та соціальної будови середовища функціонування ЗВО, де кожен з елементів має своє розгалужене коло стейкхолдерів. Відтак, модель «потрійної спіралі» показує включення у взаємодію певних інститутів на кожному етапі створення освітньої послуги. На початковому етапі генерації знань взаємодіють держава і заклади освіти, потім в ході трансферу технологій університет співпрацює з бізнесом, а на ринок результат виводиться спільно державою, бізнесом та університетом [32].

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

Уточнення змісту та ролі освітньої послуги базується на таких аспектах:

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

з боку бізнесу – це процес професійної підготовки (підвищення кваліфікації, перепідготовки) кадрів, необхідної для забезпечення його працездатності, підтримки конкурентоспроможності та розвитку в постійно змінюються ринкових умовах;

з боку держави – це процес, що забезпечує розширене відтворення сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу суспільства

Узагальнюючи розглянуті підходи та трактування можна констатувати, що освітні послуги – це комплексний процес, який реалізується в умовах соціалізації та інформатизації економіки, та спрямована на створення соціально-економічних та інформаційних благ, що надаються особі для задоволення різноманітних освітніх потреб та надають можливість розвитку, самореалізації, забезпечення кар'єрного і професійного зростання з метою підвищення рівня добробуту і якості життя окремого індивіда та суспільства в цілому.

5.2. Корпоративне підприємництво в контексті формування ринку освітніх послуг

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

Одним з базових проявів трансформаційних процесів, що відбулися в нашій країні в останні роки, стало формування ринку освітніх послуг поряд з іншими не менш важливими ринками (ринок праці, інформації, фінансовий ринок і ін.). Ринок освітніх послуг являє собою систему економічних відносин з приводу створення, розподілу, купівлі-продажу і споживання освіт-

ніх послуг. Як і для будь-якого ринку, для нього обов'язковими є три компоненти: покупець, продавець і товар – освітня послуга. Важливо розуміти, що на даному ринку об'єктом купівлі-продажу є не сама освіта, як процес набуття знань, а освітня послуга, що включає в себе комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для процесу навчання. Ринок освітніх послуг можна розглядати в двох аспектах: як самостійний елемент та як частину ринку праці.

Сучасна освітня система в Україні представлена дошкільною, загальною середньою, професійно-технічною, вищою і післядипломною освітою (аспірантура та докторантура). Сфера освіти в Україні переживає період реформування. Трансформація економічної системи вплинула і на сферу освіти, привносячи в неї ринкові важелі.

Розбудова національної системи освіти в сучасних умовах з урахуванням кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя, історичних викликів ХХІ століття вимагає критичного осмислення досягнутого і зосередження зусиль та ресурсів на розв'язанні найбільш гострих проблем, які стримують розвиток, не дають можливості забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішній історичній епосі [1].

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

Тому доцільним та корисним є розгляд тенденцій розвитку вищої освіти, базуючись на аналітичному докладі, який розроблено Філіпом Дж. Альтбахом, Ліз Райсбер та Лорою Рамбле [4]. У докладі автори наголошують про масштабну академічну революцію у сфері вищої освіти, визначають зростаючу конкуренцію за місця у престижні навчальні заклади. Автори висловлюють

думку, що з одного боку, конкуренція виступає як чинник зміцнення освітнього середовища, з іншого, – вона суттєво впливає на традиційні освітні цінності. Крім того, таке суперництво створило так звані міжнародні рейтинги, які вносять додаткову напруженість між закладами вищої освіти. Також у колі тенденцій розвитку вищої освіти у докладі визначаються:

міжнародна мобільність студентів;

зміна характеру навчання і освітніх програм, відхід від базових дисциплін та активізація професійних програм;

зростання значення забезпечення якості освіти, нові підходи до формування стандартів якості, зміна сутності професії викладача;

зміна напрямків та джерел фінансування вищої освіти;

зростання значущості приватного сектора (приватні навчальні заклади являють собою найбільш швидко зростаючий сектор у всьому світі; спорідненою тенденцією є приватизація державних університетів; крім плати за навчання, державні університети намагаються отримати дохід від дослідницьких фондів, від надання консультаційних і дослідницьких послуг і від зв'язків між університетами та промисловістю);

формування нового дослідницького освітнього середовища (дослідницькі університети безпосередньо беруть участь у глобальній мережі знань).

Наведені світові тенденції розвитку освітнього простору суттєво збільшують роль вищої освіти як головного важеля благополуччя у суспільстві.

Інтеграція України в міжнародні освітні інститути, розширення діяльності освітніх установ спонукає до спеціального аналізу тенденцій подальшого розвитку ринку освітніх послуг, які впливають на існування українських закладів вищої освіти.

Серед найбільш значущих з них – тенденція посилення процесу глобалізації та інтернаціоналізації економіки України, взаємозв'язку і взаємозалежності держав світу, яка тісно пов'язана з соціалізацією та інформатизацією суспільства.

У сфері вищої освіти інструментом глобалізації та інтеграційних процесів є наднаціональний характер наукових знань.

Ступінь комунікації між науковими спільнотами є таким, що нові знання, отримані в окремих країнах, нові технології, розвинені на основі цих знань, стають надбанням усього людства і впливають на процес розвитку держав незалежно від національних, релігійних та інших особливостей. Однією з форм принципу глобалізації освіти є процес обміну студентами, що охопила всі країни світу, у тому числі і Україну. Проте, в цьому контексті, для українського ринку освітніх послуг окреслюються ряд небезпек, ключовою серед яких є відкритість та відносна доступність закордонних ринків освітніх послуг, що призводить до відтоку платоспроможного студента. Справедливо буде відзначити, що подібні негативні тенденції є актуальними для вищих навчальних закладів всіх пострадянських країн.

Слід звернути увагу на визначальну тенденцію індивідуалізації вищої освіти, тобто формування сприятливих умов для індивідуального розвитку та самовдосконалення особистості, людського потенціалу, чому також сприяє зростаюча доступність інформаційного простору, активізації міжнародного співробітництва. Традиційно індивідуалізація навчання розглядається як врахування у процесі навчання індивідуальних особливостей, яке ґрунтується на визнанні того безперечного факту, що кожна людина має свої особливості, унікальні індивідуальні здібності, які обумовлюють процес розвитку і становлення особистості.

Ще однією сучасною тенденцією є інформатизація та комп'ютеризація вищої освіти. Становлення інформаційно-технологічного суспільства та економіки зумовило процес інформатизації та комп'ютеризації освіти. В освітніх установах впроваджуються нові інформаційні технології. Змінюється і саме поняття навчання, продуктивне засвоєння знань зараз неможливо без уміння користуватися інформацією. Уміння отримувати інформацію є одним з компонентів функціональної сучасної людини. Комп'ютерні технології розвивають інтелектуальні здібності, сприяють глибшому розумінню матеріалу, підвищують мотивацію навчання. Одночасно створення глобальних інформаційних мереж фактично нівелювало кордони між

державами в сфері потоків відкритої інформації, поставило освіту перед фактом, коли джерелом отримання нових знань і навчальної інформації стали не тільки освітні установи, а й глобальні інформаційні ресурси.

Пропонуємо придивитися до так званого питання «комерціалізації освіти» як тенденцію, що характеризується: зменшенням частки осіб, які навчаються за рахунок бюджетних коштів, зростанням кількості платних освітніх послуг, що в умовах зростаючої соціально-економічної диференціації суспільства є досить неоднозначною тенденцією.

Ще однією із провідних тенденцій розвитку сучасної вищої освіти як в Україні, так і за її межами є стандартизація [3]. На думку С. Терепищого, розглядаючи причини підвищеної уваги до стандартизації вищої освіти варто зазначити, що основною серед них є наявність протиріч як в самій системі вищої освіти, так і між вищою освітою та іншими суспільними сферами, зокрема науковою сферою та сферою праці. Невідповідність між запитом суспільства та реальним станом системи вищої освіти, швидка комерціалізація вищої освіти, наростання регіональних і галузевих відмінностей, зростання кількості різних форм отримання вищої освіти, плюралізм освітніх технологій – все це неминуче веде до збільшення ентропії (хаосу) в освіті, і як наслідок до дезадаптації споживачів освітніх послуг. Завдяки стандартизації сфера освіти стає більш зрозумілою і прозорою для інших суспільних сфер. Стандартизація вищої освіти покликана забезпечити рівний доступ кожного до гідних умов життя, реалізуючи прагнення людства до високих принципів гуманності [4].

Труднощі періоду реформування, процеси певної соціально-економічної нестабільності, екологічні проблеми спричиняють також низку ризиків, які можуть ускладнити реалізацію цілей і завдань Національної стратегії [1]. Серед них:

нестабільність економіки, обмежений обсяг ресурсів для забезпечення системного виконання всіх завдань і заходів;

розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей;

негативний вплив складної демографічної ситуації;

неприйняття частиною суспільства нових реформ;

неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності;

недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань, до забезпечення координованості діяльності всіх служб та інституцій.

Однак, не дивлячись на існуючі проблеми та ризики, саме заклад вищої освіти повинен стати сучасним центром соціально орієнтованої інформаційної економіки, що є складним комплексним завданням. Сучасний ринок освітніх послуг є соціально орієнтованим, він поєднує в собі елементи класичного ринкового механізму і державного регулювання економіки. Ринок освітніх послуг є специфічним і неоднорідним, він включає в себе наступні взаємодіючі сектори: державний; приватний; зарубіжний; регіональний.

Для ринку освітніх послуг характерні наступні особливості:

наявність значної кількості ЗВО, інших освітніх установ і організацій, які пропонують аналогічні послуги, а також споживачів, зацікавлених в їх придбанні та використанні;

однакова доступність всіх суб'єктів ринку до необхідних ресурсів;

пропозиція та надання освітніх послуг характеризується тим, що ЗВО не завжди мають достовірну інформацію про свого споживача, його місцезнаходження, чисельність і т.д.;

самостійність ЗВО у здійсненні своєї діяльності, включаючи можливість обирати напрямки підготовки фахівців, укладати договори, приймати і виконувати замовлення, приймати і звільняти працівників і т.д.

Розглянувши та узагальнивши світові та українські тенденції та особливості освітнього простору як усталені напрями розвитку вищої освіти, слід зупинитися на проблемах, з якими стикаються українські заклади вищої освіти в процесі виконання основної господарської функції – надання освітніх послуг (рис. 5.4)

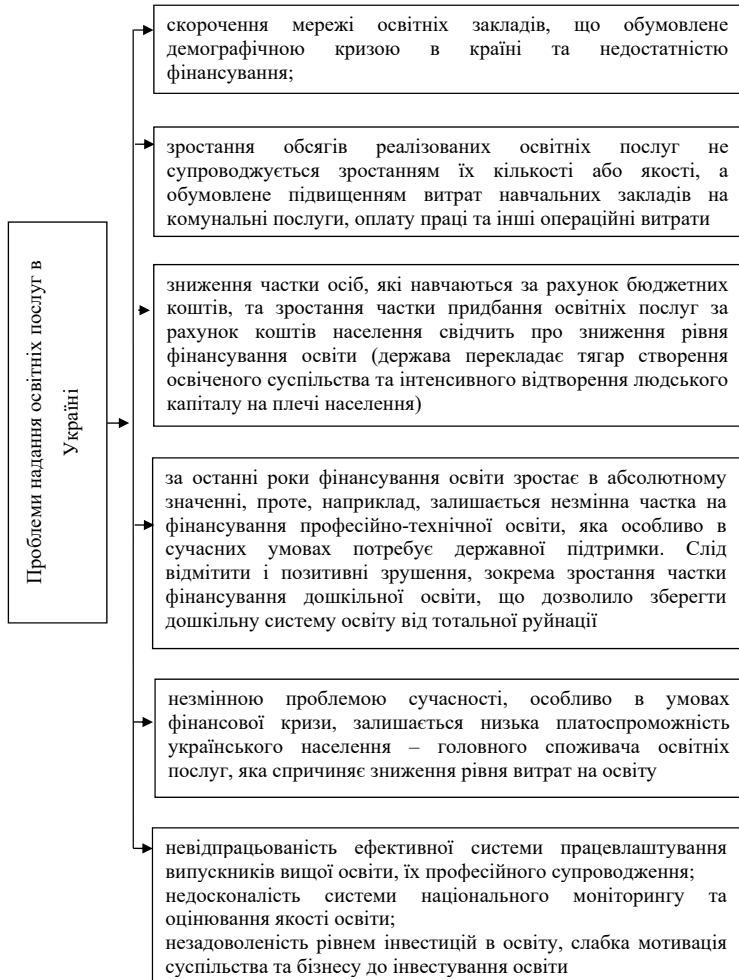


Рис. 5.4. Проблемні питання при наданні освітніх послуг в Україні

Джерело: укладено автором.

У досліджені ринок освітніх послуг розглядається як ринок, на якому відбувається взаємодія попиту на послуги освіти (з боку

осіб, домогосподарств, підприємств, держави) та пропозиції з боку закладів вищої освіти (рис. 5.5).

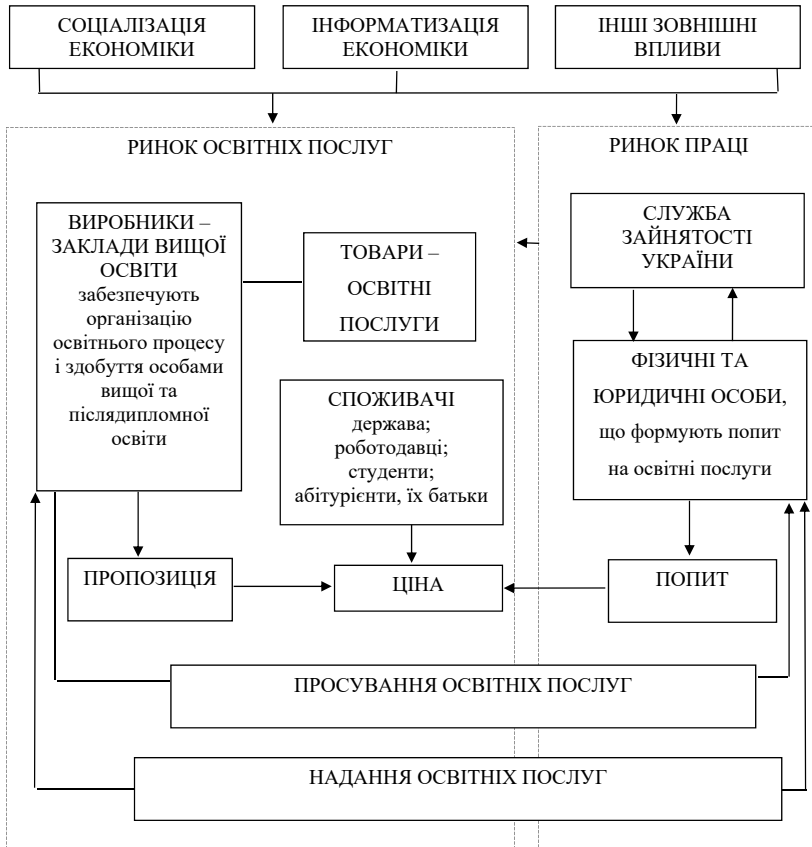


Рис. 5.5. Схема взаємодії суб'єктів та об'єктів ринку освітніх послуг

Джерело: розроблено автором.

Крім виробників і споживачів освітніх послуг до складу учасників ринкових відносин в освітній сфері входять широкі кола

посередників, серед яких служби зайнятості, біржі праці, органи реєстрації, ліцензування та акредитації освітніх установ, освітні фонди, асоціації освітніх установ, спеціалізовані освітні центри, які сприяють ефективному просуванню освітніх послуг та виконують функції інформування, консультування, організації освітніх послуг тощо. Тобто посередниками на ринку освітніх послуг виступають фізичні і юридичні особи, що беруть на себе, частково або повністю, функції щодо формування попиту та просування освітніх послуг. Держава не тільки є невід'ємним учасником відносин на ринку освітніх послуг як регулюючий і контролюючий орган, а й як зацікавлена сторона – замовник і споживач.

Таким чином, суб'єктами ринку освітніх послуг виступають: заклади вищої освіти; споживачі освітніх товарів, які отримують знання з метою реалізації їх трудової діяльності; держава, підприємства, служби зайнятості, які є одночасно посередниками і суб'єктами, що пред'являють попит на освітні послуги.

Ситуація на ринку освітніх послуг багато в чому визначається ринком праці. Ринок освітніх послуг має свої особливості, свої закономірності руху, нерідко існує розрив між вимогами ринку праці та освітнього ринку. По-перше, у взаємодії двох ринків діє ефект тимчасового лага внаслідок тривалості вищої освіти. Ринок праці висуває потреби сьогодні, а ринок освіти може забезпечити їх через певний термін, причому ще потрібен час для адаптації фахівця в практичній середовищі. По-друге, ринок праці найчастіше буває динамічним за структурою. Ринок освіти менш повороткий, він може затримуватися зі зміною структури.

Серед ключових напрямків діяльності закладів вищої освіти, крім основної освітньої функції, є: сприяння в створенні передумов та умов для оновлення структури економіки регіону; формування привабливою соціального середовища; використання і участь в розробці, і забезпеченні доступу до сучасних технологій; сприяння в створенні та розвитку окремих галузей економіки знань.

На сьогодні вже не потребує доведення, що чимало проблем щодо модернізації ринку освітніх послуг може бути вирішено

завдяки застосуванню інструментарію корпоративного підприємництва для ЗВО.

Існуючий досвід провідних світових університетів свідчить про те, що ключовим фактором їх успішного розвитку є підприємницька діяльність, яка забезпечує адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища, сприяє одночасному задоволенню соціальних запитів суспільства і потреб ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває визначення сутності підприємницького університету як форми інтеграції освіти, науки і бізнесу в рамках національної інноваційної системи.

Взагалі поняття «підприємництво» уперше ввів у науковий обіг англійський вчений Річард Кантільон. Він розглядав його як особливу економічну функцію, важливою рисою якої є ризик. Відомий англійський економіст Адам Сміт розглядав підприємця як власника, пов'язував підприємницьку діяльність насамперед з його власною зацікавленістю, у процесі реалізації якої він сприяє найефективнішому задоволенню потреб суспільства [4]. Також вагомий внесок у розвиток уявлень про підприємницьку діяльність і роль підприємця зробили такі видатні теоретики, як В. Баумд, Т. Веблен, Ф. Кене, Д. Рікардо, Ж. Б. Сей, А. Тюрго.

Якісно нову оцінку підприємництва дав наприкінці XIX ст. англійський економіст Алан Маршалл, виділивши організацію виробництва, а згодом підприємницьку здатність до такої організації, як окремий фактор виробництва. Історія підприємництва набула значного розвитку у першій половині двадцятого століття. Повнішу характеристику підприємництва наводять у своїх працях економісти Йозеф Шумпетер та Фрідріх Хаек.

Шумпетер Й. серед специфічних характеристик підприємництва виокремив інновацію як визначальну рису і функцію підприємницької діяльності [6]. Ф. Хайек пов'язував підприємництво насамперед з особистою свободою, яка дає людині змогу раціонально розпоряджатися своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами [5].

Серед сучасних зарубіжних дослідників феномена підприємництва слід відзначити П. Друкера, І. Кірцнера, У. Оучі,

Д. Севеджа, Дж. Тіммонса, М. Фрідмена, А. Хоскінга. Вони розглядали підприємницьку діяльність в рамках інноваційної, пов'язаної з ризиком в умовах сучасного ринку, акцентуючи увагу переважно на економічній суті підприємництва, проте відзначали його соціальні, політичні характеристики і функції.

Сучасне розуміння сутності підприємництва значною мірою розкривається у працях теоретиків постіндустріального суспільства, яке, на їхню думку, повинно прийти на зміну сучасному капіталістичному.

