

Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет технологій та дизайну

О. Б. Моргулець

**УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ
ЯК СУБ'ЄКТОМ РИНКУ**

Монографія

Київ 2017

УДК 65.012:378.4
М 79

Рекомендовано Вченою радою
Київського національного університету технологій та дизайну
для науковців, викладачів вищих навчальних закладів, аспірантів,
студентів та широкого кола читачів, що цікавляться питаннями управління
вищим навчальним закладом
(протокол № 6 від 25 січня 2017)

Рецензенти:

М. М. Єрмошенко

д-р екон. наук, проф.,
проректор з наукової роботи ВНЗ «Національна академія України»;

М. П. Денисенко

д-р екон. наук, проф.,
професор кафедри бізнес-економіки

Київського національного університету технологій та дизайну;

В. Г. Маргасова

д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту
Чернігівського національного технологічного університету.

Моргулець О. Б.

М 79 Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія
/ О. Б. Моргулець. — К. : КНУТД, 2017. — 454 с.

ISBN 978-966-7972-86-8

Монографія присвячена науково-методологічному розв'язанню проблеми управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкових відносин в умовах формування інформаційного суспільства. Досліджено економічну сутність освітніх послуг як специфічного виду діяльності і товару. Визначено тенденції розвитку вищих навчальних закладів України. Особливу увагу приділено розробці методологічних та методичних положень процесно-цільового управління вищим навчальним закладом на підприємницьких засадах, системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності, оцінювання рівня автономії й ефективності управління та стратегічного розвитку закладу вищої освіти в умовах конкурентного середовища.

УДК 65.012:378.4

ISBN 978-966-7972-86-8

© О. Б. Моргулець, 2017
© КНУТД, 2017

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Наукові засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг	12
1.1. Еволюція наукової думки про освітні послуги як специфічний вид діяльності та товар	12
1.2. Теоретичні узагальнення ідеї та місії вищого навчального закладу: ретроспективний аналіз	48
1.3. Вищий навчальний заклад у сучасному суспільстві: теоретичні аспекти формування інформаційного суспільства	68
Висновки до першого розділу	82
Розділ 2. Формування й розвиток сектору вищої освіти в умовах трансформації ринкових відносин	84
2.1. Діяльність вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг в аспекті тенденцій розвитку сфери послуг в Україні	84
2.2. Трансформація економічних відносин між державою та вищими навчальними закладами України: проблеми автономії	126
2.3. Аналіз моделей управління вищим навчальним закладом: передумови формування сучасної парадигми управління	146
Висновки до другого розділу	159
Розділ 3. Методологічні основи управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг	162
3.1. Концептуальні засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг	162
3.2. Особливості діяльності вищого навчального закладу як суб'єкта ринку послуг в умовах конкурентного середовища	184
3.3. Методологічні положення процесно-цільового підходу до управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку	206

Висновки до третього розділу	227
Розділ 4. Організаційно-економічне забезпечення системи управління вищим навчальним закладом на підприємницьких засадах	229
4.1. Проектування організаційної структури управління вищим навчальним закладом на підприємницьких засадах	229
4.2. Механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищого навчального закладу	242
4.3. Інструментарій управління вищим навчальним закладом в умовах формування інформаційного суспільства	255
Висновки до четвертого розділу	273
Розділ 5. Методичні засади забезпечення ефективності управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкових відносин	274
5.1. Науково-методичні засади оцінювання рівня реальної автономії вищого навчального закладу	274
5.2. Методичні положення оцінювання ефективності управління вищим навчальним закладом	288
5.3. Прогнозування стратегічного розвитку вищого навчального закладу як суб'єкта ринку з використанням інструментарію економіко-математичного моделювання	323
Висновки до п'ятого розділу	347
Висновки	349
Список використаних джерел	354
Додатки	396

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ВВП – валовий внутрішній продукт
- ВНЗ – вищий навчальний заклад
- ВНП – валовий національний продукт
- ВОІВ – Всесвітня організація інтелектуальної власності
- ВТО – Всесвітня торговельна організація
- ГАТС – Генеральна угода про торгівлю послугами
- ДК – державний класифікатор
- ДКПП – Державний класифікатор продукції та послуг
- ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти
- ЄС – Європейський союз
- ЗУ – Закон України
- ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології
- КВЕД – Класифікатор видів економічної діяльності
- КЗЕП – класифікація зовнішньоекономічних послуг
- КНУТД – Київський національний університет технологій та дизайну
- МВФ – Міжнародний валютний фонд
- МОНУ – Міністерство освіти і науки України
- МОП – Міжнародна організація праці
- НДДКР – науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота
- НПП – науково-педагогічні працівники
- НТП – науково-технічний прогрес
- НТР – науково-технічна революція
- ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- ПП – педагогічні працівники
- р. а. – рівень акредитації
- ПХДПУ – ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»