Французький теоретик постіндустріального суспільства Раймон Арон стверджував, що притаманне такому суспільству раціоналізаторство супроводжуватиме дух науковості, прогресу, раціонального управління, економічного розвитку та демократії.

Конституція України закріплює право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом [7]. У Законі України «Про підприємництво» зазначається, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та займання торгівлею з метою одержання прибутку [8]. Основними принципами, за якими здійснюється підприємництво, є:

вільний вибір діяльності на добровільних засадах;

залучення до підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;

самостійне формування програми діяльності, вибір поставальників і споживачів виробленої продукції, встановлення цін відповідно до витрат виробництва з дотриманням чинного законодавства;

вільне наймання працівників;

залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, застосування яких не заборонене або не обмежене законодавством;

вільний розподіл прибутку, який залишається після внесення платежів, встановлених законодавством;

самостійне здійснення підприємцем (юридичною особою) зовнішньоекономічної діяльності;

використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на власний розсуд.

До найважливіших ознак підприємництва відносяться: значно більший ступінь свободи та самостійності у виборі напрямків і методів діяльності, прийнятті рішень та несенні відповідальності за ці рішення; інноваційний характер діяльності та відповідно набагато більший рівень ризикованості підприємницької діяльності; орієнтація на досягнення комерційного успіху.

Для усвідомлення сутності підприємництва слід зрозуміти, що воно є багатоплановим явищем. Його соціально-економічну сутність слід розглядати як економічну категорію, специфічний фактор виробництва, активний і динамічний елемент бізнесу, особливий вид діяльності, певні тип і стиль господарської поведінки.

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

У роботі підтримується думка про необхідність трансформації сучасного закладу вищої освіти у відповідності до сучасної концепції підприємницького університету. Необхідно відзначити, що, незважаючи на широке використання поняття «підприємницький університет» в сучасній науковій літературі, загальноприйнятий підхід до його визначення відсутній. У зв'язку з цим значно ускладнюється процес розробки методичних та практичних рекомендацій щодо підприємницької активності існуючих ЗВО.

Поняття «підприємницький університет» згадується у численних працях, що публікувалися з середини 1990-х років. Концептуальні принципи модель університету підприємництва були запропоновані Б. Кларком (1997) [9].

Проблеми університетського управління висвітлювали К. Камерон, Г. Мінцберг, Б. Спірні, А. Стівенс [10]. Феномен підприємницького університету, інновації, академічні знання та розвиток глобалізаційної економіки розглядаються у роботах Дж. Ропке.

Дж. Ропке висуває такі вимоги до університетів, які претендують на те, щоб називатися підприємницькими [11]: університет повинен демонструвати підприємницьку поведінку як організація; члени університету – викладачі, студенти, співробітники – повинні бути підприємцями; взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинно приводити до «структурному сполученню» університету та регіону.

Один з найвідоміших розробників даної концепції Б. Кларк, вважає, що основною ознакою підприємницького університету є відсутність боязні комерціалізувати генерацію і поширення знань. Члени університету не бачать небезпеки для академічних традицій і якості освіти в комерціалізації, та наголошує, що важливою умовою ефективного функціонування підприємницького університету є такий стиль управління, який забезпечує гнучкість і стратегічну взаємодію з зовнішнім середовищем [9].

Враховуючи сфери діяльності, які є ключовими для закладу вищої освіти, Г. Стівенсоном вважає, що університет, який бажає називатися підприємницьким, повинен долати обмеження в трьох сферах [10]: продукуванні знань, постійно працюючи над створенням нових дослідницьких методів і вивченням нових областей знання або нових проблем в уже відомих областях; викладання, розвиваючи інноваційні методи навчання та модифікуючи зміст навчання шляхом відображення в ньому новітніх досягнень науки і практики; впровадження знань в практику за допомогою різних видів взаємодії із зовнішнім середовищем.

Професор О. О. Романовський наводить найбільш вживані варіанти визначення поняття підприємницького університету, введені в науковий обіг вченими і фахівцями сфери академічного (університетського) підприємництва (табл. 5.4) [12].

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

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

Таблиця 5.4.

Варіанти визначення підприємницького університету

Автор і джерело	Визначення підприємницького університету
1	2
Etzkowitz H. [13]	Університети, які розглядають нові джерела фінансування як патенти, дослідження в рамках договорів і вступ у партнерство (кооперацію) з приватним підприємством
Dill D. [14]	Трансфер (передача) університетських технологій визначається як формальне зусилля заробити на університетських дослідженнях шляхом приведення (впровадження) результатів досліджень у життя в якості комерційних підприємств (капіталізація університетських досліджень). У свою чергу, формальні зусилля визначаються як організаційні одиниці з прямою відповідальністю за просування (сприяння) передачі технологій
Clark B. R. [9]	Підприємницький університет активно прагне до інновацій у своїй роботі. Він хоче суттєво змінити характер діяльності організації для того, щоб виявитися у майбутньому у більш сприятливому положенні. Підприємницькі університети прагнуть стати «стійкими» університетами і важливими самостійними гравцями. Підприємливість інститутів одночасно можна вважати процесом і результатом
Röpke J. [11]	Підприємницький університет може означати три речі: сам університет, як організація, стає підприємницьким; члени університетського викладацького складу, студенти, співробітники перетворюють себе у підприємців; а також взаємодія університету з зовнішнім середовищем, «структурний зв'язок» між університетом і регіоном слідує підприємницькому духу

Продовження табл. 5.4.

1	2
Subotzky G. [15]	Підприємницький університет характеризується більш щільним партнерством університету з бізнесом, більшою відповідальністю працівників (співробітників) за доступність зовнішніх джерел фінансування, а також менеджерським ідеалом інституційного управління, керівництва (лідерства) та планування
Kirby D.A. [16]	Знаходячись у центрі будь-якої підприємницької культури, підприємницькі університети мають можливість здійснювати інновації, розпізнавати і створювати можливості, працювати в команді, приймати (брати на себе) ризики і відповідати на виклики часу
Etzkowitz H. [17]	Подібно до того, як університет готує окремих студентів і випускає їх у світ, підприємницький університет є природним інкубатором, що забезпечує структурну підтримку викладачам і студентам для ініціації (відкриття) нових підприємств: інтелектуальних, комерційних і спільних
Jacob M., Lundqvist M., Hellsmark H. [18]	Підприємницький університет заснований як на комерціалізації (традиційно або історично створених курсів подальшої освіти, консультаційних послуг і розширенні діяльності), так і на коомодитизації (поширенні патентів, продажі ліцензій або заснуванні стартапів)
Константинов Г.Н., Филонович С. Р. [19]	Підприємницький університет – це вищий навчальний заклад, який систематично докладає зусиль із подолання обмежень у трьох сферах – генерації знань, викладанні і перетворенні знань у практику – шляхом ініціювання нових видів діяльності, трансформації внутрішнього середовища і модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем
Etzkowitz H.[20]	Капіталізація знань – основа нової місії університету, що більш тісно пов'язує його із споживачами знань і що декларує його у якості самостійного економічного суб'єкту на динамічному ринку освітніх і наукових послуг.

Джерело: узагальнено автором за [12].

А сама концепція розвитку підприємницьких університетів визначалася цілим набором соціально-економічних, політичних, культурних та інших чинників. Класичним прикладом цього процесу вважається створення Силіконової долини в США. Історія розвитку Силіконової долини пов'язана з бажанням влади штату Массачусетс подолати вплив великої депресії 30-х рр. XX ст. за допомогою спільного діалогу бізнесу і науки в особі Массачусетського технологічного інституту. Спочатку це було подвійна взаємодія «університет-підприємство» та «держава-університет». В університеті акцент був зроблений на розвиток не тільки фундаментальних наук (фізика і хімія), але і прикладних, орієнтованих на практичне застосування результатів у виробничій діяльності. Основою успіху стали багаторічні зусилля щодо створення фірм, державна підтримка НДДКР і політика підтримки бізнесу. Поступово подвійні взаємини переросли у відносини потрійної спіралі. Особливу роль в її становленні відіграли поправки до закону про патенти і торгові знаки. Згідно з цим документом, університетам і іншим дослідницьким установам стали належати права інтелектуальної власності на розробки, які були проведені за фінансової підтримки держави [12].

Сьогодні основою підприємницьких університетів США є приблизно 235 університетів (так звані дослідницькі університети I і II категорії), що представляють ядро американської системи вищої освіти і основний центр фундаментальної науки [21]. До них відносяться Гарвардський університет, Єльський університет, Колумбійський університет, університет Берклі, Стенфордський університет, Массачусетський технологічний інститут, університет Мінесоти, Вісконсінський університет та ін., значна частина з яких займає перші місця в світових рейтингах.

Саме в них зосереджені основні дослідження в галузі фундаментальної науки і значна частина прикладних досліджень. Університети мають значні фінансові ресурси, володіючи земельними і фінансовими фондами. У США регулярно проводяться рейтинги університетів, а також рейтинги серед

однопрофільних факультетів. Таке рейтингування надзвичайно важливо для залучення студентів і кращих професорів, а також використання новітніх методів навчання.

Одним з факторів, які забезпечують положення США як визначного лідера у розвитку підприємництва в світі, вважається рівень загальної і спеціального підприємницької освіти. Статистика підприємницьких університетів США наведена у табл. 5.5.

Таблиця 5.5.

Статистика підприємницьких університетів США

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

У США 80% населення отримують спеціальну середню та вищу освіту і поступають за цим показником лише Канаді (90%) [22]. Показниками підприємницької активності в університетах США частіш за все є трансфер та комерціалізація технологій, тобто ліцензування та створення наукомістких стартапів. Британські ж університети вирізняються більш широким розумінням підприємницької діяльності, акцентуючи увагу на формуванні підприємницьких навичок та підприємницької поведінки випускників.

Досліджуючи зарубіжний досвід створення підприємницьких університетів, необхідно відзначити ряд особливостей їх розвитку.

У табл. 5.6 наведено зарубіжний досвід створення університету. А саме в цій таблиці узагальнено особовості практичної реалізації ринкових функцій організації і управління інноваційною діяльністю провідних зарубіжних університетів підприємницького типу, принципи побудови інноваційної інфраструк-

тури, джерела фінансування, форми взаємодії з промисловістю і державою.

Таблиця 5.6.

**Зарубіжний досвід створення підприємницького
університету**

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

Продовження табл. 5.6.

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

Джерело: складено автором за [23; 24; 25; 26; 27; 28].

Структура доходів відомих світових університетів, що систематично займаються корпоративним підприємництвом та диверсифікують спектр виконуваних підприємницьких функцій, наведена у табл. 5.7.

Таблиця 5.7.

Структура доходів провідних університетів світу

Університети	Доходи від освітніх послуг	Доходи від інвестицій / ендау-мент-фонд	Гранти і контракти	Доходи від збуту товарів і надання послуг	Інші доходи
Гарвардський університет	19	35,2	21	–	24,8
Єльський університет	9	35	25	20	11
Стенфордський університет	12,1	21,9	31	13,7	11,3
Массачусетський технологічний університет	10	24	49	–	17
Прінстонський університет	19	46	18	–	17
Університет Техасу	10	7	19	–	64
Університет Святого Томаса	59	19	1	–	21
Університет штату Канзас	24	1	22	–	53
Альбертський університет	27,8	2,5	7,4	43,9	18.4
Корнельський університет	16	9	19	22	34

Джерело: [30].

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

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

Існуючи підходи до створення підприємницьких університетів, що входять до Європейського консорціум інноваційних університетів, наведені у табл. 5.8.

Таблиця 5.8.

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

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

Джерело: складено автором за [22; 28; 29; 20].

Виходячи з проведеного аналізу зарубіжного досвіду, слід зазначити, що за теперішнього часу найбільший розвиток у світі отримали класичні, технічні, технологічні, «інноваційні», «підприємницькі» або «корпоративні» університети. Ці обставини обумовлюють тенденцію оформлення нової інституціональної

моделі освіти, в якій ЗВО може розглядатися як освітня підприємницька корпорація. Термін «universitas» з латинського перекладається як корпорація: перші університету являли собою корпорації людей інтелектуальної праці. Поняття «корпорація» зустрічається в різних галузях наукового знання. Найбільш часто воно використовується в економічній теорії та політології. Корпорація, як відомо – це форма спільної діяльності людей для досягнення єдиної мети. Важливою особливістю визначення є те, що таке соціальне явище, як «корпорація» охоплює не все суспільство, а лише деяку його частину зі своєю цільовою орієнтацією, установками і цінностями.

В економічній літературі під корпорацією розуміють організація, яка визнана юридичною особою, заснована на об'єднанні капіталів (добровільних внесках), передбачає дольову участь, здійснює будь-яку соціально-корисну діяльність та характеризується значною концентрацією управлінських функцій на вищому рівні ієрархічної структури [32; 33].

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

У зарубіжній соціології університети і їх об'єднання з 1960-х рр. розглядаються як корпорації. Традиція розгляду освітніх установ в якості виду капіталістичного підприємства, бюрократичної організації сходить до робіт М. Вебера, Т. Веблена, Т. Парсонса, К. Коліна та інших вчених. Дослідники відзначають, що в другій половині XX ст. в зарубіжній науці оформилося уявлення про університет як специфічній формі корпорації. Університетська корпорація розглядається в цих роботах як одна з ланок соціальної системи, що сприяє зміцненню соціального порядку, інтеграції та рівноваги [33; 34; 35; 36; 37].

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

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

Трансформація ролі університету у рівні епохи в житті суспільства наведена на рис. 5.6.

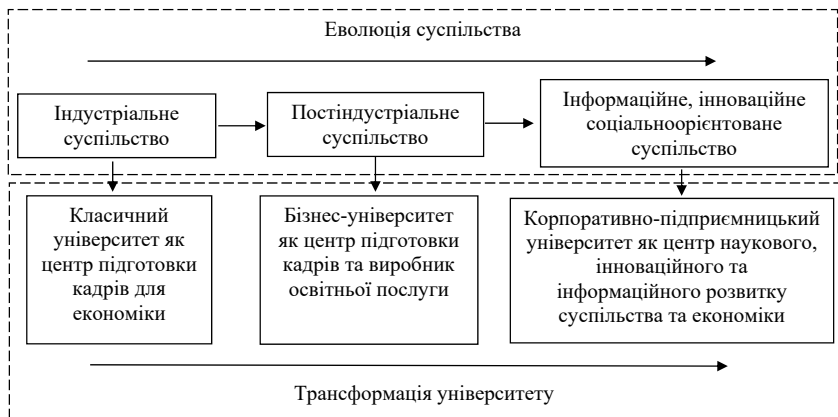


Рис. 5.6. Трансформація ролі університету в житті суспільства

Джерело: складено автором.

Корпоративно-підприємницький університет розуміється як господарюючий суб'єкт, який акумулює матеріальні засоби з різних джерел, інвестує ці кошти у власний розвиток і формує власну фінансову та інвестиційну політику. Узагальнені основні думки вчених щодо сутності, рис та характеристик корпоративно-підприємницького ЗВО, а також власне визначення наведено на рис. 5.7.

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

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

На рис. 5.8 наведений авторська організаційно модель до трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО. Сьогодні необхідно розглядати сучасну роль університету як головного елемента вищої освіти з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку ЗВО. Університети повинні своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, задовольняти одночасно і соціальні запити суспільства, і вимоги ринку. Окрема увага повинна приділятися бар'єрам та обмеженням, що стримують розвиток корпоративно-підприємницького ЗВО.

Ґрунтуючись на роботах І. Ансоффа, можна стверджувати, що стратегічні можливості будь-якої організації безпосередньо залежать від її архітекτονіки, під якою слід розуміти інфраструктуру, технології, інформаційно-комунікаційні системи, організаційну структуру та організаційну культуру організації [38].

Корпоративно-підприємницький ЗВО – це освітня організація, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація (авторське визначення)

- використовує сучасну систему корпоративного управління, має ознаки корпорації, діє як соціально-економічний інститут, використовує принципи корпоративізму, корпоративний кодекс, який базується на місії та стратегічному баченні
- підпорядковується корпоративній підприємницькій культурі, підтримує академічну комерцію та ефективно функціонує в зазначених умовах;
- заробляє кошти під час здійснення своєї статутної освітньої академічної діяльності – навчальної роботи (підготовка фахівців різних рівнів із наданням різних наукових ступенів), наукових досліджень (пошуку та генерації нових знань), дослідно-конструкторської і науково-виробничої діяльності, досягає соціального ефекту в процесі громадської, суспільної та виховної роботи;
- має підприємницьке бачення та підприємницькі навички, знаходить і ефективно використовують підприємницькі можливості, у своїй освітньо-науковій діяльності застосовує підприємницькі прийоми, використовує корпоративну структуру управління – найвищі управлінці (керівники директорату), керівники підрозділів, співробітники структурних одиниць (підрозділів);
- успішно комерціалізує результати своїх НДКР і ефективно використовує свої основні і допоміжні ресурси в комерційних цілях;
- активно знаходить і використовує додаткові (диверсифіковані) джерела фінансування своєї статутної академічної діяльності;
- активно навчає студентів усіх категорій і слухачів курсів підприємництва і наук з організації і управління бізнесом, створює бізнес-інкубатори, запрошує до викладацької роботи і практичного керівництва провідних (успішних) підприємців;
- має тісні зв'язки з промисловістю і бізнесом, активно сприяє місцевому, регіональному інноваційному розвитку та економічному зростанню нації
- успішно розвиває і впроваджує інновації (інноваційні технології), спін-офф (спін-аут) підприємства і запускають стартові (стартап) компанії (отримуючи від цього економічний ефект);

Рис. 5.7. Основні риси та характеристики сучасного корпоративно-підприємницького ЗВО

Джерело: розроблено автором з використанням [33; 34; 35; 36; 37].

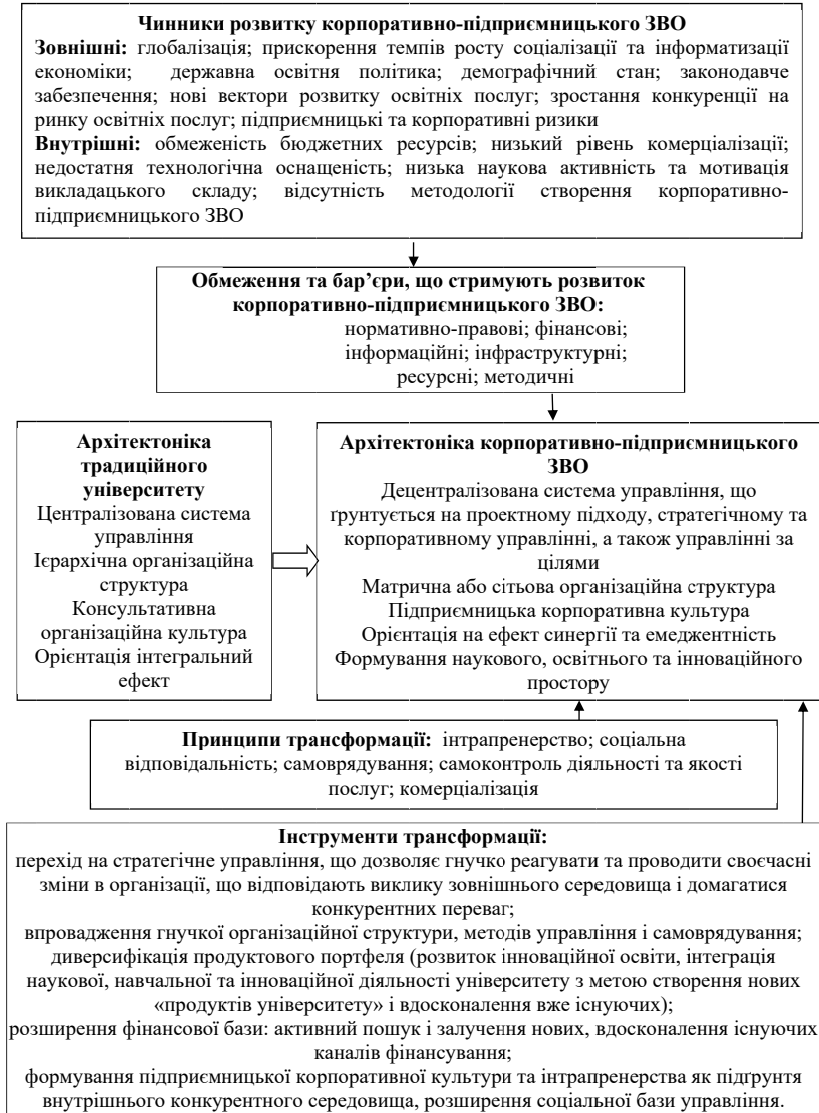


Рис. 5.8. Організаційна модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО

Джерело: розроблено автором.