СВЗЯОД – система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності
СНАУ – Сумський національний аграрний університет
СНД – Співдружність Незалежних Держав
СОТ – Світова організація торгівлі
США – Сполучені Штати Америки
ТЕМПУС – Транс'європейська програма взаємообмінів між університетами
УКТЗЕД – Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності
ФОП – фонд оплати праці
ХНУ – Хмельницький національний університет
ЮНЕСКО – міжнародна організація, спеціалізована установа Організації
Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури
СЕМ – управління споживчим досвідом
CRM – управління взаємовідносинами зі споживачем
ENQA – Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти
ESIB – Об'єднання національних студентських спілок в Європі
ESG – Європейські стандарти і рекомендації щодо забезпечення гарантій
якості вищої освіти
EUA – Європейська асоціація університетів
FAO – продовольча й сільськогосподарська організація ООН
GII – глобальний інноваційний індекс
ISIC – Міжнародна стандартна галузева класифікація видів економічної
діяльності
NACE – класифікація видів економічної діяльності у Європейському
співтоваристві

ВСТУП

Вищий навчальний заклад (ВНЗ) є установою приватного або публічного права, що здійснює наукову, науково-технічну, освітньо-виховну, інноваційну та науково-методичну діяльність і забезпечує здобуття особами вищої освіти з урахуванням їхніх потреб, інтересів і здібностей. Нині кожен ВНЗ – фактично центр освіти, науки й культури. Високий рівень динаміки ринкового середовища й соціального оточення сьогодні вимагає від вищих навчальних закладів оперативної та гнучкої взаємодії з економічною й соціально-культурною сферами. Зростання невизначеності як ключової характеристики ринкового середовища потребує підвищення самостійності всіх суб'єктів суспільного життя, у тому числі й вищих навчальних закладів. У зв'язку з цим основним завданням ВНЗ є підготовка фахівців, спроможних ефективно працювати в сучасних умовах високої інформатизації та глобальних взаємозв'язків. Одночасно й закладам вищої освіти потрібно навчитися ефективно працювати й розвиватись у динамічних умовах конкурентного ринку.

Усі ці зміни змушують ВНЗ розглядати власну діяльність з точки зору суб'єктів ринкових відносин, змінювати стратегічні орієнтири, шукати інноваційні підходи, методи й інструменти ефективного управління. А відтак усвідомити й прийняти рішення про необхідність упровадження нової системи управління, заснованої на споживчоорієнтованості та підприємницьких засадах функціонування суб'єктів ринку послуг.

Одним зі значущих чинників суспільного розвитку є формування інформаційного суспільства та становлення суспільства знань. Його основними суб'єктами стають вищі навчальні заклади, що продукують нові знання й інновації та забезпечують передавання їх суспільству шляхом надання освітніх послуг. Саме тому вища освіта є галуззю економіки, яка найбільше потребує наукових розробок і практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного

управління вищим начальним закладам як суб'єктом ринку в умовах інформаційного суспільства, глобалізації освіти й інтеграції України у Європейський простір вищої освіти. Крім того, імплементація нового Закону України «Про вищу освіту», який суттєво розширив академічну свободу й автономію ВНЗ, також потребує зміни підходів до здійснення освітньої діяльності, перебудови системи управління навчальними закладами, упровадження інноваційних стратегічно спрямованих методів та інструментів сучасного менеджменту.

Нові виклики середовища та зміни умов господарювання у сфері обслуговування формують нову парадигму управління суб'єктом ринку послуг. «Парадигма будь-якої суспільної науки, і зокрема менеджменту, – як зазначає П. Друкер, – ґрунтується на уявленнях про реальність, яку формують учені, письменники, викладачі та практики. Але й самі уявлення роблять визначальний вплив на те, що в цій галузі знання вважаються реальністю, – точніше, що мають на увазі під реальністю вчені, письменники, викладачі та практики. Уявлення про реальність, що існують у рамках даної дисципліни, визначають її зміст. Вони визначають те, що ця дисципліна вважає «фактами», і те, як ця дисципліна трактує саму себе. До того ж, уявлення про реальність значною мірою визначають те, на що ця дисципліна звертає увагу, а що – ігнорує або відкидає як “прикрі винятки”». Таким чином, для розуміння реальності сучасної ринкової економіки необхідно усвідомити один важливий факт, продовжує вчений: «Фундаментом сучасного суспільства, економіки і людських відносин є аж ніяк не технології, і не інформація, і не продуктивність. Фундаментом сучасного суспільства, економіки і людських відносин є керована організація як суспільний інститут, мета якої – досягнення результату. А менеджмент – це спеціальний інструмент, особлива функція, специфічний апарат, який саме і забезпечує організації можливість досягати потрібних результатів. До сфери менеджменту входить усе, що якимось чином впливає на ефективність організації та результативність її діяльності – усередині організації або за її межами» [97].