Теоретичний термін архітектоніка складається з двох слів грецького походження: *archi* – головний і *tektos* – будувати, тобто «головна будівля». Архітектоніка позначає головний (основний) принцип побудови і загальну систему зв'язків між окремими частинами цілого.

Архітектоніка складається з безлічі фрагментів та стає цілісністю в результаті діяльності суб'єктів, які входять у взаємодію у процесі досягнення мети.

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

На відміну від класичних підприємницькі ЗВО поєднують викладацьку, науково-дослідницьку і комерційну діяльність та отримують від неї дохід, а також мають у своїй структурі об'єкти інноваційної інфраструктури. Тим самим університет вибудовує моделі підготовки фахівців, які націлені, з одного боку, на підготовку і випуск поколінь інноваторів, а з іншого – на виробництво інноваційних ідей і продуктів для різних галузей економіки.

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

перехід на стратегічне управління, що дозволяє гнучко реагувати та проводити своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику зовнішнього середовища і домагатися конкурентних переваг;

впровадження гнучкої організаційної структури, методів управління і самоврядування;

диверсифікація продуктового портфеля (розвиток інноваційної освіти, інтеграція наукової, навчальної та інноваційної діяльності університету з метою створення нових «продуктів університету» і вдосконалення вже існуючих);

розширення фінансової бази: активний пошук і залучення нових, вдосконалення існуючих каналів фінансування;

формування підприємницької корпоративної культури і інтрапренерства як підґрунтя внутрішнього конкурентного середовища, розширення соціальної бази управління.

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

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

5.3. Стратегічні орієнтири посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницьких закладів вищої освіти

Конкурентоспроможність стала підґрунтям успішного та ефективного розвитку економіки. У сучасних наукових працях конкурентоспроможність ототожнюється з виграшем, надійністю, якістю, компетентністю і ефективністю. Зокрема, на думку В. Стівенса конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта в порівнянні з іншими компаніями, які пропонують подібний товар або послугу [70]. Конкурентоспроможність також можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантної зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів [1].

Підвищення рівня конкурентоспроможності країни на сучасному етапі розвитку економіки набуває кардинально нового значення. Сьогодні в умовах глобальної конкуренції, соціалізації та інформатизації економіки для України необхідною є зміна пріоритетів національного економічного розвитку. Треба відмітити, що традиційно рівень конкурентоспроможності країни визначають відповідними індексами. Одним із десяти міжнародних індексів є Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), на основі якого розраховується конкурентоспроможність країн.

Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 (The Global Competitiveness Index) [2].

Перше місце рейтингу займає Швейцарія. Далі йдуть США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія та Фінляндія. Польща перебуває на 39-му місці, Туреччина – 53-я, Грузія – 67-ма. Останні місця рейтингу посідають Нігерія, Ємен і Чад (рис. 5.9).

Україна за цей період посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на чотири пункти.

Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 складових, що згруповані у 12 модулів («Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал»), які об'єднані 3-ма основними групами субіндексів: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності» та «Інновації та фактори вдосконалення».

Згідно з даними дослідження, Україна погіршила свої позиції у 4 з 12 основних показників. Найбільше втрачено (мінус 13 пунктів) за складовою «Ефективність ринку праці». Тенденція до погіршення цього показника спостерігалася і в минулорічних дослідженнях, при чому в торішньому ми погіршили за ним свої позиції на 17 пунктів.

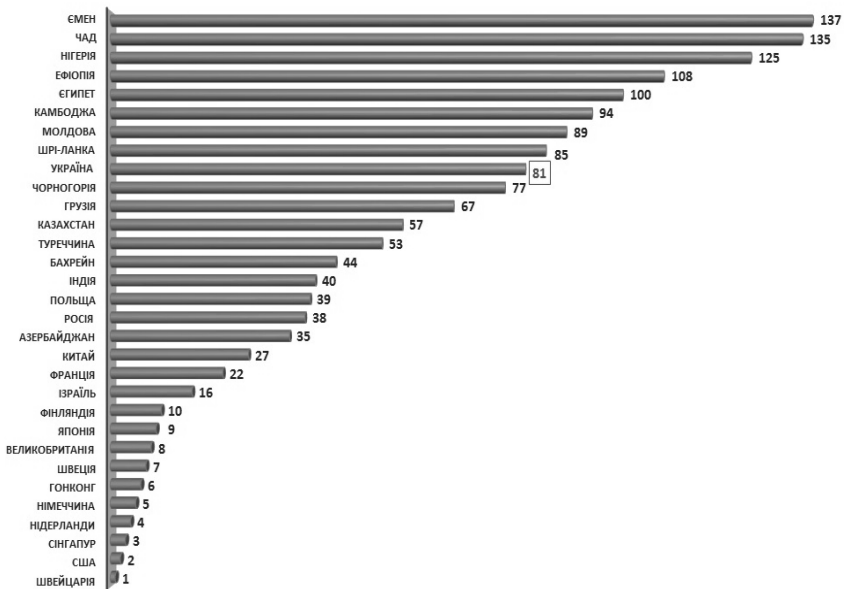


Рис. 5.9. Позиції країн у рейтингу індексу глобальної конкурентоспроможності за 2017–2018 рр.

Джерело: [72].

Також, Україна зазнала втрат за оцінкою інноваційної складової (–9), інфраструктурної (–3) та за складовою, що характеризує вищу освіту та професійну підготовку (–2).

Поширення телекомунікацій дало Україні 77 місце. Також 33 позиція (разом з ще 68 державами) по кількості телефонів, 38 місце по кількості користувачів звичайного домашнього інтернет, 83 місце по частці інтернет-користувачів (53%) і 105 місце по швидкісному мобільному інтернету.

Найбільш цікавою з точки зору даного дослідження є група «Підсилювачі продуктивності, а саме «Вища освіта і професійна підготовка» (табл. 5.9). За даними таблиці, рейтинг системи вищої освіти та професійної підготовки за останні 5 років погіршився, утім цей показник має виражену конкурентну перевагу

для нашої країни у порівнянні з іншими. Стабільне покращення не спостерігається ні за однією складовою. Однією з проблем вищої освіти є організація процесу підвищення кваліфікації населення за допомогою системи безперервної освіти. Важливою є реформа якості освіти, зокрема математичної та природничої підготовки. Питання забезпечення якості вищої освіти стоять на порядку денному Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Таблиця 5.9.

**Динаміка складової індексу глобальної
конкурентоспроможності**

«Вища освіта та професійна підготовка» (рейтинг України)

Складові індексу глобальної конкурентоспроможності	2014–15 рр. 144 країни	2015–16 рр. 140 країн	2016–17 рр. 138 країн	2017–18 рр. 137 країн
Вища освіта та професійна підготовка	40	34	33	35
Частка освіти:	14	14	11	16
- зарахування до закладів середньої освіти	41	39	53	51
- зарахування до закладів вищої освіти	13	14	11	16
Якість освіти:	65	46	46	49
- якість освітньої системи	72	54	56	56
- якість математичної та природничої освіти	30	38	27	27
- якість шкіл менеджменту;	88	87	93	88
- доступ до Інтернету в школах	67	44	35	44
Навчання за місцем роботи:	88	74	85	79
- доступність спеціалізованих науково-дослідних та навчальних закладів	84	78	77	68
- ступінь підготовки персоналу	92	74	94	88

Джерело: [2].

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

У світі ведеться розробка нових рейтингових систем університетських закладів за різноманітними критеріями та функціональним призначенням – U-Multirank, проект OECD-AHELO тощо. В Україні визнаними є Академічний рейтинг університетів світу («Шанхайський») – Academic Ranking of World Universities (ARWU); рейтинг університетів світу за версією «Таймс» – Times Higher Education World University Rankings; рейтинг університетів світу «К'ю Ес» – QS (Quacquarelli Symonds Ltd) World University Rankings [3].

У довгострокових планах Китаю, Великобританії та Німеччини йдеться про створення елітних університетів світового рівня для того, щоб підтримувати високий статус в глобальній економіці, яка базується на соціалізації та інформатизації. Китай в рамках національної стратегії по вирішенню проблем глобальної конкуренції вкладає мільярди юанів для створення елітних університетів світового рівня.

Рейтингове оцінювання має на меті низку цілей, серед яких:

- сприяння модернізації та гнучкості освітньої сфери завдяки зворотному зв'язку (у вигляді опитувань) з основними учасниками (студентами, викладачами) навчального процесу;
- стимулювання конкуренції між освітніми закладами;
- своєчасне надання потенційним споживачам (абітурієнт, працедавець, державні структури) адекватної порівнювальної інформації про статус вищих навчальних закладів;
- забезпечення прав молодोї людини на працевлаштування за рахунок покращення якості освіти.

В Україні оцінювання проводиться за такими рейтингами: топ 200 кращих університетів України; топ 50 ВНЗ за оцінками роботодавців; ІРРП: Результати моніторингу відкритості веб-сайтів вищих навчальних закладів України та ін. Таким чином, існує широкий суспільний запит у сфері досліджень рейтингу університетів на глобальному ринку освітніх послуг, при цьому

саме конкурентоспроможність є визначальним критерієм ефективності ЗВО.

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

В економічній літературі автори розглядають конкурентоспроможність вищого навчального закладу як комплексну характеристику в умовах конкретного ринку, що дає перевагу над конкурентами, а також створює здатність вузу до постійного функціонування і своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Прус Л. розуміє конкурентоспроможність ВНЗ як здатність найбільшою мірою з погляду ціни, якості та асортименту задовольняти наявні та формувати майбутні потреби споживачів на конкретному ринку освітніх послуг у певний проміжок часу, забезпечуючи при цьому суспільну спрямованість і власний стійкий розвиток за рахунок конкурентних переваг [4].

Кравченко К. В. стверджує, що конкурентоспроможність ВНЗ – здатність пристосовуватися до потреб замовників, постійно розвиваючись у розробленій стратегії та місії, враховуючи тенденції конкретного сегмента освітнього ринку, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів та довгострокову співпрацю з партнерами [5].

На думку Р. Фатхутдинова конкурентоспроможність ЗВО – це його здатність: готувати спеціалістів, що витримують конкурентну боротьбу на конкретному зовнішньому або внутрішньому ринку праці; розробляти конкурентноздатні новинки в своїй сфері; проводити ефективну політику відтворення в усіх сферах своєї діяльності [6]. Підтримуючи цей підхід, необхідно зазначити, що, конкурентоспроможність окремого ЗВО ґрун-

тується сьогодні не тільки на рівні якісної складової його освітніх послуг, а і багато у чому залежить від інтелектуальної, інформаційної, рейтингової, підприємницької, корпоративної, фінансово-інвестиційної та наукової складових, що відповідає сучасному етапу розвитку економіки та новому розумінню ЗВО як корпоративно-підприємницького університету.

Концепція конкурентоспроможності ЗВО має велике практичне значення під час розроблення програм та стратегічних напрямків щодо підвищення конкурентних переваг освітньої системи країни на довгостроковий період.

Конкуренція глобального рівня впливає на формування конкурентоспроможного університету світового рівня, яким, на наш погляд, і повинен стати корпоративно-підприємницький ЗВО. Проблема досягнення українськими ЗВО високої конкурентоспроможності сьогодні стоїть дуже гостро, оскільки перед ними стоїть мета виходу на глобальні ринки.

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

Виходячи з цього вважаємо актуальним та практично значущим розроблення структурно-логічної моделі підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, яка включає (рис. 5.10): моніторинг конкурентного середовища діяльності ЗВО; діагностування конкурентоспроможності ЗВО; розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

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

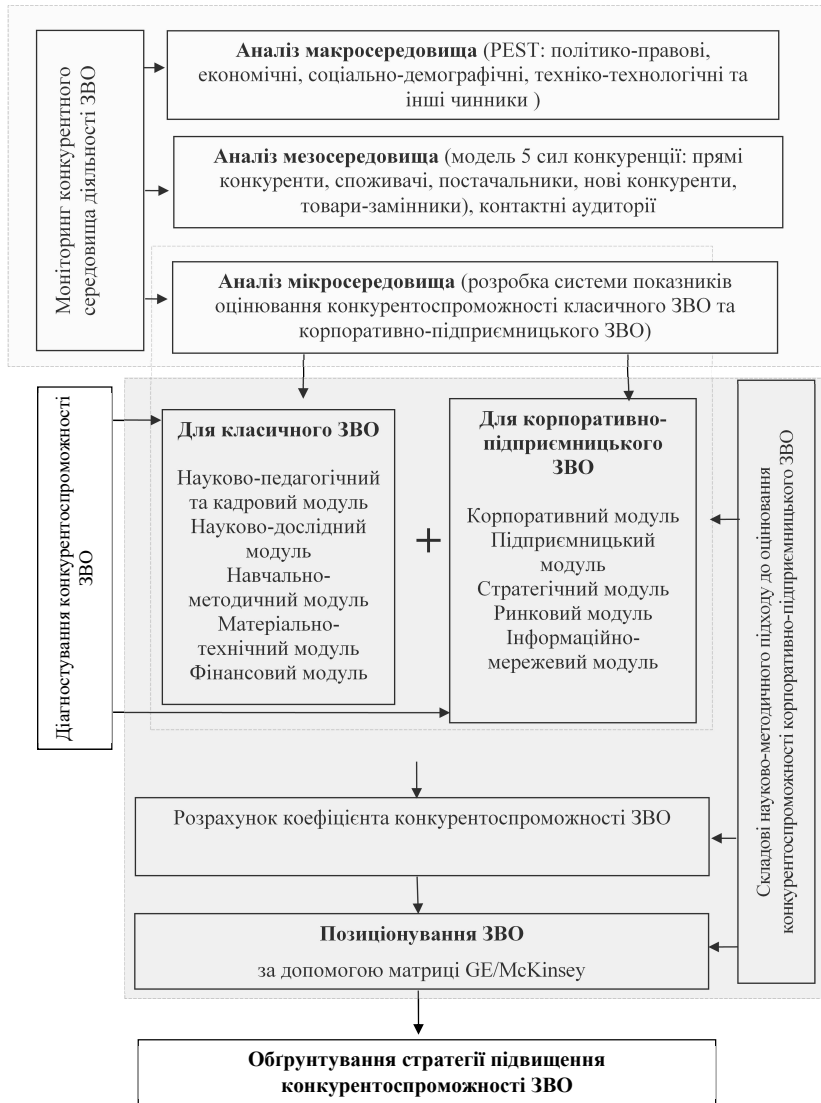


Рис. 5.10. Структурно-логічна модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

Джерело: розроблено автором.

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

Розглянемо докладніше кожен із складових структурно-логічної моделі, які передбачають використання стратегічних методів дослідження та базуються на теорії стратегічного менеджменту.

Моніторинг конкурентного середовища діяльності ЗВО здійснюється за допомогою аналізу PEST, який передбачає оцінку політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників макросередовища [7].

Проведення PEST-аналізу ґрунтується на використанні експертних методів: розробляється перелік чинників факторів, що мають високу імовірність реалізації і вплив на функціонування ЗВО; оцінюється ступеня впливу кожного чинника шляхом присвоєння їй визначеної ваги від нуля (незначне) до одиниці (найважливіше, визначаються узагальнені оцінки за кожної групою чинників, які вказують на ступінь готовності ЗВО реагувати на поточні і прогностні чинники макросередовища.

Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій та подій, що впливають на результати діяльності ЗВО та прийнятих стратегічних рішень. Перелік чинників, їх характеристика та узагальнена експертна оцінка наведена у табл. 5.10.

Конкурентний аналіз мезосередовища (або галузева модель п'яти сил конкуренції М. Портера) дозволяє визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій організація буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них [8]. Аналіз мезосередовища передбачає дослідження складових моделі 5 сил конкуренції: прямих конкурентів, споживачів, постачальників, нових конкурентів, товарів-замінників).

Таблиця 5.10.

PEST-аналіз діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг

Чинник	Характеристика	Експертна оцінка
1	2	3
Політико-правові	Чинне законодавство в галузі освіти, державна освітня політика; взаємозв'язок законодавства України та міжнародного (Європейського) законодавства в галузі освіти; підвищення уваги держави до освіти: державне регулювання, підтримка, управління конкурентним середовищем в освіті і виробництві; міжнародне визнання, (акредитація освітніх програм, академічна мобільність, сертифікація тощо); перебудова системи вищої професійної освіти на нормативних принципах Болонської декларації; зростання злочинності, наркоманії, алкоголізму та ін.; розшарування суспільства.	0,11
Економічні	Відсутність досвіду корпоративного управління ЗВО; модернізація структури освітнього простору країни з виділенням науково-освітніх регіональних центрів; фінансування, гранти, НДР Міністерства освіти та науки та інших відомств; інвестиційний клімат на ринку освітніх послуг; вплив податкової системи; потреба у випускниках ЗВО за різними напрямками; зміна структури фінансування в зв'язку зі створенням науково-освітніх регіональних центрів; низький платоспроможний рівень населення; введення практики освітніх кредитів; висока плата за освітні послуги, в т.ч. додаткові; низька мотивація ПВС	0,17

Продовження табл. 5.10

1	2	3
Соціальні	Підвищення інтересу до вищої освіти у населення; погіршення демографічної та міграційної ситуації; низький статус ПВС та науковців серед інших професій; зміна (поглинання, приєднання і т.д.) статусу ряду професійних ЗВО при слабкій науково-методичній забезпеченості процесів інтеграції; підвищення статусу (коледж – ЗВО) за рахунок приєднання до університетів регіону; складний контингент абітурієнтів: слабка вмотивованість на навчання.	0,05
Технологічні	Формування нового типу суспільства – соціально- та інформаційно орієнтованого; переорієнтація професійної освіти на компетентнісно-орієнтовану особистісно-діяльнісну; альтернативні освітні технології; акцент на самостійні форми навчання, розвиток дистанційної освіти; зв'язки ЗВО з підприємствами-партнерами; захист інноваційної та інтелектуальної діяльності ЗВО; перехід на модульно-рейтингову систему; розвинена інформаційна база.	0,21
Всього		0,54

Джерело: складено автором.

Пряма конкуренція всередині галузі: оскільки в Україні існує чимала кількість ліцензованих закладів вищої освіти, конкуренція в даній галузі є досить значною, тому потребує глибокого дослідження.

Споживачі є досить істотною силою конкуренції, оскільки мають можливість впливати на ціни, якість та інші умови надання послуг. Крім того, споживач (студент) може перейти

з одного освітнього закладу до іншого без істотних витрат. Для ЗВО це висуває необхідність йти на додаткові поступки з метою збереження контингенту.

Вплив постачальників у даному контексті є несуттєвим. Діяльність у сфері освітніх послуг в незначній мірі залежить від поставок сторонніми організаціями.