Споживча орієнтованість є визначальним принципом роботи сучасної організації, що надає послуги й усвідомлює роль і значення споживача у своїй діяльності. В умовах жорсткої конкуренції вищим навчальним закладам доводиться боротися за кожного споживача – постійно підвищувати якість освітньої діяльності, формувати програми лояльності для споживачів, пропонувати якомога більше нових освітніх послуг, вишукувати конкурентні переваги. Проте найголовнішим є правильна організація роботи зі споживачем, яку в жодному разі не можна недооцінювати, адже основним чинником ефективності діяльності ВНЗ, що функціонує в умовах ринку, є здатність максимально повно та якісно задовольняти потреби своїх споживачів. Таким чином, розвиток ринку освітніх послуг України багато в чому залежить від формування підприємницьких компетентностей вищого навчального закладу.

Отже, в умовах інформаційного суспільства та глобалізації економіки вирішення нових завдань закладів вищої освіти за допомогою теорій і моделей класичного менеджменту стає неможливим. Сучасні проблеми розвитку українських ВНЗ вимагають розробки нової концепції управління, науково-методологічних і прикладних положень її реалізації на практиці.

Дослідженню теоретико-методологічних аспектів менеджменту організацій, що надають послуги, присвячені роботи відомих учених: К. Албрехта, В. Апопія, Л. Демидової, Л. Беррі, Т. Бурменко, Х. Ворачека, В. Гордіна, К. Гронроса, П. Друкера, М. Іванова, Д. Ковела, А. Кузьміна, В. Кулибанова, К. Лавлока, Л. Малюка, Н. Миронова, Р. Нормана, Я. Остафійчука, О. Пащук, О. Решетняк, М. Сущинської, Л. Тикоцького, К. Хаксевера, А. Челенкова, Б. Чернишова, Дж. Шоула й ін.

Питанням розвитку вищих навчальних закладів, дослідженню генезису й еволюції ідеї й місії університету та його сучасної ролі в умовах формування інформаційного суспільства присвятили свої праці такі вчені, як: Дж. Г. Ньюмен, К. В. фон Гумбольдт, Х. Ортега-і-Гассет, К. Ясперс, Р. Хатчинс, К. Керр, Д. Белл, Р. Барнетт, Б. Кларк, З. Бауман, Б. Рідінгс, В. Кремень,

А. Прохоров, А. Грудзинський, В. Повзун, М. Макаркін, О. Зіневич, О. Леонова, Л. Фадєєва й інші дослідники.

У розвиток питання забезпечення ефективного управління вищим навчальним закладом зробили внесок як українські, так і зарубіжні вчені, а саме: А. Берец, Р. Бирман, Дж. Рейлі, С. Квіт, В. Кремень, М. Згуровський, І. Грищенко, І. Каленюк, О. Куклін, В. Рожок, А. Асаул, І. Маркіна, В. Луговий, О. Романовський, І. Тарасенко, І. Богачевська, М. Денесенко, Д. Єфременко, О. Комарова, В. Александров, Л. Драганчук, А. Дмитрів, К. Дрезинський, Л. Вербицька, Ю. Варланов, М. Гладченко, Ю. Вагнер, А. Гринь та ін.

Проте в сучасній економічній науці залишається багато недостатньо розроблених питань, зокрема ті, що стосуються пошуку оптимальної моделі управління вищим навчальним закладом як найважливішим суспільним інститутом і одночасно суб'єктом ринкових відносин в умовах постійних суспільно-економічних трансформацій і формування інформаційного суспільства.

Усе вищезазначене зумовило вибір теми дослідження, її актуальність, мету, завдання, об'єкт, предмет, логіку дослідження, наукову та практичну значимість.

Метою даного монографічного дослідження є розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних основ управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг в умовах формування інформаційного суспільства.

Досягнення мети роботи зумовило вирішення таких завдань: дослідити основні підходи до визначення змісту понять «послуга» та «освітня послуга», розкрити їхню сутність як економічної категорії; зробити теоретичні узагальнення щодо еволюції ідеї та місії вищого навчального закладу (університету); визначити чинники розвитку інформаційного суспільства та їхній вплив на розвиток ВНЗ; проаналізувати тенденції розвитку сфери послуг України та діяльності ВНЗ як суб'єктів ринку послуг; розкрити сутність університетської автономії, обґрунтувати завдання щодо формування автономії