Щоб оцінити загрозу появи нових конкурентів, необхідно врахувати існуючі вхідні бар'єри на ринок освітніх. Як відомо, складність полягає в необхідності наявності істотного початкового капіталу, укомплектованого штату кваліфікованих педагогічних працівників, отримання ліцензії на ведення освітньої діяльності. Існуюча ситуація у сфері освітніх послуг не сприяє появі нових конкурентів.

Товари-замінники (послуги-замінники): як правило, освітні послуги, що надаються освітніми організаціями, близькі за змістом. Однак на сьогодні існує альтернатива класичним методам навчання – дистанційне навчання, що набирає обертів, саме воно створює загрозу. Зростанню його популярності сприяють комфорт у використанні, доступні ціни, задовільні споживчі властивості.

Можна зробити висновок про значний вплив таких сил конкуренції, як прямі конкуренти, споживачі і послуги-замінники та високу інтенсивність конкуренції в галузі.

Друга складова структурно-логічної схеми передбачає діагностування конкурентоспроможності ЗВО та його позиціонування. Слід зазначити, що сьогодні існує декілька підходів до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, які відрізняються між собою метою проведення. Найбільш популярним є рейтинговий підхід, коли визначається топ кращих університетів (за різних ознак). Щодо методології складання інших рейтингів університетів, зокрема такого як QS, вони виділяють такі критерії, як: авторитетність у галузі наукових досліджень, співвідношення викладацького складу до числа студентів, репутація серед роботодавців, частка іноземних студентів та викладачів.

Оцінка світового рейтингу World University Rankings додає ще кілька позицій: рівень інновацій (2,5% рейтингу ВНЗ), рівень

викладання (30% рейтингу ЗВО), рівень міжнародної взаємодії (7,5% рейтингу ВНЗ) Рейтинг Universitas-21 варіює університети за такими складовими, як: результативність, зв'язки, середовище, ресурси, а потім виводить методом середньозважених величин загальний бал і виділяє місце ВНЗ за рейтингом [9].

Заслуговують на увагу також методи та прийоми, які доцільно використовувати при оцінці рівня конкурентоспроможності ЗВО, серед яких: метод експертних оцінок; метод опитування респондентів, який дозволяє отримати інформацію різних груп користувачів освітніх послуг; методи порівняльного, статистичного та економіко-математичного аналізу, засновані на виділенні та оцінці найвагоміших факторів, які впливають на конкурентоспроможність ЗВО; метод профілів, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника; метод рейтингових оцінок, який базується на визначенні і порівнянні показників ЗВО з найуспішнішими конкурентами. Наведений перелік методів та підходів оцінки конкурентоспроможності слід доповнити методами стратегічного аналізу, серед яких SWOT та PEST-аналіз, матриця BCG, матриця GE/McKinsey тощо.

Проведений автором аналіз дозволив встановити, що існуючі в даний час методики оцінювання конкурентоспроможності ЗВО носять здебільшого якісний характер, не враховується нова архітектоніка університетів корпоративно-підприємницького типу, відсутня чітка науково обґрунтована система індикаторів, все це знижує загальну об'єктивність отриманих результатів. Тому своєчасним та значущим є розроблення власного науково-методичного підходу до оцінювання (самооцінювання) конкуренто-спроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, етапність якого наведена на рис. 5.11, та який ґрунтується на використанні таких принципів:

використання зовнішнього оцінювання (залучення зовнішніх експертів) та самооцінювання (залучення внутрішніх експертів);

врахування корпоративно-підприємницької складової;

діяльність на ринку освітніх послуг, ринку інновацій, нових технологій, ринку праці.

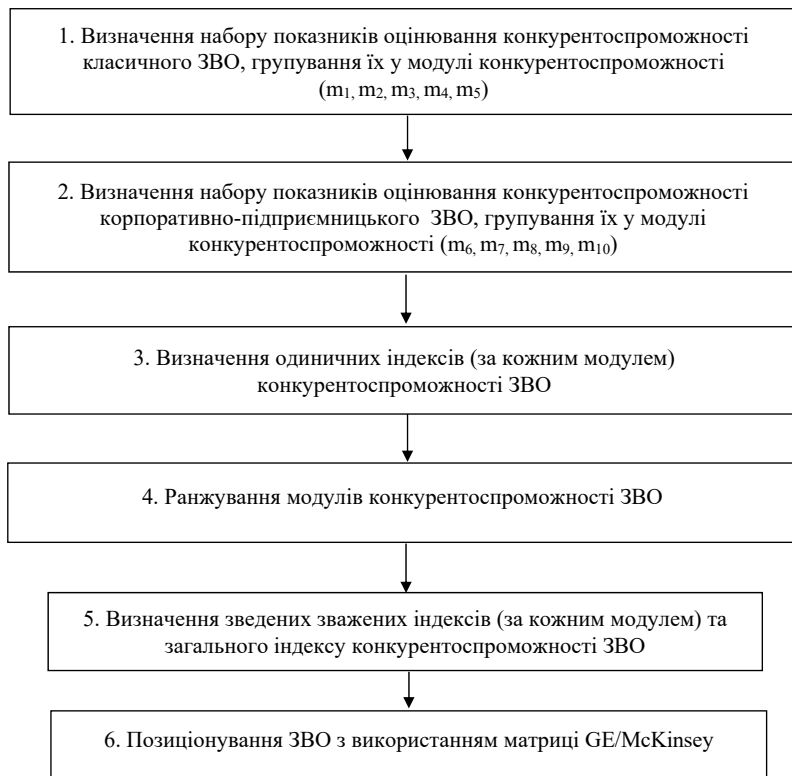


Рис. 5.11. Етапність науково-методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

Джерело: розроблено автором.

Зі всієї сукупності існуючих методів для досягнення поставленої мети доцільно використати диференційований метод, заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності та зведеного зваженого показника конкурентоспроможності [10].

Диференційований метод, адаптований автором для оцінки конкурентоспроможності ЗВО, заснований на зіставленні окремих значень модулів конкурентоспроможності досліджуваного ЗВО зі значеннями бази порівняння і встановлення їх співвідношення.

Щодо першого та другого етапів науково-методичного підходу, то в ході проведення дослідження було визначено, що число та склад показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності ЗВО на різних стадіях його функціонування є досить значним. Тому для спрощення процедури оцінювання їх потрібно систематизувати та угрупувати з урахування проведеного раніше дослідження макро- і мезосередовища, тенденцій і проблем розвитку ринку освітніх послуг, а також існуючих рейтингів та методів оцінки конкурентоспроможності ЗВО. Отримані шляхом узагальнення та конкретизації показників модулі конкурентоспроможності ЗВО наведено у табл. 5.11.

Таблиця 5.11.

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі для класичного ЗВО	Позн.	Модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО	Позн.
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m ₁	Корпоративний модуль	m ₆
Науково-дослідний модуль	m ₂	Підприємницький модуль	m ₇
Навчально-методичний модуль	m ₃	Стратегічний модуль	m ₈
Матеріально-технічний модуль	m ₄	Ринковий модуль	m ₉
Фінансовий модуль	m ₅	Інформаційно-мережевий модуль	m ₁₀

Джерело: розроблено автором.

У результаті узагальнення існуючих підходів модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО угруповано у дві групи –

модулі для класичного ЗВО, які поєднують науково-педагогічний та кадровий, науково-дослідний, навчально-методичний, матеріально-технічний та фінансовий модулі, та модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО, що включають корпоративний, підприємницький, стратегічний, ринковий та інформаційно-мережевий модулі. Розглянемо кожен з них докладніше.

Науково-педагогічний та кадровий модуль визначає рівень професорсько-викладацького складу ЗВО, його кваліфікацію, творчий, інноваційний та інтелектуальний потенціал. Викладач є ключовим суб'єктом системи освіти, що забезпечує його якість. Забезпечення якості професорсько-викладацького і наукового персоналу передбачає посилення мотивації до діяльності, що в свою чергу обумовлює необхідність надання працівникам ЗВО відповідного соціального статусу і рівня оплати праці.

Науково-дослідний модуль є підґрунтям формування висококваліфікованого професорсько-викладацького складу і якості навчально-методичної роботи, дозволяє ЗВО залучати ресурси у вигляді грантів та інших методів цільового фінансування НДДКР та оцінюється за обсягами наукових досліджень, числом наукових публікацій та індексами цитування, наявністю відомих вчених, наявністю наукових шкіл, націленістю на фундаментальні або прикладні дослідження, наявністю магістратури, аспірантури, наявністю запатентованих винаходів, участю в міжнародних дослідженнях, проведення наукових конференції під егідою ЗВО, науковою роботою серед студентів.

Навчально-методичний модуль характеризується ефективністю використовуваних освітніх технологій (якість, рівень, ресурсовіддача); сучасними технології навчання; якістю навчально-методичної роботи; забезпеченістю навчального процесу навчально-методичною літературою; якістю викладання навчальних дисциплін; використанням інноваційних комп'ютерних освітніх технологій, проблемних методів навчання. Передбачена система державного контролю за якістю навчання через процедури ліцензування, атестації та акредитації.

Матеріально-технічний модуль характеризується сукупністю показників, що забезпечують умови для здобуття освіти: обсяги площ та їх структура за формою власності і напрямів використання, меблі та інженерне оснащення аудиторій, приміщень деканатів і кафедр, бібліотечне, інформаційне та побутове обслуговування студентів і викладачів, комфортність і оснащеність навчальних аудиторій. Велике значення мають рівень інформатизації та технічні засоби навчання. Їх використання в навчальному процесі дозволяє інтенсифікувати освоєння матеріалу, є сильною мотивацією для підвищення пізнавальної активності студентів.

Фінансовий модуль характеризує наявність стійких джерел фінансування; обсяги позабюджетних коштів; ефективність використання фінансових ресурсів; фінансову стійкість вузу; стабільність прибутків від реалізації результатів інноваційної діяльності, патентів на технологічні розробки, ноу-хау; диференціація бюджетного фінансування; використання технологій фандрейзинга; наявність додаткових джерел фінансування (спонсорство, доходи від інших послуг і т.п.); залучення, накопичення та перерозподіл фінансових потоків; ефективність цінової політики;

Корпоративний модуль є одним з найважливіших для нової архітектоники ЗВО. Для його оцінки використовується: рівень атестації та акредитації ЗВО; автономність та академічна свобода ЗВО; академічна корпоративна культура та корпоративний кодекс; цінності, норми, традиції; участь в освітніх кластерах; корпоративна структура управління; відповідність корпоративної структури місії та завданням ЗВО; якість, гнучкість та оперативність менеджменту; рівень авторитетності ЗВО; активна участь ЗВО в роботі різних асоціацій і товариств; внутрішня система моніторингу (з залученням експертів) для забезпечення високої якості наукових публікацій; постійне і оперативне оновлення підписки на бібліометричні бази даних (Scopus, Web of Science);

Підприємницький модуль є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, оскільки саме він пов'язаний з просуванням ЗВО

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

Стратегічний модуль ґрунтується на місії, баченні, стратегічному наборі ЗВО та характеризується популярністю бренду, репутацією ЗВО на ринку праці та серед потенційних споживачів освітніх послуг; використання вертикальної і горизонтальної інтеграції ЗВО (навчально-виробничі комплекси безперервної освіти; університетські комплекси; програми взаємодії з міжнародними університетами); застосування зв'язків з ЗМІ (презентації, репортажі, виступи в пресі); активізація взаємодії з академічним середовищем.

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

Інформаційно-мережевий модуль включає IT-інфраструктуру ЗВО, використання інформаційних технологій, рівень осна-

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

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

$$OI_i = \frac{P_i}{P_{max}} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (5.1)$$

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

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

n – кількість модулів.

Четвертий етап передбачає ранжування модулів конкурентоспроможності ЗВО експертним методом (табл. 5.12).

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

Процедура експертного оцінювання здійснювалась наступним чином: найбільш впливовому модулю конкурентоспроможності ЗВО присвоювалось 10 балів, найменш впливовому – 1 бал. Узгодженість думок експертів вимірювалась за допомогою коефіцієнту конкордації [11]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (5.2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

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

m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів експертизи.

При цьому величина S розраховувалась за наступною формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2, \quad (5.3)$$

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

Сума S склала 273. Звідси коефіцієнт конкордації дорівнює:

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

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

χ^2 розраховується за формулою:

$$\chi^2 = (n-1) \times m \times W, \quad (5.4)$$

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

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

$$3I_i = OI_i \times R_i. \quad (5.5)$$

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

Таблиця 5.12

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі ЗВО	Позн.	Експертна оцінка, бал.					Середнє, бал.	Відх. від серед. суми рангів	Квадрат відх. від середньої суми рангів
		1 ек	2 ек	3 ек	4 ек	5 ек			
Модулі для класичного ЗВО:									
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m ₁	8	8	9	5	6	7,2	3,7	13,69
Науково-дослідний модуль	m ₂	6	2	4	1	8	4,2	-6,3	39,69
Навчально-методичний модуль	m ₃	7	6	1	10	1	5	-2,3	5,29
Матеріально-технічний модуль	m ₄	9	1	3	6	2	4,2	-6,3	39,69
Фінансовий модуль	m ₅	2	9	7	3	3	4,8	-3,3	10,89
Модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО:									
Корпоративний модуль	m ₆	4	10	5	7	5	6,2	8,7	75,69
Підприємницький модуль	m ₇	10	5	10	3	7	7	7,7	59,29
Стратегічний модуль	m ₈	3	4	2	8	8	5	-2,3	5,29
Ринковий модуль	m ₉	1	7	6	2	10	5,2	-1,3	1,69
Інформаційно-мережевий модуль	m ₁₀	5	3	8	9	4	5,8	1,7	2,89
Всього	–	–	–	–	–	–	–	–	254,1

Джерело: розроблено автором.

Сума зведених індексів за модулями або загальний зведений індекс характеризує рівень конкурентоспроможності ЗВО. Чим ближче загальний зведений індекс до 1, тим більш конкурентоспроможним є ЗВО.

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

У табл. 5.13 наведена оцінка конкурентоспроможності ЗВО, яка використовується для само оцінювання із залученням експертів. Можливо також за цим методичним підходом проводити відносну оцінку, у порівнянні з конкурентами.

Таблиця 5.13.

Оцінка конкурентоспроможності ЗВО

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

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, у результаті розрахунків отримано, що зведений індекс конкурентоспроможності ЗВО дорівнює 0,622, що відповідає середньому рівню. При цьому найбільш сильними модулями ЗВО є науково-педагогічний та кадровий (0,119), навчально-методичний (0,092) та підприємницький (0,09). Найслабшим виявився науково-дослідний модуль (0,023). Рівень нижче середнього мають також фінансовий (0,035) та стратегічний (0,037) модулі. Результати розрахунків враховуються при реалізації подальших етапів науково-методичного підходу.

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

Матриця GE/McKinsey – це багатофакторна модель, яка використовується для відображення, порівняльного аналізу та встановлення стратегічних позицій різних бізнесів, видів діяльності. Матриця містить дев'ять квадрантів, які розташовані в двовимірній системі координат – галузева привабливість та конкурентоспроможність конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником [12]. Вибір матриці GE/McKinsey для позиціонування ЗВО пов'язаний з тим, що вона може бути застосована в освітній установі при наявності у неї великої кількості окремих проектів і напрямків роботи, при визначенні пріоритетності фінансування різних видів діяльності, а також при перерозподілі ресурсів, що відповідає завданням та принципам корпоративно-підприємницького ЗВО (табл. 5.14).

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

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

Таблиця 5.14.

Матриця GE/McKinsey (стратегія / рекомендації)

Конкурентна позиція ЗВО	Привабливість ринку освітніх послуг		
	Висока (0,71–1,0)	Середня (0,4–0,7)	Низька (0–0,4)
Сильна (0,71–1,0)	1. Стабільне лідерство / активне інвестування у розвиток підприємництва, розширення сфери послуг, підтримка конкурентних переваг	3. Використання конкурентних позицій, пошук нових сфер діяльності, інвестування з метою підвищення прибутковості	6. Обережне інвестування, спеціалізація на обмежених перевагах галузі, пошук нових ніш
Середня (0,4–0,7)	2. Генерація прибутку / Інвестування в посилення позицій окремих проектів / бізнесів	5. Обережний вибірковий розвиток, пошук конкурентних переваг / Вибіркове інвестування	8. Зменшення інвестування, збір врожаю та вихід з ринку
Слабка (0–0,4)	4. Вибіркове обережне інвестування в посилення бізнесу, концентрація на привабливих сегментах / вихід з ринку	7. Поступове згортання бізнесу, короткострокові дії, мінімальні вкладення / Збір врожаю	9. Швидка ліквідація та вихід з ринку / припинення інвестування, елімінація

Джерело: розроблено автором.

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

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

Для позиціонування ЗВО з використанням матриці було оцінено привабливість галузі освітніх послуг (з використанням методу PEST-аналізу та моделі 5 сил конкуренції) (0,54) та конкурентоспроможність ЗВО (з використанням диференційованого методу) (0,62). Виходячи з цього, досліджуваний ЗВО знаходиться в квадранті 5 «Обережний вибірковий розвиток» або «середній бізнес». Таке положення визначає обережну лінію поведінки вузу: здійснювати вибіркове інвестування тільки в перспективні і найменш ризиковані заходи. Свої позиції університет може поліпшити за рахунок правильної диференціації послуг. Дана стратегія передбачає створення і розвиток прибуткових сегментів (наприклад, сфери міжнародного співробітництва) та введення для конкурентів вхідних бар'єрів в такі сегменти. Це буде сприяти підвищенню позицій ЗВО в загальному рейтингу, зростання престижності закладу, що, в свою чергу, дасть можливість залучити нових студентів і викладачів, збільшити частку установи на ринку освітніх послуг.

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

Повертаючись до структурно-логічної моделі підвищення конкуренто-спроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, слід зупинитися на останній її складовій – обґрунтуванні стратегії підвищення конкуренто-спроможності ЗВО, яка тісно пов'язана з попередніми складовими (табл. 5.15).

Таблиця 5.15.

**Стратегії та стратегічні ініціативи
підвищення конкурентоспроможності
корпоративно-підприємницького ЗВО**

Модулі ЗВО	Стратегії та стратегічні ініціативи
1	2
Науково-педагогічний та кадровий модуль (m_1)	Кадрова стратегія реалізується через: підвищення рівня професіоналізму; компетентнісний та соціальноорієнтований підхід; адресність системи професійної підготовки та перепідготовки; стратегічні ключові компетентності; підвищення якості життя співробітників; ефективну систему мотивації.
Науково-дослідний модуль (m_2)	Науково-дослідна стратегія реалізується через: фундаментальні та прикладні дослідження; кореспондування науково-дослідницької роботи з іншими видами робіт; розвиток системи проривних наукових досліджень; розвиток інтелектуального потенціалу; розвиток наукових шкіл.
Навчально-методичний модуль (m_3)	Навчально-методична стратегія реалізується через: надання широкого спектру освітніх продуктів і послуг; розширення магістерських та бакалаврських програм, у тому числі за рахунок міждисциплінарних зв'язків; оптимізацію навчальних планів, дуальність освіти; електронне консультування; індивідуалізацію навчання.
Матеріально-технічний модуль (m_4)	Матеріально-технічна (логістична) стратегія реалізується через: розвиток матеріально-технічної бази; оптимізацію матеріально-технічних витрат; збільшення питомої ваги електронних закупівель; розвиток електронної логістики.

Продовження табл. 5.15.