ВНЗ як способу розвитку закладів вищої освіти України; проаналізувати існуючі моделі управління ВНЗ, визначити ключові характеристики сучасної парадигми управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг; узагальнити концептуальні засади управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг в умовах інформаційного суспільства; визначити чинники формування попиту на освітні послуги та забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ; доповнити та розвинути методологічні положення процесно-цільового управління ВНЗ; розробити методичні положення та практичні рекомендації щодо побудови структури управління ВНЗ на підприємницьких засадах; розробити науково-методичні положення та механізм управління системою внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності; узагальнити інструментарій управління ВНЗ у частині забезпечення якості освітніх послуг; розробити методичні положення оцінювання рівня реальної автономії вітчизняних ВНЗ для прийняття ними управлінських рішень; розробити методологічні та методичні положення оцінювання рівня ефективності управління ВНЗ; розробити пропозиції з удосконалення наукових підходів до управлінського інструментарію стратегічного вибору ВНЗ як суб'єкта ринку послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні концептуальні та науково-методичні положення, узагальнення та висновки монографічного дослідження, доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій і можуть бути використані для вдосконалення системи управління ВНЗ та підвищення ефективності його діяльності як суб'єкта ринкових відносин.

Автор щиро дякує науковому консультанту – доктору економічних наук, академіку НАПН України, професору Івану Михайловичу Грищенку та своїм колегам з Київського національного університету технологій та дизайну за допомогу під час проведення досліджень та підготовки рукопису монографії.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ЯК СУБ'ЄКТОМ РИНКУ ПОСЛУГ

1.1. Еволюція наукової думки про освітні послуги як специфічний вид діяльності та товар

Стрімкий розвиток послуг є однією з ознак постіндустріальної сервісної економіки. Він проявляється перш за все в зростанні частки послуг у валовому внутрішньому продукті та збільшенні кількості зайнятих у цій сфері, що сьогодні спостерігається як в Україні, так і в світі загалом. Утримати конкурентні переваги в матеріальному виробництві стає дедалі важче, тому підприємства й організації все активніше завоюють ринок послуг. Таким чином економіка послуг відіграє роль одного з найважливіших секторів національного господарства, а їх розвиток є пріоритетним для економіки країни в цілому.

У дослідженні сфери послуг, як і півстоліття тому, ключовими залишаються три питання: визначення поняття «послуга», опис властивих послугам характеристик і виявлення відмінностей у діяльності промислових підприємств та організацій сфери послуг. Найбільший внесок у вивчення цих питань зробили представники так званих Північної, Англійської й Американської шкіл сервісного менеджменту. У середині 80-х років ХХ ст. сформувався загальноприйняте нині положення: надання послуг відрізняється від виробництва товарів. З огляду на це, розвиток одержали два напрями: перший із них розглядає адаптацію «традиційних» методів управління з урахуванням особливостей послуг, другий – розробку специфічних методів управління організаціями, що надають послуги.

Дослідження економічної сутності послуг у цілому здійснювали такі вчені, як: Д. Коуел, К. Гронроус, Л. Беррі, Н. Іванов, Л. Тикоцький, В. Прищепенко, І. Бухтерева, П. Зав'ялов, В. Димидов, Р. Кирилович,

В. Апопій, В. Воронкова, В. Ределіус, О. Азарян, Н. Бабенко, О. Пашук, С. Гавриленко, О. Любіцева, О. Решетняк та ін. Усі вони намагалися виявити сутність і особливості поняття «послуга», встановити й сформулювати його об'єктивне економічне визначення. Проте дебати з цього приводу тривають.

Сутність поняття «освітні послуги» висвітлювалася в працях таких науковців, як: В. Александров, Т. Оболенська, І. Каленюк, О. Грішнова, І. Грищенко, В. Астахов, К. Карчевський, А. Белозьоров, Л. Волчанська, С. Куров, М. Малєїна, В. Сирих, О. Южакова, С. Кадачніков, А. Румянцев, Ю. Коваленко й ін. Але зазвичай поняття «освітня послуга» тлумачиться авторами в контексті тематики їхніх досліджень. Тому кожне визначення пов'язане з певною точкою зору, яку ці вчені висловлювали.

Для розкриття сутності й об'єктивного формулювання економічної категорії «послуги», зокрема освітні, наведемо визначені економічною теорією основні характеристики, притаманні всім видам послуг.

Послуги мають кілька особливостей, завдяки яким відрізняються від інших товарів.

По-перше, нематеріальний характер (*невідчутність*) послуг створює суттєві проблеми в організації торгівлі ними, як для продавців послуг, так і для споживачів. У процесі продажу послуг організаціям, які їх реалізують, складно продемонструвати споживачам свій товар (послугу), а ще складніше обґрунтувати її собівартість і ціну продажу. Продавець може тільки описати переваги, які споживач отримає внаслідок набуття послуги, а якість послуги може бути оцінена тільки після її виконання.

По-друге, послуги не підлягають збереженню (*нездатність послуг до зберігання*), що дозволяє виробникам зводити свій оборотний капітал до мінімуму, тому що витрати на утримання складських приміщень, зберігання, охорону, закупівлю сировини тощо практично відсутні.

По-третє, у багатьох випадках продаж послуг потребує підвищеної мобільності від продавця і покупця через те, що багато послуг базуються на

безпосередньому контакті виробників і споживачів (*невіддільність виробництва та споживання послуг*).