1	2
Фінансовий модуль (m_5)	Фінансова стратегія реалізується через: зростання доходності та інвестиційної привабливості освітніх послуг; капіталізацію освітніх процесів, інноваційних продуктів та послуг; створення нових джерел доходів; оптимізацію освітніх та наукових витрат; максимізація прибутковості в системі безперервної освіти; розвиток освітнього кредитування; використання ендаумент-фондів, фандрейзингу.
Корпоративний модуль (m_6)	Корпоративна стратегія реалізується через: забезпечення стійкого розвитку корпоративної структури; формування та реалізацію корпоративної культури та інтрапренерства; залучення та збереження корпоративних клієнтів; превентивне та гнучке управління корпоративними ризиками; впровадження нових форм міжнародного співробітництва.
Підприємницький модуль (m_7)	Підприємницька стратегія реалізується через: створення підприємницьких структур (центрів підприємництва, бізнес-інкубаторів); формування унікального конкурентного портфеля освітніх послуг; формування іміджу системного інтегратора; систематичне проведення тренінгів, консультацій з питань інновацій, підприємництва, соціального підприємництва.
Стратегічний модуль (m_8)	Конкурентна та маркетингова стратегія реалізується через: зв'язки з промисловістю та бізнесом, міжнародну інтеграцію; розвиток стратегічного партнерства; горизонтальну інтеграцію (з ЗВО-партнерами); вертикальну інтеграцію (створення навчально-виробничих комплексів); диверсифікацію (консалтингові структури, патенти тощо).

Продовження табл. 5.15.

Ринковий модуль (m_9)	Ринкова стратегія реалізується через: ринки наукових досліджень; ринки абітурієнтів (географічна присутність у всіх регіонах; сегментація клієнтської бази); ринки роботодавців; розвиток регіональних філій; розвиток додаткових спеціалізованих послуг.
Інформаційно-мережевий модуль (m_{10})	Стратегія інформаційної капіталізації реалізується через: побудову моделі мережевої взаємодії та дистанційного навчання; інтегровану платформу для всіх інформаційних систем; корпоративну інформаційну безпеку; взаємодію з партнерами ІТ-лідерами; активізацію контуру зворотного зв'язку

Джерело: розроблено автором.

Стратегія ЗВО являє собою комплексну довгострокову системну дію та її реальне здійснення на основі всебічного вивчення всіх закономірностей, зовнішніх і внутрішніх чинників, поставлених цілей і завдань, що забезпечують ефективність діяльності освітньої установи.

Для кожного модуля конкурентоспроможності ЗВО визначаються стратегічні ініціативи, необхідні для досягнення цілей. План дій, який забезпечує ресурси для стратегічних ініціатив, повинен розглядатися як комплекс інвестицій, а не перелік відокремлених проектів.

Завоювання лідируючих конкурентних позицій для корпоративно-підприємницького ЗВО стає можливим при запуску комплексу стратегічних планів та програм, за допомогою яких будуть досягненні поставлені цілі, завдання та місія його існування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Розділ 1

1.1.

1. Акчуріна О. А. (2013) Тенденції розвитку сутності поняття «корпоративне управління». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Вип. 1(2). 53–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1%282%29_10.

2. Беляєв О. О. (2017) Про деякі аспекти механізму дії економічних законів. *Суспільство, економіка та економічна наука в ХХІ столітті: збірник матеріалів ІІ міжнар. наук.-практ. конф. 21–22 квітня 2017 р.* Київ: КНЕУ, 2017. С. 33–36.

3. Булатов А. Н. (2000) Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях. URL: <http://cis2000.ru/Budgeting/Tradeoff.shtml>.

4. Вакульчик О. М. (2003) Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект. Дніпропетровськ: Пороги. 257 с.

5. Варламов Н. В. (2017) Научные подходы в развитии теории корпоративного управления. *RJOAS*. № 2(62). С. 4–11. URL: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-02.01>.

6. Супрун Н.А. (2003) З історії акціонерного підприємництва в Україні (друга половина ХІХ – початок ХХ ст.) *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наук. праць*. Дніпропетровськ. Вип. 176. С. 11–16.

7. Грицина В.В. (2015) Розвиток корпоративного управління в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету: серія «Економічні науки»*. № 14. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». С. 64–67.

8. Деева Н. Е. (2008) Проблеми становлення національної моделі корпоративного управління. *Вісник економічної науки України*. № 2 (14). С. 38

9. Ільчук П. Г., Корольова О. Г. (2009) Корпоративне управління: історичні аспекти та тенденції розвитку. Управління

у сферах фінансів, страхування та кредиту. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». С. 180–182.

10. Лукач І. (2010) Історія становлення корпоративного права в Англії та США. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. Вип. 83. С. 43–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Yur_2010_83_14.

11. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. (1992) *Экономикс: принципы, проблемы и политика*: пер. с англ. В 2 т. Т. 2. М.: Республика. 400 с.

12. Назарова Г. В. (2003) Структура власності в моделях корпоративного контролю промисловості. *Фінанси України*. 2003. № 9. С. 62–70.

13. Нашинець-Наумова А. Ю. (2007) Понятие и предпосылки возникновения корпоративного управления. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. № 1. С. 1–15.

14. Поважный А. С. (2001) Трансформационные процессы корпоративного управления. НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. Донецк. 290 с.

15. Романюк В. М. (2015) Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. № 7. С. 288–294. URL: http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2015&abstract=2015_07_0&lang=ua&stqa=44.

16. Функ Я. И. (1999) «АО: история и теория». Минск. 607 с.

17. Фіронова В. М. (2009) Виникнення корпоративного права. *Збірник наукових праць Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*. Суми. Т. 24. С. 222–233. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/58324/1/27.pdf>.

18. Фролова Т., Римар Т. (2009) Особливості та перспективи корпоратизації підприємств. *Економіка України*. № 6. С. 39–52.

19. Фролова Т. О. (2012) Становлення національної системи корпоративного управління. *Агросвіт*. № 9. С. 34–39.

20. Хілуха О. А. (2015) Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. № 11. С. 303–309.

21. Code on Corporate Governance: The Confederation of Indian Industry. 2009. URL: http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/Draft_Report_NareshChandra_CII.pdf
22. Barclay Z. Jill Fuzzy Logic and Corporate Governance Theories University of New Hampshire. *Law Review*. 2007. V. 6. № 2.
23. Harvard Business Review (Корпоративное управление) (2009) / Пер. с англ. – 2-е изд. М.: ООО «Юнайтед пресс». 222 с.
24. Morck Randall K., Steier Lloyd (2005) The Global History of Corporate Governance: An Introduction. NBER Working Paper 11062, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan027114.pdf>
25. Meaning and concept of corporate governance. 2016. URL: <http://rtiallahabad.cag.gov.in/rti-website/rtiallahabad/downloads/material/Background%20training%20materail%20on%20corporate%20>
26. OECD Corporate Governance Principles. 2015. URL: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
27. Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. 2015. URL: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm>
28. World Bank Group of Companies. Corporate Governance of State Enterprises: Collection of Materials. 2014. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20390> License: CC BY3.0 IGO.
29. USAID Корпоративне управління – тенденції розвитку. 2007. URL: http://www.capitalmarkets.kiev.ua/download/escriн_4oct2007_rudenko.pdf.

1.2.

1. Артюх О. В. (2016) Принципи контролю: проблематика визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Вип. 6. Ч. 1. С. 20–25.
2. Дацій Н. В. (2011) Роль міжнародних стандартів у процесі розвитку та оптимізації інституту корпоративного управління. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Державне управління. № 1. С. 25–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2011_1_4

3. Дементьева А., Соколова М. (2017) Международное регулирование корпоративного управления. *Управление: проблемы и перспективы*. № 4(45). URL: http://www.elibrary.az/docs/jurnal/jrn2017_1317.pdf
4. Про державне регулювання ринку цінних паперів. Закон України від 30 жовтня 1996 року N448/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80>
5. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. (2003) Корпоративне управління: Навч. Посібник. Х.: Еспада. 688 с.
6. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах: Зб. статей. Національна академія держ. управління при Президенті України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. За заг. ред. І. Розпутенка та Б. Лессера. К.: Вид-во «К.І.С.», 2004. 306 с.
7. Коробка С. В. (2016) Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. Т. 18, № 2. С. 80–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2016_18_2_17
8. Носик, О. М., Буніна Г. Д. (2016) Міжнародні стандарти корпоративного управління. *Фармацевтична наука та практика: проблеми, досягнення, перспективи розвитку*: матеріали І наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 24–25 берез. 2016 р.– Харків: НФаУ. С. 210–211.
9. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні, Закон України від 30.10.1996 р. № 448/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
10. Палига Є. М. (2002) Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин: дис. д-ра екон. наук: 08.06.02 / НАН України; Інститут регіональних досліджень. Л. 182 с.
11. Про схвалення проекту нової редакції Принципів корпоративного управління України: Рішення ДКЦПФР № 52, затверджених рішенням ДКЦПФР від 11.12.2003 № 571. Національна комісія із цінних паперів та фондового ринку України. URL: http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/805/1315570913.doc

12. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: http://www.nssmc.gov.ua/user_files/law/18922/1406127204.doc.

13. Принципы корпоративного управления и гармонизация механизмов их соблюдения. Изучение требований в области корпоративного управления в 25 странах. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kz-balancig-rules>.

14. Рошупкин В. Г. (2016) Понятие и механизм корпоративного управления. *Вестник Самарского муниципального института управления*. № 3. С. 38–45

15. Ярмук І. М. (2013) Поняття принципів фінансового контролю. *Фінансове право: Європейські перспективи*. № 11. С. 184–191.

16. The UK Corporate Governance Code April 2016 Financial Reporting Council. The Financial Reporting Council. URL: <https://www.frc.org.uk/getattachment/ca7e94c4-b9a9-49e2-a824-ad76a322873c/UK-Corporate-Governance-Code-April-2016.pdf>

1.3.

1. Гулей И. А. (2012) Клиентоориентированный подход к формированию организационной культуры в вузе. *Вестник Череповецкого государственного университета*. Череповец. № 4 (43). Т. 2. С. 113–115.

2. Демененко И. А. (2017) Клиентоориентированность в стратегии менеджмента вуза. *Среднерусский вестник общественных наук*. Том 12. № 1. С. 54–59.

3. Данакин Н. С., Демененко И. А., Шавырина И. В. (2016) Клиентоориентированная организационная культура как вектор трансформации высшей школы. *Среднерусский вестник общественных наук*. Т. 11. № 4. С. 12–17.

4. Євтушевський В. А. (2002) Основи корпоративного управління. К.: Знання-Прес. 317 с.

5. Заднепровська С. П. (2018) Стандарти корпоративного управління у системі вищої освіти України: концептуальне бачення змін. *Інтелект ХХІ*. № 4. С. 131–135.

6. Касабиева З. Ю. (2011) Организационно-экономические основы формирования корпоративного управления в высшем учебном заведении. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, М.

7. Казакова Т. С. (2014) Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон: ХДУ. № 4. С. 25–27.

8. Кондур О. (2017) Корпоративне управління закладами вищої освіти в умовах її модернізації. *Освітній простір України*. Вип. 11. С. 63–70.

9. Королев В. А., Кулакин В. А. (2006) Управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления. *Университетское управление: практика и анализ*. № 6. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/955/793/1219/90–97.pdf>

10. Корпоративное управление вузом (2008). Под ред. А. И. Чучалина. Томск: Изд-во Томского политехнического университета. 416 с.

11. Пальцев М. А. (2007) Особенности построения системы корпоративного управления в вузе. *Университетское управление: практика и анализ*. № 1. С. 12–15.

12. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>.

13. Про вищу освіту Закон України. 2014. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

14. Романюк В. М. (2015) Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. № 7. С. 288–294. URL: http://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2015&abstract=2015_07_0&lang=ua&stqa=44.

15. Румянцев С. А. (2003) Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К: Знання. 149 с.

16. Теслинов А. Г., Протасова И. А., Чернявская А. Г. (2013) Обоснование подходов к образованию развивающего типа. *Economics and Management*. 2 (5). С. 147–175.

17. Худік О. (2013) Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *Вісник КНТЕУ «Фінанси та Банківська Справа»*. № 2. С. 58–69.

18. Demenenko I. A., Shavyrina I. V. (2016) Conceptualization of the customer-oriented approach in higher education management. *Сетевой журнал «Научный результат». Серия «Социология и управление»*. Т. 2. № 1(7).

Розділ 2

2.1.

1. Агейчева А. О. (2017) Головні аспекти реформування дистанційного навчання та етапи розвитку системи вищої освіти Швеції. *Імідж сучасного педагога*. № 4/2 (173). С. 47–50.

2. Аналітичний портал рейтинг країн світу за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index>

3. Андронов В. В. (2003) Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование. М.: Экономика. 236 с.

4. Бойко О. В. (2017) Основні моделі конституційно-правового забезпечення наукової діяльності у сучасному світі. *Правова держава*. Вип. 28. С. 502–513

5. Бочкарьова, А. М. (2015) Інтранет як інструмент побудови ефективної комунікації всередині підприємства. *Мовна толерантність як фактор ефективності мовної політики*: матеріали Міжнародній науково-практичній конференції. № 1. С. 468–476

6. Бутурліна О. В. (2017) Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. *Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти*: зб. тез до І-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 24 жовт. 2017 р. Дніпро; Київ. С. 16–21

7. Гаранина О. Д. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций. *Научный вестник МГТУ ГА*. 2013. № 191. С. 115–119

8. Дудаева Л. М. (2014) Внутрикorporативные коммуникации в системе управления персоналом. *Совершенствование хозяйственного механизма в регионе*. № 234. С. 129–132

9. Інтранет-портал: яким організаціям потрібна дана технологія і навіщо. URL: <https://www.kp.ru/guide/html>

10. Комунікації в організації URL: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=434

11. Корпоративное управление. Владелец, директор и наемные работники акционерного общества / под ред. М. Хесселя. М.: Джон Уайли энд Санс, 1996. 364 с.

12. Ломоносов А. В. (2007) Оцінка ступеню реалізації функцій відокремлених структурних підрозділів вищих навчальних закладів. *Економіст*. № 11. С. 48–51

13. Майорова Л. В. (2012) Управление коммуникационным пространством с целью повышения эффективности управления человеческим капиталом. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*. № 6. С. 10–18

14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. (2008) Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. М.: ООО «И. Р. Вильямс».

15. Навіщо компаніям відділ внутрішніх комунікацій? URL: <https://inside-pr.ru/zhurnalotd>

16. Назарова Г. В. (2004) Організаційні структури управління корпораціями. Х.: Вид. ХДЕУ. 408 с.

17. Парсяк В. Н., Драгомирова І. М. (2010) Трансформація діяльності операторів ринку освітніх послуг на засадах корпоративного менеджменту. Миколаївське видавництво Торубари О. С. 167 с.

18. Принципи корпоративного управління України. К.: ДКЦПФР, 2015.

19. Салми Д. (2018) Як створити університет світового рівня. Рецепти від Світового банку. *Вища школа*. № 2 (163). С. 7–43.

20. Сбруєва А. А. (2017) Тенденції розвитку політики Європейського Союзу у сфері забезпечення якості вищої освіти. *Проблеми інноваційного розвитку вищої освіти у глобальному, регіональному та національному контекстах* / за заг. ред.: А. А. Сбруєвої, Г. Ю. Ніколаї. Суми. С. 240–260

2.2.

1. Бутурліна О. В. (2017) Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. *Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти:*

зб. тез до I-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 24 жовт. 2017 р.; Київ. С. 16–21.

2. Гаранина О. Д. (2013) Мотивационная функция корпоративных коммуникаций. *Научный вестник МГТУ ГА*. № 191. С. 115–119.

3. Задихайло Д. В., Назарова Г. В., Кібенко О. Р. (2003) Корпоративне управління: навч. посібн. Х.: Еспада. 688 с.

4. Игнатьева А. В., Максимцев М. М. (2000) Исследование систем управления: учебн. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 157 с.

5. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері освітньої діяльності, що підлягає ліцензуванню, та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю). Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2018 р. № 127. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2018-%D0%BF>

2.3.

1. Андронов В. В. (2003) Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование. М.: Экономика. 236 с.

2. Беседовський О. М., Золотарьова І. О., Євсєєв С. П. (2013) Сучасні методи та моделі обробки даних в інформаційних системах: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 540 с.

3. Бутурліна О. В. (2017) Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. *Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти*: зб. тез до I-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (24 жовт. 2017 р.). М-во освіти і науки України [та ін.]. Дніпро; Київ. С. 16–21

4. Дибач І. Л. (2019) Роль та зміст освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки. *БізнесІнформ*. № 7. С. 115–122

5. Дудаева Л. М. (2014) Внутрикорпоративные коммуникации в системе управления персоналом. *Совершенствование хозяйственного механизма в регионе*. № 234. С. 129–132

6. Євтушевський В. А. (2002) Основи корпоративного управління: навч. посібн. К.: Знання-Прес. 317 с.
7. Задихайло Д. В. Кібенко О. Р., Назарова Г. В. (2003) Корпоративне управління: навч. посібн. – Х.: Еспада. 688 с.
8. Крейсберг М. М. (1987) Прямые хозяйственные связи предприятий / М. М. Крейсберг. – М.: Знание. 63 с.
9. Майорова Л. В. (2012) Управление коммуникационным пространством с целью повышения эффективности управления человеческим капиталом. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*. № 6. С. 10–18.
10. Сбруева А. А., Ніколаї Г. Ю. (2017) Тенденції розвитку політики Європейського Союзу у сфері забезпечення якості вищої освіти. Проблеми інноваційного розвитку вищої освіти у глобальному, регіональному та національному контекстах: монографія. Суми, 2017. С. 240–260.

Розділ 3

3.1.

1. Сафонова В. С. (2009) Конкурентоспроможність національної системи вищої освіти в контексті глобалізації. *Наукові праці ДОНТУ. Серія: економічна*. Випуск 36–2. С. 260–264.
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014р. № 1556-VII. (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page4>.
3. Шестак В. С. (2011) Сучасний стан кадрового потенціалу освіти і науки в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Право і безпека*. № 4 (41).
4. Статистичний збірник «Населення України 2017». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Гронтковська Г. Е., Красновський Д. О. (2009) Демографічна криза в Україні та її вплив на перспективи довгострокового економічного зростання. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція «Економіка»*. Вип. 2 (46). С. 39–48.
6. Статистичний збірник «Підготовка наукових кадрів» URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Вищі навчальні заклади: статистичні дані. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html

8. Федулова Л. (2010) Кадрове забезпечення сфери науки і технологій – стратегічне завдання економічної політики України в посткризовий період. *Економіст*. № 2. С. 16–20.

9. Мілова Т. М. (2008) Конституційне право людини і громадянина на свободу наукової творчості в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.02 «Конституційне право; муніципальне право» / Т. М. Мілова. К. 19 с.

10. Статистичний збірник «Національні рахунки освіти в Україні» URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Пшенична Л. В. (2009) Державне сприяння адаптації системи вищої освіти в Україні до вимог Болонського процесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». Х. 20 с.

12. Кількість професорів і доцентів в Україні URL: <http://aphd.ua/kilkist-profesoriv-i-dotsentiv-v-ukrani/>

13. Порядок присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам затверджено Наказом МОН України від 14.01.2016 № 13. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0183-16>

14. Мотренко Т. В. (2010) Розвиток людського потенціалу як ключовий фактор конкурентоспроможності України. *Геополітика України: історія і сучасність*. Вип. 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Kyuv/2010_3_2/01.pdf

15. Доповідь «Здійснення наукових досліджень і розробок у 2017 році» URL: www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ni/zndr2017.doc

16. Боголіб Т. М. (2006) Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.04.01 «Економіка та управління підприємствами». 38 с.

3.2.

1. Волощук Л. О., Ганєва К. П. (2011) Методичні підходи до оцінки розвитку вищого навчального закладу. *Праці Одеського політехнічного університету*. № 3. С. 248–253

2. Про апробацію системи рейтингового оцінювання діяльності вищих навчальних закладів у 2008/09 навчальному та 2009 календарному роках. Наказ МОНУ від 24.12. 2009 № 1185 URL: <http://www.nuos.edu.ua>.

3. Матюх С. А. (2014) Методика інтегральної оцінки ефективності діяльності вищого навчального закладу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 5. С. 167–170.