По-четверте, завдяки своїй природі послуги не мають гарантованих стандартів якості. Інакше кажучи, послугам властивий високий ступінь невизначеності (*мінливість якості послуг*). Ця особливість ставить споживача послуг у не вигідне становище, тому що результат послуги, її корисний ефект він зможе оцінити лише після її споживання; а виробникам за таких умов важко здійснювати просування послуг.

Саме через свою невизначеність або мінливість ринок послуг потребує державного регулювання більшою мірою, ніж товарні ринки. Найчастіше державне втручання у функціонування ринку послуг зумовлюється не лише економічними, але й політичними та соціальними чинниками. Наприклад, встановлення контролю чи домінування будь-яких підприємницьких структур у таких сегментах ринку послуг, як банківська справа, інформація й телекомунікації, може створювати реальну загрозу національному суверенітету й безпеці країни. Тому практично у всіх країнах розробляються заходи щодо державного регулювання ринку послуг і встановлення певних стандартів, які регламентують зміст послуг і якість їх надання. Особливо важливі ці стандарти в таких секторах сфери послуг, як-то: охорона здоров'я, освіта, телекомунікації, діяльність фінансових посередників на фондовому і кредитному ринках тощо.

Стандарт обслуговування встановлює формальні критерії, за якими оцінюють рівень обслуговування споживачів і професійну діяльність працівників організації. Нині більшість вітчизняних обслуговуючих організацій уже засвоїли основні правила обслуговування споживачів, закладені в основі стандартів. Це – максимальна увага до споживачів; висока якість комплексу послуг; постійне підвищення освітнього й кваліфікаційного рівня спеціалістів та обслуговуючого персоналу; грамотне й оперативне застосування форм і методів паблік рилейшнз із метою підвищення популярності в суспільстві.

Отже, основними загальноприйнятими особливостями послуг порівняно з товаром сфери матеріального виробництва є їх невідчутність, нездатність до

зберігання, невіддільність виробництва та споживання і високий ступінь невизначеності або мінливості.

Незважаючи на загально визнані особливості послуг, саме поняття «послуга» не має єдиного визначення та нараховує десятки трактувань. Економічна теорія розглядає послугу як особливий вид *товару*, який задовольняє певні потреби окремої людини або суспільства в цілому. Так, наприклад, Д. Коул стверджує, що послуга – це специфічний вид товару, у структурі якого переважають невідчутні якості [381]. Подібних думок дотримуються В. Семенов [315] і Л. Тикоцький [335].

Грунтовніші дослідження економічної сутності послуги засвідчують, що поняття «послуга» є більш багатограним, ніж поняття «товар». На думку Ф. Котлера, послугою може бути будь-який захід або вигода (благо), яку одна сторона може запропонувати іншій, послуги є здебільшого невідчутними і не призводять до оволодіння чим-небудь [152]. Погоджується з таким визначенням Р. Кирилович, який також трактує послугу як корисну дію, результатом якої є виріб або корисний ефект [133].

Подібну точку зору, а саме: що в основі послуги лежить взаємовигода сторін, висловлює В. Руделіус, проте він із співавторами розглядає послугу як специфічний *вид діяльності*, завдяки якій утворюються матеріальні чи нематеріальні вигоди або їх поєднання, котрі організація надає в обмін на гроші або інші цінності [303].

Послуга – це вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача, – стверджує відомий маркетинголог у сфері обслуговування К. Лавлок [164]. А. Романов і його співавтори, які під послугою також розуміють *діяльність* (роботу), уточнюють, що в процесі такої діяльності не створюється новий уречевлений продукт, але змінюється якість раніше створеного продукту [301].

До визначення послуг як виду діяльності схиляється більшість науковців, зокрема: Г. Вельмінов [54], П. Зав'ялов [108], Н. Іванов [113], П. Мягков [244], А. Челенков [350], Л. Беррі [379], К. Гронроус [386] та ін.

Власну позицію щодо дефініції послуги займає В. Апопій, який стверджує, що послуга є одночасно і товаром, і видом діяльності, і додатковою вигодою для покупця. Цей учений стверджує: «Послуга – *товар* особливого виду, *діяльність, благо* (виділено мною. – *О. М.*), що задовольняє потреби індивіда, виробництва та суспільства, має споживчу вартість і вартість, результат якої може мати матеріальну і нематеріальну форми» [12].

Отже, дослідження дефініції «послуга» як економічної категорії свідчить про те, що не існує однозначної думки щодо визначення цього поняття. Навпаки, є велика кількість його визначень, усі вони різні, тому що науковці намагалися висловити власне бачення в контексті своїх досліджень, спираючись на різні наукові школи.

Досить широкий огляд існуючих дефініцій цього поняття можна знайти в працях В. Гордина і М. Сущинської [70], О. Решетняк [297]. У монографії їхні дослідження набули подальшого розвитку. У *таблиці 1.1* наведено існуючі на сьогоднішній день трактування поняття «послуга», згруповані за трьома основними підходами.

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо визначення сутності послуг

Науковець	Визначення: <i>Послуга – це ...</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Підхід із позиції визначення послуги як специфічного товару (невідчутного)	
Р. Малері [58]	нематеріальні активи, що виробляються з метою збуту. Нематеріальні активи (або невідчутна цінність) – це цінність, яка не є фізичним об'єктом, але має вартість – грошову оцінку
Коул Д. (D. Cowel) [381]	специфічний вид товару. Найважливішою відмінною ознакою послуг є те, що в структурі товару–послуги превалюють невідчутні якості
В. Семенов, О. Васильєва [315]	специфічний товар, який являє собою послідовність процесів взаємодії систем виробника і систем споживача в задоволенні фундаментальної користі, яка існує і має споживчу вартість тільки при нерозривному зв'язку цих систем
А. Прищепенко [285]	одна з якостей, одна зі складових характеристик об'єкта чи суб'єкта, що є на ринку товаром

Підхід з позиції визначення послуги як блага, користі, додаткової вигоди	
Р. Норман (R. Norman) [409]	користь, запропонована споживачу сервісною організацією
Ф. Котлер [152]	будь-який захід або вигоду, що одна сторона може запропонувати іншій і які в основному невідчутні і не призводять до оволодіння будь-чим. Виробництво послуг може бути, а може й не бути пов'язане з товаром у його матеріальному вигляді
С. Гаврилишин [60]	особлива споживча вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу й суспільства
Л. Тикоцький [335]	продукт праці, тотожний за своєю економічною природою матеріальним благам
Підхід з позиції визначення послуги специфічною діяльністю або дією	
К. Гронроус (C. Gronroos) [386]	процес, що складається з серії невідчутних дій, які за необхідності виникають між споживачем і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системою організації – постачальником послуг
Т. Хілл [387]	зміна стану особи або товару, що належать певній економічній одиниці, яка виникає в результаті діяльності іншої економічної одиниці з попередньої згоди першої. Це сукупність робіт, що виконуються для задоволення потреб споживача і мають певну вартість
К. Лавлок (C. Lovelock) [164]; О. Пашук [275]	вид економічної діяльності, яка створює цінність і забезпечує визначення переваг для споживача в конкретний час і в конкретному місці в результаті відчутних або невідчутних дій, спрямованих на отримання послуги чи товару
Н. Іванов [113]	діяльність, скерована на задоволення потреби через надання (виробництво) відповідно до цієї потреби благ
П. Мягков [244]	діяльність, результати якої не мають матеріального вираження, реалізуються та споживаються в процесі її здійснення
А. Романов [301]	виробництво таких споживчих вартостей, які переважно не набувають уречевленої форми
Л. Л. Беррі (L. L. Berry) [379]; Г. Вельмінов [54]	дія або зусилля, а не який-небудь предмет, прилад чи річ
О. Любіцева [174]; П. Зав'ялов та В. Демидов [108]	цілеспрямована діяльність, результатом якої є прояв у корисному ефекті
Р. Кирилович [133]	корисна дія, результатом якої є або виріб, або корисний ефект. Основний зміст полягає в тому, що послуга – це дія, яка здійснюється однією стороною для іншої
А. Челенков [350]	узгоджений процес взаємодії двох або більше суб'єктів ринку, коли одні суб'єкти впливають на інших з метою створення, розширення чи відтворення можливостей останніх в отриманні фундаментальної користі (благ)
Ф. Уколов [338]	ніщо інше, як корисна дія споживчої вартості товару чи безпосередньо праці

В. Кулибанова [162]]	реакція виробника на запити ринку, що, як наслідок, має споживчу вартість
К. Маркс [180]	особлива споживча вартість, отримана певною працею так, як і будь-який інший товар; але особливість споживчої вартості послуги полягає в тому, що праця визначає послуги не як річ, а як діяльність
В. Руделіус [303]	вид діяльності, завдяки якій утворюються матеріальні чи нематеріальні вигоди або їх поєднання, які організація надає споживачеві в обмін на гроші або щось інше, що має цінність
Інше (інтегральні дефініції)	
В. Апопій [12]	товар особливого виду, діяльність, благо, що задовольняє потреби індивіда, виробництва і суспільства, має споживчу вартість і вартість, результат якої може мати матеріальну й нематеріальну форми
Н. Миронова [187]	економічне благо у формі діяльності; це дія (або послідовність дій), мета якої – підвищення споживчої корисності об'єкта, на який ця дія спрямована

Джерело: систематизовано автором.

Таким чином, в економічній літературі можна натрапити на визначення послуги як діяльності або дії (складової частини діяльності); результату або продукту праці; блага, користі або вигоди; товару особливого виду; споживчої вартості, що не має уречевленої форми; нематеріальних активів; невідчутних дій; сукупності робіт тощо.