4. Шевчук А. В. (2013) Регіональні освітні системи: теорія, методологія, практика інноваційного розвитку. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України 433 с.

5. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». Офіційний сайт. URL: <http://www.smida.gov.ua/>

6. Бойко Н. І. (2014) Застосування кластерного аналізу для діагностики дієвості господарського механізму торговельних підприємств. *Львівська політехніка*. № 12. С. 412–420.

7. Тараненко О.О. (2012) Механізм забезпечення економічної стійкості торговельних підприємств. *Економічний простір*. № 63. С. 296–302

3.3.

1. Бабидорич Л. В. (2014) Інституційне середовище функціонування кредитних спілок: передумови формування, сутність та функції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. №1. С. 155–161.

2. Белова Л. О., Бульба В. Г., Поступна О. В. (2018) Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Теорія і практика публічного адміністрування*. № 2(61). URL: http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/doc/1/1_1.pdf

3. Вакарчук І. О. (2009) Нова динаміка вищої освіти і досліджень для соціальних змін та розвитку.: болонський процес 2020 – Європ. простір вищ. освіти у новому десятиріччі. Фонд «Європа ХХІ». – К.: Ahentstvo «Ukraine». 64 с.

4. Василенко Н. В. (2009) Институциональный подход к управлению образованием. URL: <http://economy-lib.com/institutsionalnyu-podhod-k-upravleniyu-obrazovaniem>
5. Гринкевич О. С., Левитская О. О. (2017) Інституційне середовище забезпечення якості системи вищої освіти: міжнародний і національний аспекти. *Науковий вісник Ужгородського університету*. №15. С. 84–90.
6. Данько М. С. (2004) Роль інституційних трансформацій в забезпеченні інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. № 4.
7. Дибач І.Л. (2017) Чинники конкурентоспроможності ВНЗ. *Innovaciji v sudnobudivanni ta okeanotekhnici: materialy VIII Mizhnarodnoji naukovo-tekhnichnoji konferenciji*. Mykolajiv: NUK, 544.
8. Дибач І.Л. (2018) Інституціональне середовище закладів вищої освіти: теоретичний аспект. *Actual scientific research: Collection of scientific articles*. – Editoria di Modena, Rome, Italy, 2018, 66–69.
9. Драчук Ю. З., Кочшкова І. М. та Трушкіна Н. В. (2012) Складові інституційного середовища інноваційного розвитку вугільної промисловості. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіонів*. №13. С. 61–64.
10. Загальнонаціональне соціологічне опитування «Освіта в Україні» Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва разом із фірмою «Юкрейніан соціолоджі сервіс». URL: https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki_2016
11. Інститут лідерства, інновацій та розвитку: офіційна веб-сторінка. URL: <http://ilid.org.ua/>
12. Институциональная экономика: учебник (2002). Eds. by Olejnyk, A., M.: YNFRA-M, 416.
13. Клепов Ю. Г. (2001) Транзакционные издержки и экономические функции государства. URL: <http://aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2001/klepov.html>
14. Коваленко Ю. М. (2013) Інституціоналізація фінансового сектору економіки: монографія. Національний університет ДПС України. Ірпінь. 608 с.

15. Курдина С. Г. (2001) Теория институциональных матриц: в поисках новой парадигмы. *Журнал соціологічного і соціальної антропології*. № 4 (1).

16. Люпов В. (2015) Systems of higher education: a comparative institutional analysis. *Економіка розвитку*. №4 (76). С. 21–32.

17. Ляховець О. О. (2014) Формування інституційного середовища в процесі модернізації економіки. *Економіка і регіон*. №4, С. 113–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_4_23

18. Манкуров І. Г. (2011) Інституційне планування в системі державного регулювання економіки: Монографія. К.: НДЕІ, 655 с.

19. Муллі Д. С. (1990) Основы политической экономии (А. Gh. Mylejkovskogho, Trans.). М.: Прогресс, 495 с.

20. Мокій А. І., Яхно Т. П., Бабетс І. Н. (2011) Міжнародні організації. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 280 с.

21. Парсяк В. Н., Дибач І. Л., Парсяк К. В. (2014) Управління якістю освітніх послуг: монографія. Миколаїв: Vydavnytstvo «Talisman», 296.

22. Perellon, J. F. (2007) Analysing Quality Assurance in Higher Education: Proposals for a Conceptual Framework and Methodological Implications/ Westerheijden D. F. Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation. Dordrecht: Springer, 276 p.

23. Плисенко Н. П. (2016) Якість надання освітніх послуг як чинник забезпечення ринку праці висококваліфікованими. *Ринок праці і зайнятість населення*. №2, С. 26–30.

24. Попов А. Е., Мордовец А. В. (2014) Систематизация инструментов повышения эффективности деятельности государственных органов власти. *Perspektyvy skoordynirovannogho sotsyalno-ekonomycheskogho razvytyja Rossyy u Ukrainy v obshheevropejskom kontekste. Tr. II mezhdunar. nauchn.-prakt. konf. / RAN. YNYON. Otdel nauch. sotrudnychestva y mezhdunar. Svjazej*. М., Р. 95–99.

25. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 01.07.2014 р. [Pro vyshhu osvitu: Zakon Ukrainy]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

26. Смашин В. Л. (2008) Формування та розвиток фінансового ринку в умовах трансформації економіки: [монографія]. V. L. – К.: КНЕУ, 2008. 232 с.

27. Симонова М. В. (2011) Дослідження інституційного середовища та його структури з метою залучення прямих іноземних інвестицій. Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». *Збірник наукових праць ЛНТУ*. Луцьк. №8(32). С. 318–333.
28. Серняк О. (2016) Запровадження інституту незалежних освітніх аудиторів як механізму громадського контролю якості вищої освіти в Україні. URL: <http://www.edu-trends.info/education-auditors>
29. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (Проект). URL: http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf.
30. Ткач А. А. (2004) Специфікація прав власності як базового економічного інституту інфраструктури ринку. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. №75. С. 229–235.
31. Турчина С. Г. (2012) Теоретичні підходи до аналізу зв'язку інституційного середовища з інноваційною діяльністю. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. №3 (51). Суми. С. 114–117.
32. Черленяк І. І. (2007) Суспільно-еволюційний запит реформування політичної та конституційної систем України на сучасному етапі. *Стратегічні пріоритети*. №1 (2). С. 40–49.
33. Чукаєва І. К., Бгхан Л. Г. (2012) Державно-приватне партнерство у реалізації проектів енергетичної інфраструктури. *Економіка і підприємництво*. №4. С. 46–53.
34. Чубарій О. Г. (2013) Інститути та інституціональне середовище: теоретичні узагальнення засад економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». №3 (40). С. 98–104.
35. Юргель Н. В. (2006) Формирование институциональной среды в переходной экономике как условие минимизации трансакционных издержек. *Научные труды ДонНТУ*. Серия: Экономическая. №103. С. 37–40.
36. Draft Preliminary Report Concerning the Preparation of a Global Convention on the Recognition of Higher Education Qualifications / United Nations Educational, Scientific and Cultural

Organization (UNESCO). (2015). URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002347/234743E.pdf>.

37. Quality enhancement at programme level: The Tuning approach. TUNING. Educational Structures in Europe. URL: <http://www.unideusto.org/tuningeu/qualityenhancement.html>.

38. Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council. The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, XXX.– COM (2011) 567/2. {SEC (2011) 1063}. 32 p. URL: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/policy/modernisation_en.pdf.

39. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналіт. огляд / уклад.: Добко Т., Золотарьова І., Калашнікова С. та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ: ДП «НБЦ «Пріоритети», 2015. 84 с.

40. Quality / International Organization for Standardization (ISO). ISO/TS19129:2009(en). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#search>.

41. Quality management principles. International Organization for Standardization (ISO). URL: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>.

42. Концепція забезпечення якості вищої освіти / Портал забезпечення якості вищої освіти. URL: http://dovira.eu/images/QA_concept_Final.pdf.

Розділ 4.

4.1.

1. Давыдов В. В. (1989) Научное обеспечение образования в сфере нового педагогического мышления. Под ред. А. В. Петровского. М.: Педагогика. С. 64–89

2. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

3. Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів Наказ МОН України від 07.08.2002 № 450 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02>.

4. Бычин Б. В., Малинин С. В., Шубенкова Е. В. (2003) Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. Под ред. Ю. Г. Одегова. М.: Издательство «Экзамен». 464 с.
5. Нагаєв В.М. (2007) Методика викладання у вищій школі: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 232 с.
6. Брінклі А., Дантес Б., Флемм С., Флемінг С., Форсі Ч., Ротшильд Е. (2013) Мистецтво бути викладачем: Практик. Посібн. За ред. О. С. Сидоренка. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні». 144 с.
7. Каплінський В. В. (2015) Методика викладання у вищій школі: Навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Ніланд ЛТД». 224 с.
8. Методика викладання у вищій школі: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2014. 200 с.
9. Каплінський В. В. (2009) Післядія як показник ефективності навчально-виховного процесу. *Наукові записки. ВДПУ ім. М. Коцюбинського*. Вип. 28. Сер.: Педагогіка і психологія. Вінниця. С. 99–108.
10. Каплінський В.В. (2011) Реалізація виховного потенціалу лекцій та практичних занять з організації самовиховання. *Наукові записки ВДПУ ім. М. Коцюбинського*. Сер.: Педагогіка і психологія. Вип. 35. Вінниця. С. 116–123.
11. Петти Д. (2010) Современное обучение. Практическое руководство; пер. с англ. П. Кириллова. М.: Ломоносов. 624 с.
12. Туркот Т. І. (2011) Психологія і педагогіка вищої школи в запитаннях і відповідях: навчальний посібник.– К.: Кондор, 2011. 516 с.
13. Удич З. І. (2009) Психолого-педагогічна готовність вчителя до організації самовиховання старшокласників: навчально-методичний посібник. Тернопіль. 248 с.

4.2.

1. Аніпко Л. (2019) Мотивація підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. № 3(125). С. 130–140.
2. Бабовал Н. Р. (2017) Удосконалення мотивації та стимулювання професійного розвитку науково-педагогічних

працівників вищої школи. *Чорноморські економічні студії*. Вип. 17. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/18.pdf

3. Грищенко І. М. (2017) Оцінювання ефективності діяльності науко-педагогічних працівників вищого навчального. *Вісник КНУТД*. Спецвипуск. Серія «Економічні науки». URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7652/1/20171006_Effect_P154-168.pdf

4. Zakharchyn H. M., Lyubomudrova N. P., Sobol I. B. (2016) Motivation and evaluation of personnel in modern challenging environment. *Economics, Entrepreneurship, Management*. Vol. 3, № 1. P. 31–34.

5. Парсяк В. Н., Парсяк К. В. (2015) Заохочення персоналу вищих навчальних закладів до підвищення якості освітніх послуг. *Економіст*. № 6. С. 4–7

6. Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. Наказ Міністерства освіти і науки України № 450 від 07.08.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02>

7. Степанишин В. М., Тисовський Л. О. (2012) Побудова моделі кореляційного аналізу для дослідження багатофакторних процесів і явищ. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. URL <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/15993/1/23-Stepanyshyn-133-138.pdf>

8. Глушак О. М., Семеняка С. О. (2017) Економіко-математичне моделювання – перспективний напрямок прикладної математики. *Фізико-математична освіта: науковий журнал*. Випуск 1(11). С. 28–31.

9. LINEST (функція LINEST). URL: <https://support.office.com/uk-ua/article/linest-%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F-linest-84d7d0d9-6e50-4101-977a-fa7abf772b6d>

10. Гур'янова Л. С. (2015) Економетрика: навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Економічна кібернетика» всіх форм навчання. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 384 с.

4.3.

1. Білик О. І., Цигилик Н. В. (2015) Проблеми та перспективи розвитку кадрової політики вищих навчальних закладів в умовах постіндустріального суспільства. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. (Харків, 22–25.10.2015) ekon.uipa.edu.ua. 2015. URL: http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_2-%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf#page=241 (Дата звернення 30.09.2019).

2. Антонюк В. П. (2015) Вища освіта України у системі відносин ринку праці. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(40).

3. Андросчук І. М. (2018) Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі: системний підхід: монографія. Луцьк: АКВА ПРИНТ. 332 с.

Розділ 5.

5.1.

1. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

2. Про освіту. Закон України № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

3. Про вищу освіту. Закон України № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

4. Петти У. (2012) Экономические и статистические работы. М.: Книга по Требованию. 324 с.

5. Смит А. (1993) Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит – М.: Издательство социально-экономической литературы. 680 с.

6. Трубич С., Майкович Т. (2003) Формування та розвиток ринку освітніх послуг як передумова входження України в ЄС (деякі підходи до уточнення понятійного апарату дослідження). *Вісник ТАНГ*. № 5–1. С. 145–150.

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

8. Каленюк І. С. (2003) Економіка освіти: Навч. посіб. К.: Знання України. 316 с.
9. Александров В. (2007) Освітня послуга. *Економіка України*. № 3. С. 53–60.
10. Артюхіна М. В., Кравченко Н. В. Якість послуг вищої школи: сутність і оцінка. *Економіка та право*. 2010. № 3. С. 35–40.
11. Головінов О. (2007) Соціально орієнтована ринкова економіка як модель соціальної держави. *Економіка та держава*. № 2. С. 10–12.
12. Гришкін О. В. (2005) Соціалізація економіки України: теорія, методологія, перспективи: монограф. Дніпропетровськ: Пороги. 498 с.
13. Флексер К. Ф. (1994) Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. М.: Междунар. отношения. 392 с.
14. Шумпетер Й. (1995) Капитализм. Социализм. Демократия: пер. с англ. М.: Экономика. 782 с.
15. Гриценко А. А., Киреев С. І. (1999) Соціально-ринковий вибір в Україні: модель та реальність. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи); Ін-т екон. прогнозування / за ред. В. М. Гейця. К.: Логос. С. 23–55.
16. Деєва Н. М. (2002) Організаційно-фінансовий механізм забезпечення державних соціальних гарантій в регіоні: дис. канд. екон. наук. Дніпропетровськ: ДНУ. 20 с.
17. Головніна О. Г. (2006) Основи соціальної економіки: підруч. К.: Арістей. 610 с.
18. Макарова О. В. (2015) Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів. *Економіка України*. № 3. С. 41–53.
19. UNDP-Доповідь про людський розвиток-2018. Індекси та показники людського розвитку: Оновлена статистика за 2018 рік. URL: <http://hdr.undp.org/en/data>
20. Беляков К. І. (2008) Інформатизації в Україні: проблеми організаційного, правового та наукового забезпечення: монографія. К.: КВЦІ. 576 с.
21. Про Національну програму інформатизації. Закон України № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80>.

22. Сазонець О. М. (2011) Методологічні засади формування інформаційної системи ТНК. *Актуальні проблеми економіки*. № 12 (126). С. 43–49.

23. Porat M. U. (1977) *The Information Economy*. Nine volumes. Office of Telecommunication, US Department of Commerce. Washington.

24. Горовий В. М. (2010) Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і ресурс. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського; наук. ред. Л. А. Дубровіна. К. 360 с.

25. Фінагіна О. В., Гафіяк А. М. (2009) Стратегічні напрями розвитку інформатизації національної економіки. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка «Економіка і регіон»*. Полтава: Полтавський національний технічний університет. № 2 (21). С. 61–63.

26. Варенко В. М. (2014) Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. К.: Університет «Україна».. 417 с.

27. Батракова Л. Г. (2012) Показатели развития экономики знаний. *Ярославский педагогический вестник*. № 2, т. I (Гуманитарные науки). С. 107–111.

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

29. Осадчий В. В. (2008) Удосконалення професійної підготовки майбутніх вчителів з'асобами комп'ютерно-орієнтованої системи навчання. *Інформаційні технології в освіті: Збірник наукових праць*. Вип. 2. Херсон: Видавництво ХДУ. с. 90–94.

30. Геєць В. М. (2004) Характер перехідних процесів до економіки знань. *Економіка України*. № 4. С. 4–14.

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

32. Романовський О. О. (2012) Роль моделі «потрійної спіралі» Г. Іцковіца і підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. № 1. С. 32–43.

5.2.

1. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/344/2013>

2. 34. Altbach Philip G., Liz Reisberg, Laura Rumbley (2009) Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution A Report Prepared for the World Conference on Higher Education. UNESCO 2009. 622 p. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183168_rus

3. Воевутко Н. Ю. (2012) Сучасні тенденції університетської освіти в умовах соціально-економічних трансформацій в Україні. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. Вип. 11. С. 24–27.

4. Терепищій С. (2008) Деякі питання стандартизації вищої освіти в сучасній філософії освіти. Міжнародна науково-практична конференція «Простір гуманітарної комунікації» (19.10.2008) Інституту філософської освіти і науки Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова.

5. Економічна енциклопедія: У трьох томах, Т. 2 / Редкол: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: Видавничий центр «Академія». 2001.– 848 с.

6. Шумпетер Й. (2007) Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. М.: Ексмо. 864 с.

7. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

8. Про підприємництво. Закон України № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

9. Clark B. R. (1998) Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. London and New York. International Association of Universities Press and Pergamon-Elsevier Science. 198 p.

10. Stevens A. J. (2004) The Enactment of Bayh-Dole. London: J. of Technology Transfer. No 29 (1). P. 93–99.

11. Ropke J. (1998) The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. N.Y., 1998. 244 p.

12. Романовський О. О. (2012) Базові поняття та визначення підприємницького ВНЗ. *Ефективна економіка*. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1628>.

13. Etzkowitz H. (1983) Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. *Minerva*. Vol. 21. Is. 2–3. Pp. 198–233.
14. Dill D. (1995) University-industry entrepreneurship: the organization and management of American university technology transfer units. *Higher Education*. Vol. 29, No. 4. Pp. 369–384.
15. Subotzky G. (1999) Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs. *Higher Education*. Vol. 38. No. 4. Pp. 401–440.
16. Kirby D. A. (2002) Entrepreneurship / D. A. Kirby UK: Maidenhead, McGraw-Hill Higher Education. – 360 p.
17. Etzkowitz H. (2003) Research groups as ‘quasi firms’: the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*. Vol. 32. Is. 1. Pp. 109–121.
18. Jacob M., Lundqvist M., Hellsmark H. (2003) Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*. Vol. 32. Is. 9. Pp. 1555–1569.
19. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. (2007) Что такое предпринимательский университет. *Вопросы образования*. № 1. С. 49–62.
20. Etzkowitz H. (2008) TheTriple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. New York & London: Routledge, Taylor & Francis Group. 164 p.
21. Schulte P. (1998) The entrepreneurial university: a strategy for institutional development. *London: Higher education in Europe*. Vol. 29. P. 187–193.
22. Кочетков Г. Б. (2003) Предпринимательство как фактор развития. Канада. *Экономика, политика, культура*. № 6.
23. Исследовательские университеты США: механизм интеграции науки и образования. Под ред. В. Б. Супяна. М.: Магистр, 2013. 399 с.
24. Диваева Э., Мухамедьяров А. (2011) Зарубежный опыт формирования инновационной системы в регионах. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. № 3, 2011. С. 92–99.
25. Кларк Б. Р. (2011) Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ. 240 с.

26. Масленников В.В. (2012) Предпринимательский университет как модель подготовки управленческих кадров нового типа. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. № 8. С. 54–59.

27. Михайлов В. Н. (2014) Исследование зарубежного и отечественного опыта создания университетов предпринимательского типа. *Вестник университета Гос. ун-т упр.* № 12. С. 220–227.

28. Романовський О. О. (2012) Феномен підприємництва в університетах світу: монографія. Вінниця: Нова Книга. 504 с.

29. Каленюк І., Дяченко А. (2016) Підприємницькі університети в глобальному освітньому просторі. *Міжнародна економічна політика*. № 2. С. 59–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2016_2_6.

30. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. (2007) Корпоративне управління: навчальний посібник. К.: Кондор. 174 с.

31. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г. (2008) Корпоративне управління: навч. посіб. К.: Каравела. 384 с.

32. Осіпов А. М. (2004) Університет як регіональна корпорація. *Соціологічні дослідження*. № 11. С. 105–110.

33. Боголиб Т.М. (2010) Университет как экономическая корпорация (опыт США). *Вісник економічної науки України*. № 2. С. 13–17.

34. Оноприенко В. И. (2017) Университет как корпорация: проблема ответственности. *Вісник Національного авіаційного університету*. Серія: Філософія. Культурологія. № 1. С. 23–29.

35. Гительман Л., Исаев А. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm046.htm>.

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

37. Ансофф И. (1989) Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика. 519 с.

38. Стивенсон В. Дж. (1998) Управление производством: пер. с англ. М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ». 928с.

5.3.

1. Піддубна Л. І. (2011) Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК». 400 с.
2. The Global Competitiveness Index. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2>.
3. Світові рейтинги. URL.: <http://www.euroosvita.net/reyt-world/>.
4. Прус Л. (2006) Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. *Вісник Тернопільського держ. екон. ун-ту*. № 2. С. 114–123.
5. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf>.
6. Фатхутдинов Р. (2006) Управление конкурентоспособностью вуза. *Высшее образование*. № 9. С. 30–35.
7. Сидорин А. В., Сидорин В. В. (2014) PEST-анализ как технология формирования стратегии технического университета. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. № 11–5. С. 754–762.
8. Портер Е. Майкл (2005) Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 454 с.
9. Серебрянський С. (2013) Стратегічні аспекти розвитку освіти в умовах інтеграції України в європейський освітній простір. *Вища школа*. 2013. № 4. С. 7–14.
10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант. 2013. 470 с.
11. Лагутин М. Б. (2007) Наглядная математическая статистика: Учебное пособие. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний. 472 с.
12. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

Додаток А

Таблиця А.1

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2017 році

Регіон	Кількість випуск. од.	Кількість студентів, осіб	Кількість студентів-стипендіатів, осіб	Навчання бюджетом, осіб	Кількість вивиски-кв, осіб	Кіль-ть доцентів, осіб	Кіль-ть професорів, осіб	Кількість аспірантів, осіб	Кількість докторантів, осіб	Загальна площа, м²	Навчальні бібліотеки, од.	Навчальні харчові пром. од.
Вінницька	7	35408	6732	0,44	6638	3	0	599	22	496541	23	6298
Волинська	4	18227	4173	0,51	5359	14	0	279	11	236143	14	2702
Дніпропетровська	24	94359	23676	0,53	25518	13	1	1299	66	2103746	53	13618
Донецька	10	24337	5998	0,62	6759	4	0	254	19	551581	28	2411
Житомирська	5	20406	4111	0,45	5168	5	0	224	18	261883	19	5686
Закарпатська	5	20727	3431	0,36	4575	13	2	425	20	202431	13	2886
Запорізька	11	60086	9874	0,43	17466	12	0	909	81	761868	24	4844
Івано-Франківська	5	30491	4602	0,34	8896	4	0	488	39	405408	16	4729
Київська	5	21751	6132	0,56	6498	1	0	356	25	380426	20	5554
Кіровоградська	3	8857	2207	0,59	2685	0	0	126	10	141476	16	1784
Луганська	5	16774	4414	0,62	4630	4	0	243	25	125162	11	498
Львівська	22	108744	22699	0,52	27733	39	3	2041	133	1719452	43	13519
Миколаївська	5	25045	5284	0,49	6625	1	1	174	21	334053	14	3201
Одеська	21	93382	19122	0,41	28255	53	6	1974	83	1571624	40	9117
Полтавська	6	39878	6587	0,39	10221	7	2	497	28	636856	18	4560
Рівненська	5	26095	5181	0,49	8707	18	1	269	7	487944	13	1528
Сумська	4	30462	7935	0,65	8330	1	0	596	30	593688	14	4652
Тернопільська	6	33532	6376	0,36	8694	34	0	455	31	412827	18	3340
Харківська	35	154179	34186	0,47	37811	9	4	3168	212	2900809	63	17153
Херсонська	9	20271	3266	0,35	6022	4	0	364	30	353438	19	1835
Хмельницька	9	26333	5617	0,45	6947	3	0	411	24	472021	18	4521
Черкаська	6	31400	6982	0,46	10905	4	0	346	29	407793	16	2890
Чернівецька	3	21802	3589	0,36	5869	5	0	205	18	204034	16	2400
Чернігівська	4	15618	3721	0,52	4795	1	0	203	20	196858	16	2313
м. Київ	70	351800	67852	0,43	94795	133	27	9181	644	4910125	91	32481

Таблиця А.2
Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2016 році

Регіон	Кількість вишп., од	Кількість студентів осі	Кількість студен- тів-стипен- діатів осі	Навчання за держ- ною квотою осі	Кількість випускни- ків осі	Кількість доцентів осі	Кількість професорів осі	Кількість аспірантів осі	Кількість докторан- тів осі	Загальна площа, м²	Навчальність, біблїотек, од	Навчаль- ність прома- д-ського хар- чування, од
Вінницька	6	32648	10781	0,42	7168	0	0	679	29	486645	23	4880
Волинська	4	18948	6983	0,39	4913	11	0	388	17	208957	14	1374
Дніпропетровська	23	104602	40878	0,59	29969	16	1	1380	76	2130597	51	9816
Донецька	6	18505	7350	0,67	7244	0	0	339	24	443631	15	2312
Житомирська	5	20780	6401	0,4	5693	0	0	287	21	263307	20	3318
Закарпатська	5	18691	6121	0,41	4126	15	2	314	9	226436	14	1228
Запорізька	10	63095	16236	0,44	17392	5	0	890	77	804016	24	4157
Івано-Франківська	5	30981	7490	0,5	8010	8	0	549	25	408527	16	3323
Київська	6	22892	9418	0,61	6239	0	0	388	22	414152	22	4026
Кіровоградська	4	9640	3862	0,52	2398	0	0	176	10	134629	16	786
Луганська	4	17243	5540	0,68	5548	5	0	381	32	126121	10	354
Львівська	21	110997	39640	0,49	30033	49	3	2445	133	1698990	41	11215
Миколаївська	5	27237	10545	0,53	7180	0	0	236	20	383619	13	2555
Одеська	21	97881	32567	0,48	26504	20	2	2035	92	1729186	39	7595
Полтавська	7	41947	11027	0,37	11359	7	1	561	24	615797	19	3434
Рівненська	5	28538	10177	0,43	7435	17	3	281	8	432532	15	1358
Сумська	6	33099	11685	0,54	9590	1	0	592	32	674412	15	3718
Тернопільська	8	32856	10784	0,36	8379	31	0	439	24	443962	20	1958
Харківська	37	162259	56016	0,57	39613	12	1	3420	225	2771218	69	16833
Херсонська	8	20511	6444	0,43	5767	5	0	324	25	347544	18	1502
Хмельницька	9	28242	9354	0,46	7634	2	0	394	26	493504	18	3946
Черкаська	5	30588	10702	0,46	8499	7	0	403	37	415084	16	2508
Чернівецька	4	22263	6127	0,35	5254	1	0	268	29	184683	16	1297
Чернігівська	3	15319	5882	0,49	4270	2	0	208	7	195802	17	1247
м. Київ	71	365398	114942	0,48	103811	126	31	11110	797	5057759	91	32755

Таблиця А.3

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2015 році

Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осві	Кількість студентів- стипендіа- тів осві	Навчання за держ- бюджетом осві	Кількість випускни- ків осві	Кількість доцентів осві	Кількість професорів осві	Кількість аспірантів осві	Кількість докторан- тів осві	Загальна площа, м²	Наванта́ж- ність бібліотек, од	Наванта́ж- ність промис- лового хар- чування, од
Вінницька	5	29215	8212	0,48	6341	0	0	710	28	222734	22	4880
Волинська	4	19790	7187	0,52	5326	11	0	407	21	110301	14	1474
Дніпропетровська	22	113324	43219	0,59	32471	7	0	1408	66	386434	50	9681
Донецька	1							69	3	141471	16	1137
Житомирська	4	20970	5991	0,37	5277	0	0	324	22	216482	20	1158
Закарпатська	6	19735	6347	0,43	4311	10	1	271	5	49888	14	1222
Запорізька	10	66862	16758	0,43	19786	4	0	784	59	139898	24	4229
Івано-Франківська	5	32420	7796	0,36	7485	5	1	584	20	100129	16	3323
Київська	6	23878	9961	0,71	6277	0	0	396	26	184597	22	4513
Кіровоградська	4	10000	4315	0,61	2981	0	0	185	13	107722	17	836
Луганська	2							532	45	109494	12	1287
Львівська	22	113982	39537	0,54	32558	41	3	2358	117	189041	44	10043
Миколаївська	5	29658	10972	0,6	7531	0	0	246	17	62823	13	2234
Одеська	21	103831	33884	0,52	28104	15	3	2011	92	197117	39	7238
Полтавська	7	42751	10925	0,38	11168	4	1	532	16	138790	21	3040
Рівненська	5	31826	10696	0,51	8409	4	0	278	7	122260	15	1548
Сумська	5	35551	12299	0,59	10154	0	0	604	23	89211	15	3465
Тернопільська	8	33536	10493	0,39	9587	34	1	361	17	151389	20	2056
Харківська	36	196644	56273	0,55	45769	18	0	3346	231	330376	68	16866
Херсонська	7	21417	6837	0,51	6806	8	0	319	55	120398	16	1422
Хмельницька	9	30263	9781	0,51	8680	2	0	367	22	116332	20	4010
Черкаська	5	31587	11156	0,54	7944	1	0	439	37	128129	17	2462
Чернівецька	4	22538	6508	0,38	5552	3	0	297	24	134052	16	1203
Черніліська	3	16769	6509	0,56	4705	1	0	226	1	112012	17	1247
м. Київ	71	386505	118224	0,47	112950	88	12	10568	822	290980	69	35684

Таблиця А.4
Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2014 році

Регіон	Кількість випітв, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держ. бюджетом осіб	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість професорів осіб	Кількість асистентів осіб	Кількість докторантів осіб	Затяжна площа, м²	Навчальність бібліотек, од	Навчальність громадського харчування, од
Вінницька	5	29180	8869	0,49	6797	23	4	565	16	459376	22	3980
Волинська	3	20451	6994	0,55	5547	15	1	432	21	198698	13	1324
Дніпропетровська	23	119758	43155	0,59	33453	3	1	1455	65	2066906	52	9605
Донецька	20	100218	29806	0,49	29604	6	4	1610	82	1344678	73	6302
Житомирська	4	22355	6488	0,37	5617	4	0	349	22	208091	20	1168
Закарпатська	6	20576	6447	0,41	4512	1	0	285	2	237057	14	681
Запорізька	10	71400	16725	0,4	21182	31	8	809	64	810713	27	4099
Івано-Франківська	6	31499	7455	0,27	8505	3	1	578	14	384190	22	2971
Київська	6	25719	9324	0,68	6412	1	0	398	24	375437	22	4633
Кіровоградська	5	11734	4315	0,59	3710	4	0	215	9	154678	17	1008
Луганська	8	66317	20432	0,5	25943	3	0	952	68	909852	33	6314
Львівська	22	119823	42495	0,53	30716	62	5	2455	101	1640165	44	10021
Миколаївська	5	31542	10481	0,58	8966	3	0	247	19	365165	14	2234
Одеська	22	110216	34833	0,48	29506	0	0	2165	100	1496507	41	7420
Полтавська	7	45146	11542	0,34	11654	3	0	590	18	540847	21	3040
Рівненська	5	31878	10748	0,48	9017	6	1	291	8	338235	15	1648
Сумська	5	37506	12404	0,59	11085	1	1	624	24	617976	15	3465
Тернопільська	8	34926	10626	0,39	9766	6	1	377	17	464966	20	2036
Харківська	37	187627	56423	0,49	50003	25	3	3603	222	2737165	70	16897
Херсонська	7	23207	7006	0,48	6430	9	1	309	19	314442	17	1232
Хмельницька	9	32840	10644	0,53	10755	1	0	379	23	490282	20	4785
Черкаська	6	33673	10758	0,56	9383	13	3	517	32	556051	19	2882
Чернівецька	4	22743	6660	0,37	5746	4	0	304	22	184659	16	1217
Чернігівська	4	17387	6463	0,58	4736	11	0	274	3	186511	19	1171
м. Київ	72	425566	124409	0,46	122672	42	9	10957	800	5332601	104	36970

Таблиця А.5

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2013 році

Регіон	Кількість випускників, од	Кількість студентів, осіб	Кількість студентів-стипендіатів, осіб	Навчання за держбюджетом, осіб	Кількість випускників вишів, осіб	Кількість доцентів, осіб	Кількість професорів, осіб	Кількість аспірантів, осіб	Кількість докторантів, осіб	Загальна площа, м ²	Навчальні бібліотеки, од	Навчальні громадсько-харчові цукання, од
Вінницька	5	29678	9335	0,53	7370	0	0	556	16	460301	22	3980
Волинська	4	21861	7258	0,55	5977	4	0	462	21	208161	14	1494
Дніпропетровська	23	130742	44809	0,58	36688	10	1	1564	62	2084326	53	9577
Донецька	23	110855	34060	0,49	34222	2	0	1748	74	1361099	76	6745
Житомирська	4	23920	7094	0,36	6066	0	0	383	21	190930	22	1168
Закарпатська	6	20794	7041	0,49	7086	1	0	321	3	224018	16	920
Запорізька	10	75929	17126	0,41	23198	2	0	898	61	878218	27	3957
Івано-Франківська	6	32460	7733	0,31	8641	0	0	634	17	386929	23	2993
Київська	7	27543	10170	0,68	7366	0	0	415	23	404579	23	4933
Кіровоградська	5	13067	4566	0,59	4004	0	0	222	9	154768	17	908
Луганська	8	71910	20599	0,49	24174	6	0	1082	76	898150	33	6244
Львівська	22	126095	43000	0,56	31828	40	1	2688	101	1626099	44	10485
Миколаївська	5	33387	10898	0,55	9929	0	1	270	22	388247	14	2134
Одеська	22	114330	33724	0,51	30963	9	0	2217	95	1487020	41	7511
Полтавська	7	47531	12211	0,39	12817	5	1	668	21	536050	21	3041
Рівненська	6	32890	11245	0,52	9801	7	1	265	4	335526	17	1429
Сумська	5	40294	12988	0,56	10440	0	0	567	18	672572	15	3801
Тернопільська	8	36848	10992	0,41	11570	37	0	411	15	469956	20	2036
Харківська	37	200766	59207	0,5	53774	15	0	3837	225	2752144	70	16545
Херсонська	7	23905	7264	0,52	6886	1	0	326	15	318343	17	2532
Хмельницька	10	35745	11297	0,54	10352	0	0	412	23	600702	20	6285
Черкаська	6	33274	10870	0,58	10798	0	0	524	28	551606	19	2562
Чернівецька	4	23546	6882	0,42	6393	1	0	305	32	181324	16	1193
Чернігівська	4	19058	6421	0,57	5522	0	0	288	3	187850	19	1171
м. Київ	72	441883	121670	0,49	129555	82	11	11742	791	5199184	102	36397

Таблиця А.6
Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2012 році

Регіон	Кількість випускників, осіб	Кількість студентів, осіб	Кількість студентів-стипендіатів, осіб	Навчання за держбюджетом, осіб	Кількість випускників, осіб	Кількість доцентів, осіб	Кількість професорів, осіб	Кількість асистентів, осіб	Кількість докторантів, осіб	Загальна площа, м²	Навчальність бібліотек, од.	Навчальність громадського харчування, од.
Вінницька	5	31358	9542	0,5	8589	1	0	521	14	451431	22	4000
Волинська	4	23625	7439	0,5	6335	1	0	462	23	229795	14	1404
Дніпропетровська	25	139227	46593	0,54	33684	12	0	1634	59	1971379	55	9817
Донецька	26	120720	34214	0,47	36369	1	1	1847	72	1321072	79	7001
Житомирська	4	25724	6949	0,27	6470	0	0	392	19	191326	22	1268
Закарпатська	6	22234	7100	0,42	7579	5	0	320	3	224157	16	965
Запорізька	10	83240	17863	0,36	20480	1	0	950	41	893729	26	4279
Івано-Франківська	8	35404	7408	0,28	9876	0	0	643	16	375127	25	3321
Київська	7	28540	9660	0,59	8061	0	0	457	21	404580	24	4933
Кіровоградська	6	15992	5246	0,5	4698	0	0	230	5	193314	19	1824
Луганська	9	79252	21047	0,46	25463	16	0	1100	63	902474	34	6238
Львівська	22	131243	42278	0,5	33865	44	1	2787	106	1581145	44	10200
Миколаївська	5	34108	10728	0,53	10156	0	4	276	22	376203	13	2142
Одеська	23	118617	33899	0,48	30443	23	0	2215	92	1454425	45	7416
Полтавська	7	50445	11556	0,34	13087	4	6	643	24	506363	23	2850
Рівненська	6	35733	11644	0,48	9686	11	1	241	3	326656	17	1318
Сумська	5	43167	13332	0,54	13329	1	0	527	14	382985	15	4042
Тернопільська	8	40910	10810	0,34	12912	7	0	442	17	470522	20	2074
Харківська	37	216006	60788	0,5	50747	9	0	3940	210	2673054	70	16179
Херсонська	7	24735	7292	0,42	8230	0	0	343	14	317943	19	1222
Хмельницька	10	39875	11560	0,45	10584	0	0	411	17	625433	20	6315
Черкаська	6	37863	11273	0,52	11885	0	0	515	17	545607	19	2582
Чернівецька	4	24990	6989	0,37	6653	14	1	267	28	181318	16	830
Чернігівська	5	20604	6522	0,52	5733	0	0	283	3	181750	21	1249
м. Київ	71	475706	119853	0,46	130118	70	10	11875	695	4928133	104	34506

Таблиця А.7

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2011 році

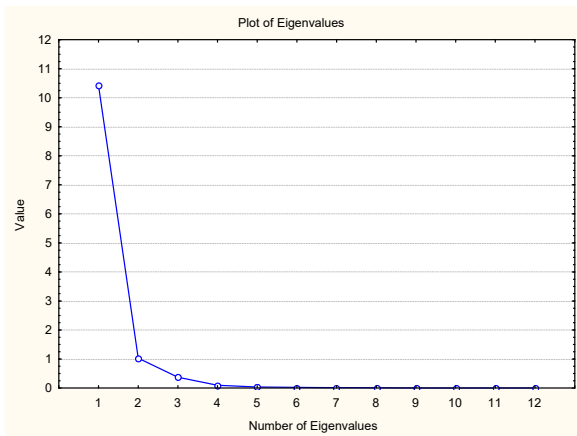
Регіон	Кількість випуск. од	Кількість студентів оі	Кількість студентів-співробітників оі	Навчання за держ. бюджетом оі	Кількість випускників оі	Кількість доцентів оі	Кількість професорів оі	Кількість аспірантів оі	Кількість докторантів оі	Загальна площа, м ²	Навантаж. бібліотек, од	Навантаж. громадського харч. чужиння, од
Вінницька	5	33459	10143	0,42	8736	0	0	475	13	448699	32	4130
Волинська	4	25754	7357	0,44	6540	1	0	450	23	224268	22	1307
Дніпропетровська	25	147701	47971	0,42	34883	11	0	1647	58	1963702	14	9777
Донецька	27	133150	36932	0,41	38069	0	1	1905	80	1367480	55	7420
Житомирська	4	27646	7294	0,35	6198	0	0	400	20	188880	79	1268
Закарпатська	6	23392	7296	0,43	5759	5	0	310	2	216178	22	965
Запорізька	11	92283	19031	0,3	21705	2	0	994	38	892010	17	4689
Івано-Франківська	9	40189	8600	0,29	9754	0	0	617	20	364102	27	2993
Київська	7	30907	10499	0,49	9578	0	0	510	17	410298	28	4803
Кіровоградська	7	19799	6125	0,44	5030	0	0	254	5	217487	23	2008
Луганська	10	88106	21706	0,36	24180	3	0	1098	54	898282	21	6316
Львівська	23	137068	45133	0,47	31211	27	0	2713	96	1586879	37	9785
Миколаївська	5	35771	10864	0,44	7583	0	0	288	22	376697	46	2074
Одеська	22	127175	32252	0,4	30913	13	0	2317	75	1442008	14	7392
Полтавська	7	53816	12149	0,33	13527	15	0	630	21	477594	41	2771
Рівненська	6	39182	11789	0,41	9778	8	0	249	4	330675	23	1302
Сумська	5	46260	13250	0,41	14098	0	0	480	17	662232	17	3588
Тернопільська	8	47533	11226	0,32	13752	4	0	506	22	479889	15	2179
Харківська	37	232660	63047	0,4	52250	9	0	4100	206	2666709	18	15994
Херсонська	8	28519	7351	0,42	9207	2	0	325	9	337302	70	1720
Хмельницька	10	43436	11481	0,37	1590	1	0	416	16	629510	20	6315
Черкаська	6	4061	11249	0,49	12840	0	0	517	13	529193	18	2634
Чернівецька	4	27074	7329	0,37	6267	17	2	239	24	184271	16	830
Чернігівська	5	22915	6716	0,43	5523	0	0	272	2	181750	20	1249
м. Київ	69	521811	124167	0,35	140874	86	11	12027	675	4806052	105	35332