Спираючись на результати досліджень багатьох науковців, зокрема [187], можна виокремити чинники, що зумовили складності визначення поняття «послуга»:

- до послуг відносяться всі економічні блага, які не можна віднести до промислового виробництва або сільського господарства;
- до послуг відносяться численні й різносторонні дії, скеровані на різні об'єкти;
- усі види послуг офіційною статистикою відносяться до одного класу економічних благ;
- послуга – гнучкий об'єкт, межі якого легко змінюються.

Відсутність єдиної, прийнятої всіма дефініції поняття «послуга» утруднює розробку концепції управління організаціями й установами, що надають послуги. Разом з тим, проаналізувавши існуючі визначення категорії «послуга», можна зробити деякі узагальнення та виокремити чотири основні підходи щодо формулювання цього поняття:

- послуга як специфічний вид товару (невідчутний);
- послуга як благо, користь або додаткова вигода, отримана в процесі взаємодії продавця й покупця;
- послуга як специфічний вид діяльності або дії (складова діяльності);
- інтегральні дефініції, що представляють послугу одночасно товаром, діяльністю та додатковою вигодою для покупця.

До послуг часто відносять усі види корисної діяльності, які не створюють матеріальних цінностей, тобто головним критерієм віднесення тієї чи іншої діяльності до послуг служить невлотимий характер виробленого в цій сфері продукту. Однак не всі види послуг є невідчутними, тому не можна ставити в основу дефініції поняття «послуга» її нематеріальний характер.

Багато дослідників одностайні в тому, що послуга як економічна категорія виступає нарівні з товаром, але є товаром особливого роду. Вбачають цю особливість у тому, що послуга, маючи споживну вартість, не має вартості і набуває товарної форми тільки завдяки корисним властивостям тієї праці, яку затрачено на її надання. Проте поняття «послуга» є ширшим і включає в себе різноманітні види діяльності. Тому не можна стверджувати, що вартість послуги полягає тільки в праці, витраченій на її виробництво. Існує низка послуг матеріального характеру, надання яких не обмежується фізичною працею обслуговуючого персоналу: у процесі обслуговування може бути використано обладнання, інструменти, матеріали, електроенергія, інші види енергії тощо. Усе це входить у вартість послуги, а отже, має пряме відношення до кінцевого корисного ефекту від самої послуги.

Поєднувати в одному визначенні і власне дію, і результат цієї дії теж, на нашу думку, є хибною спробою тлумачення поняття, яке розглядається. Подібні дефініції не дають чіткого однозначного розуміння сутності цієї категорії та утруднюють його. Кожне з наведених визначень розкриває тільки один бік багатогранного поняття «послуга» як економічної категорії.

На основі проведеного аналізу існуючих підходів до визначення категорії «послуга» автором запропонована вдосконалена дефініція цього поняття, а саме: *послуга* – це результат економічної діяльності, в якій втілюються матеріальні та/або нематеріальні блага (вигоди), що продаються й купуються на ринку, а отже, є товаром, який організація надає споживачеві в обмін на гроші.

Виходячи із наведеного вище визначення, надання послуг в першу чергу є економічною (тобто прибутковою) діяльністю, через цю діяльність обслуговуючі організації пропонують на ринку певні блага, які є товаром – предметом купівлі-продажу. Зважаючи на основну особливість послуг – невідчутність до моменту придбання, споживач повинен скористатися послугою (купити її) для того, щоб отримати необхідне йому благо.

Освітня діяльність у сучасному інформаційному суспільстві істотно відрізняється від освіти, що була притаманна індустріальній епосі, як за метою, так і за формою, методами, характером і можливостями. Ринкові відносини нині домінують майже в усіх сферах людської діяльності. Практично все сприймається як товар, а людина – як його виробник або споживач. Це стосується й освітньої діяльності як комплексу освітніх послуг. Освіта розглядається як практична реальна діяльність, спрямована на задоволення потреб замовника – студента і його майбутнього роботодавця. Завданням ВНЗ є виробництво освітніх продуктів, їх продаж для потреб масового споживання, що є необхідною умовою економічного зростання економіки держави [269].

Беззаперечно, освітня послуга має споживчу вартість, яка полягає в тому, що вона створює людський капітал, що виявляється в більш кваліфікованій і більш продуктивній робочій силі. У зв'язку з цим попит на освітні послуги формується споживачами, котрі припускають, виходячи з теорії раціональних

споживчих очікувань, що інвестиції в освіту окупляться згодом у процесі трудової діяльності як значно вищі доходи, ніж у тих, хто зробив менші інвестиції [145].