Додаток Б

Результати факторного аналізу у програмі Statistica по рокам

2017

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,42181	86,84839	10,42181	86,84839
2	1,02689	8,55743	11,44870	95,40582

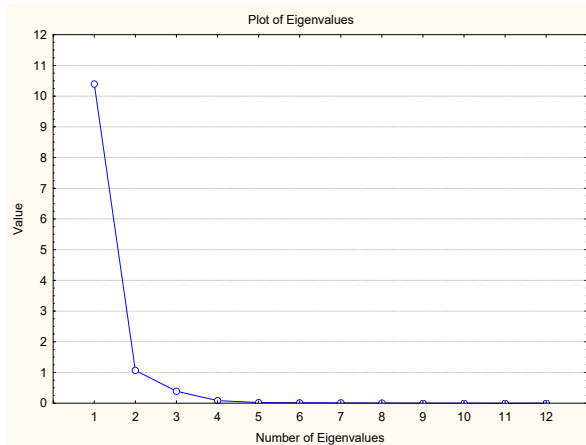


	Factor 1	Factor 2
Кількість вишів	0,991283	0,024202
Кількість студентів	0,996241	0,062461
Кількість студентів-стипендіатів	0,995204	-0,011398
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,043983	0,989228
Кількість випускників	0,994488	0,067919
Кількість доцентів	0,887956	0,216002
Кількість професорів	0,940767	0,139011
Кількість аспірантів	0,988749	0,077443
Кількість докторантів	0,976033	0,077868
Загальна площа	0,981014	-0,013912
Наявність бібліотек	0,953689	-0,041183
Наявність місць громадського харчування	0,973985	0,011168

Продовження додатку Б

2016

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,39566	86,63046	10,39566	86,63046
2	1,06767	8,89727	11,46333	95,52773

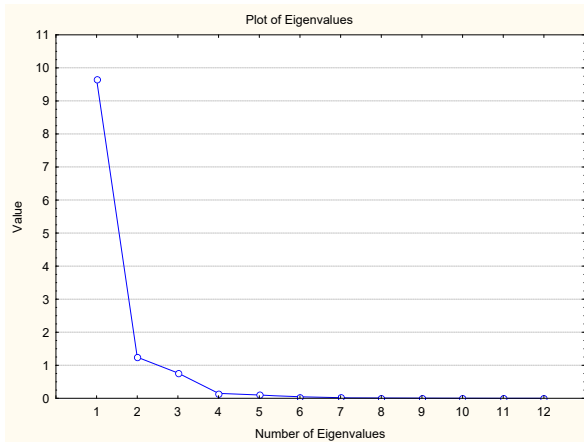


	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,99083	-0,050087
Кількість студентів	-0,99707	-0,003821
Кількість студентів-стипендіатів	-0,99263	-0,053542
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	-0,09136	-0,976304
Кількість випускників	-0,99750	-0,007921
Кількість доцентів	-0,91305	0,222368
Кількість професорів	-0,91592	0,173769
Кількість аспірантів	-0,99001	0,044798
Кількість докторантів	-0,97912	0,052207
Загальна площа	-0,97907	-0,094131
Наявність бібліотек	-0,94260	-0,112142
Наявність місць громадського харчування	-0,98623	-0,056897
Expl.Var	10,39566	1,067673
Prp.Totl	0,86630	0,088973

Продовження додатку Б

2015

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	9,658316	80,48596	9,65832	80,48596
2	1,244733	10,37277	10,90305	90,85874

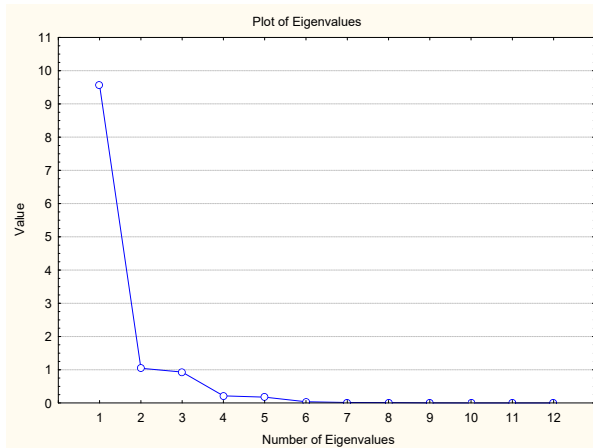


	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,994458	-0,037365
Кількість студентів	-0,996031	0,002486
Кількість студентів-стипендіатів	-0,993305	-0,073705
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	-0,010159	-0,805879
Кількість випускників	-0,995542	0,011116
Кількість доцентів	-0,892325	0,284604
Кількість професорів	-0,893594	0,335978
Кількість аспірантів	-0,985265	0,098593
Кількість докторантів	-0,965957	0,132012
Загальна площа	-0,654308	-0,508199
Наявність бібліотек	-0,890177	-0,326173
Наявність місць громадського харчування	-0,990113	-0,051471
Expl.Var	9,658316	1,244733
Prp.Totl	0,804860	0,103728

Продовження додатку Б

2014

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	9,565375	79,71146	9,56537	79,71146
2	1,043875	8,69896	10,60925	88,41041

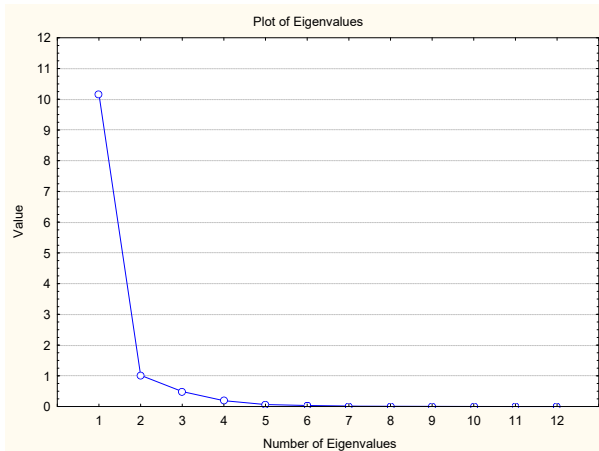


	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,985970	-0,065211
Кількість студентів	-0,994844	-0,031421
Кількість студентів-стипендіатів	-0,990353	-0,080980
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,013013	-0,874672
Кількість випускників	-0,990467	-0,042856
Кількість доцентів	-0,630455	0,329295
Кількість професорів	-0,744734	0,367845
Кількість аспірантів	-0,981758	-0,016715
Кількість докторантів	-0,963491	-0,017647
Загальна площа	-0,986232	-0,086984
Наявність бібліотек	-0,923421	-0,074799
Наявність місць громадського харчування	-0,985851	-0,087703
Expl.Var	9,565375	1,043875
Prp.Totl	0,797115	0,086990

Продовження додатку Б

2013

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,17138	84,76152	10,17138	84,76152
2	1,01653	8,47111	11,18792	93,23263

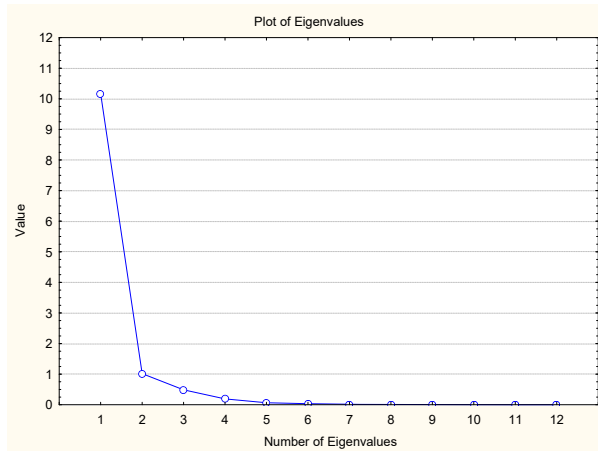


	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,98735	-0,031815
Кількість студентів	-0,99599	0,005922
Кількість студентів-стипендіатів	-0,99036	-0,048579
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,00059	-0,996590
Кількість випускників	-0,99533	0,014958
Кількість доцентів	-0,86920	0,093726
Кількість професорів	-0,89179	0,045147
Кількість аспірантів	-0,99053	0,024171
Кількість докторантів	-0,97451	0,041202
Загальна площа	-0,98282	-0,050007
Наявність бібліотек	-0,90078	-0,020747
Наявність місць громадського харчування	-0,98695	-0,060626
Expl.Var	10,17138	1,016533
Prp.Totl	0,84762	0,084711

Продовження додатку Б

2012

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,17138	84,76152	10,17138	84,76152
2	1,01653	8,47111	11,18792	93,23263

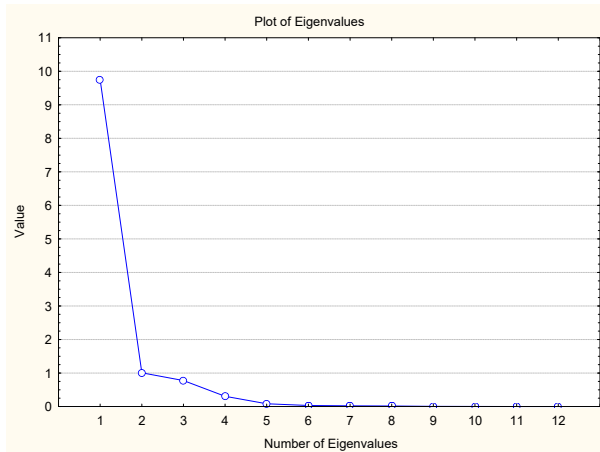


	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,98735	-0,031815
Кількість студентів	-0,99599	0,005922
Кількість студентів-стипендіатів	-0,99036	-0,048579
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,00059	-0,996590
Кількість випускників	-0,99533	0,014958
Кількість доцентів	-0,86920	0,093726
Кількість професорів	-0,89179	0,045147
Кількість аспірантів	-0,99053	0,024171
Кількість докторантів	-0,97451	0,041202
Загальна площа	-0,98282	-0,050007
Наявність бібліотек	-0,90078	-0,020747
Наявність місць громадського харчування	-0,98695	-0,060626
Expl.Var	10,17138	1,016533
Prp.Totl	0,84762	0,084711

Продовження додатку Б

2011

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	9,751480	81,26233	9,75148	81,26233
2	1,005911	8,38259	10,75739	89,64492



	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,966623	-0,099596
Кількість студентів	-0,989518	-0,011415
Кількість студентів-стипендіатів	-0,974108	-0,124394
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,174458	-0,943647
Кількість випускників	-0,991168	-0,024431
Кількість доцентів	-0,923040	0,046875
Кількість професорів	-0,901448	0,127933
Кількість аспірантів	-0,995062	-0,025934
Кількість докторантів	-0,989141	0,019066
Загальна площа	-0,962957	-0,118897
Наявність бібліотек	-0,595865	0,220992
Наявність місць громадського харчування	-0,980172	-0,082133
Expl.Var	9,751480	1,005911
Prp.Totl	0,812623	0,083826

Додаток В

АНКЕТА опитування НПП в ЗВО Харківського регіону

Шановні респонденти!

Дозвольте запропонувати Вам прийняти участь в опитуванні, яке присвячене проблемі управління трудовими процесами науково-педагогічних працівників (НПП) в закладах вищої освіти (ЗВО). Результати дослідження будуть використані в процесі написання дисертаційного дослідження для розробки заходів з раціоналізації трудових процесів НПП та удосконалення мотивуючої складової норм праці в ЗВО.

Даючи відповіді на запитання дотримуйтесь, будь ласка, своєї особистої точки зору. Відповіді на запитання, судження та бачення ймовірних варіантів вирішення проблеми окремих НПП, проаналізовані в узагальненому виді, нададуть уявлення про найбільш змістовне бачення працівників ЗВО підходів щодо підвищення ефективності системи управління трудовими процесами в ЗВО.

Загальні правила заповнення анкети: якщо після запитання пропонується декілька варіантів відповідей, то уважно прочитайте усі відповіді, а потім оберіть один чи декілька варіантів, які Вам підходять і в бланку відповідей обведіть їх порядкові номери; якщо ж відповіді не наводяться або жоден із запропонованих варіантів Вам не підходить, напишіть свою відповідь самостійно зверху підкреслення.

Заздалегідь дякуємо Вам за участь!

Перші 7 запитань стосуються Вашої особистості

1. Ваша стать:

1 чоловіча

2 жіноча

2. Скільки Вам років? _____

3. Ваш сімейний стан:

1 одинокий (незаміжня)

2 одружений (заміжня)

3 розлучений (розлучена)

4. Національність

1 українець

2 росіянин

3 інша (яка саме?) _____

5. Яка у Вас освіта?

1 закінчив середню школу

2 закінчив технікум, середнє спеціальне училище, коледж

3 неповна вища

4 вища

5 маю вчений ступінь, звання

6. Як Ви оцінюєте свій рівень життя?

1 високий

2 середній

3 низький

7. Скільки років Ви працюєте в ЗВО? _____ повних років

Наступні 12 запитань стосуються питання управління трудовими процесами НПП в ЗВО

8. Як Ви вважаєте, чи доцільним є впровадження системи матеріального стимулювання праці, заснованої на визначені трудомісткості виконаних робіт НПП за нормами часу за певний проміжок часу?

1 так

2 ні

3 більше так чим ні

4 не знаю

9. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи) характер робіт, які складають зміст праці?

1 так

2 ні

3 більше так чим ні

4 не знаю

10. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу кваліфікація НПП та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці?

1 так

2 ні

3 більше так чим ні

4 не знаю

11. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу стаж роботи НПП (загальний, на кафедрі, на посаді, яку займає)?

1 так

2 ні

3 більше так чим ні

4 не знаю

12. Як Ви вважаєте, чи впливають на тривалість трудового процесу фізіологічні дані НПП?

1 так

2 ні

3 більше так чим ні

4 не знаю

13. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу рівень розумової активності НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

14. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу індивідуальна інтенсивність праці окремого НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

15. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу такий фактор, як задоволеність працюю?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

16. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

17. Проранжируйте, будь-ласка, виділені Вами фактори в залежності від ступеня їх впливу на тривалість трудових процесів НПП:

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ т.д.

18. Чи вважаєте Ви, що рівень соціально-психологічного клімату в колективі впливає на ефективність трудових процесів НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

19. Як Ви вважаєте, чи впливають внутрішні конфліктні суперечки на діяльність працівників кафедри (відділу)?

1 так (міжособистісні конфлікти)

2 так (міжгрупові конфлікти)

3 так (конфлікти з керівництвом відділу, ЗВО)

4 ні

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Додаток Г

Таблиця Г.1

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти

ЗВО

Найменування структурного підрозділу:

Кафедра «Менеджменту»

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП:

2018_грудень_НПП 1

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу роботи для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу роботи	8	9	Рівень використання комп'ютерної техніки		12	13
									група	%		
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	13	4	Читання лекцій	-	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4	8	8,00

Продовження табл.Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	14	5	Проведення практичних занять (до складу практичних занять входять: тренінг; майстер-клас; практичні заняття на підприємстві, в організації, установі)	–	1	на академічну групу за одну академічну годину	8	86,9	5	44,7	16	16,00
3	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	–	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	8	8,00
4	22	11.2	Проведення екзаменаційних консультацій семестровий екзамен:	–	2	на академічну групу	5	48,6	2	15,4	1	2,00
5	24	12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	Роботу перевіряє і приймає один викладач	0,25	на одну роботу	6	75,4	1	2,5	36	9,00
6	53	23	Керівництво аспірантами	–	50	щороку на аспіранта	10	96,7	8	78,4	0,1	5,00

Продовження табл.Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
7	63	32.2	Підготовка конспектів лекцій оновлення конспекту лекцій:	Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекцій	1	на 1 годину занять	5	56,4	8	81,6	8	8,00
8	69	32.8	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять оновлення методичних матеріалів:	Методичні матеріали для проведення занять: план, методична робота заняття, дидактичні матеріали	1	на 1 годину занять	5	59,4	8	86,3	16	16,00
9	73	33.2	Підготовка матеріалів до самостійної роботи студентів (СРС) розроблення методичного супроводу до виконання завдань для СРС:	Методичні матеріали до СРС: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	50	на дисципліну	7	78,3	8	74,8	0,25	12,50
10	79	33.8	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання екзаменаційних білетів:	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	7	78,3	8	89,1	0,3	12,00

Продовження табл.Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11	89	38.1	Розроблення авторських тренінгів	Методична робота до практичних занять із використанням зазначених форм та технологій, що надаються до методичного відділу	100	на тренінг	9	92,4	9	91,1	0,1	10,00
12	93	40.2	Оновлення ПНС, що досягла контентного рівня	Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи	5	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	7	78,3	10	95,1	5	25,00
13	137	44.11	Відповідальний за організацію практик на кафедрі	Наказ про затвердження	50	на навчальний рік	7	56,2	8	74,3	0,1	5,00
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												
14	156	48,6	Публікація тез доповідей	Публікація розміщена в репозитарії	70	на 1 ум. друк. арк.	9	84,2	9	92,7	0,26	18,20
15	173	52.5	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагород)	10	на 1 студента	6	77,1	7	62,2	1	10,00

Продовження табл.Г.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
16	224	67.1	Виконання обов'язків куратора академічної групи	Наказ про затвердження, план, звіт, журнал куратора академічної групи	70	на навчальний рік	6	67,3	2	14,7	0,1	7,00
17	232	71.2	Участь у проведенні Літньої (Зимової) школи (занять та заходів)	Наказ про затвердження, матеріали роботи	40	на навчальний рік	8	89,1	8	82,1	0,5	20,00
18	239	71.9	Участь у роботі постійних виїзних (мобільних) груп з профорієнтації	Наказ про затвердження складу робочої групи, матеріали роботи, графік виконання, названість угод про співробітництво	10	на захід	8	86,4	6	66,2	1	10,00

Наукове видання

ДИБАЧ Інна Леонідівна

**КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

Монографія

Верстка – Т.В. Мартиненко

Підписано до друку 02.04.2020 р. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Droid Serif. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 18,83. Тираж 300. Замовлення № 0520м-100.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а
Телефони: +38 (0552) 39 95 80,
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.