Так, В. Александров розкриває сутність освітніх послуг через організований процес навчання. «Це, – зазначає науковець, – особливий інтелектуальний товар, який надається стороною, що організує й здійснює процес навчання, та утримується іншою стороною, яка може бути одночасно і учнем, і контролером якості послуги, і платником за неї» [3].

Т. Оболенська розглядає освітні послуги як специфічний товар, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їх подальшого використання в професійній діяльності [258]. Подібні точки зору висловлюють С. Ніколаєнко [253], С. Трубич і Т. Майкович [333], визнаючи освітні послуги нематеріальними соціальними благами, системою знань, інформації, умінь і практичних навичок, сферою людської діяльності, що створює корисний результативний ефект. Відмінну точку зору має С. Кадачников [118], який розглядає освітні послуги як економічне, а не соціальне благо, що володіє корисністю з точки зору його споживачів і потребує витрат на своє виробництво.

На думку І. Каленюк, освітня послуга є продуктом освітньої діяльності, результатом здійснення працівниками сфери освіти різноманітної (педагогічної, виховної, наукової, організаційно-управлінської) діяльності для задоволення освітніх потреб окремих людей і всього суспільства [123]. Науковці А. Румянцев і Ю. Коваленко визначають освітню послугу як продукт, котрий у процесі реалізації трансформується в робочу силу, якість якої залежить не тільки від сукупності отримуваних послуг, а й від якості та кількості власної праці, витраченої в процесі споживання [305].

Деякі дослідники [258; 333] вважають, що «до продуктів вищої школи не належать ні нові знання, ні вміння, бо вони не продаються й 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».

І. Грищенко вважає, що «освітня послуга» – це цілеспрямована діяльність юридичних і фізичних осіб, за основу якої взято навчання для задоволення різноманітних інтелектуальних потреб людини й суспільства в нових знаннях, уміннях, навичках, розвитку індивідуальних здібностей, що має вартісний вимір [78].

Заслуговує на увагу дослідження А. Дмитріва, який пропонує тривимірне визначення освітніх послуг і розглядає їх як сукупність корисних властивостей, які повинні задовольнити пов'язані з одержанням кваліфікації потреби споживачів. Тобто освітні послуги задовольняють особистісні (кінцевий споживач), колективні (організація – роботодавці) та суспільні (держава, суспільство) потреби. Зважаючи на тривимірну сутність освітньої послуги, учений дає визначення послуги вищої освіти в контексті кожного аспекту:

1) з точки зору особистості – це процес передачі кінцевому споживачеві сукупності знань, умінь і навичок професійного змісту, які необхідні для задоволення його особистих потреб в отриманні професії, а також у самовдосконаленні та самоствердженні; цей процес здійснюється за тісної взаємодії зі споживачем відповідно до встановленої програми та за певною формою (очна, заочна, дистанційна);

2) з точки зору організації – це процес фахової підготовки, підвищення кваліфікації або перепідготовки персоналу, що необхідна для забезпечення його подальшої працездатності, підтримки конкурентоспроможності людського капіталу та розвитку в мінливому ринковому середовищі;

3) з точки зору держави – це процес, який забезпечує розширене відтворення сукупного особистісного й інтелектуального потенціалу суспільства [93].

Отже, узагальнюючи наведені визначення, можна виокремити кілька підходів щодо дефініції поняття «освітня послуга». Це, зокрема:

1) результат педагогічної, виховної, наукової, організаційно-управлінської діяльності навчального закладу;

2) соціальне благо – система знань, інформації, умінь і навичок, які використовуються в цілях задоволення різносторонніх освітніх потреб людини, суспільства, держави;

3) економічне благо, інтелектуальний товар, що є корисним для споживача (людини, суспільства, держави) і вимагає певних витрат, споживча вартість яких створюється науково-педагогічними працівниками навчальних закладів.

Таким чином, проведений аналіз трактувань поняття «освітня послуга» дозволяє розвинути науковий погляд і вдосконалити формулювання: **освітня послуга** – результат економічної діяльності, у якому втілюється інтелектуальний продукт і соціально-економічне благо, що надається особистості для задоволення різноманітних освітніх потреб, котрі становлять взаємну зацікавленість суспільства і кожного індивіда зокрема в їх подальшому використанні у професійній діяльності на благо суспільно-економічного розвитку країни. Відмінність запропонованого визначення від тих, що існують, полягає у визнанні освітньої послуги результатом економічної діяльності, у синергетичному ефекті інтелектуального товару та соціально-економічного блага, якими є освітня послуга, та акцентуванні на посиленні ефекту корисності як для індивіда, так і для суспільства в цілому внаслідок практичного використання здобутих компетентностей. Тобто використання індивідом здобутих у процесі навчання (надання освітньої послуги) компетентностей у практичній професійній діяльності примножує первинне соціально-економічне благо, отримане відразу після надання освітньої послуги, що забезпечує прогресуючий соціально-економічний розвиток як самого індивіда, так і економіки країни в цілому. Отже, освітні послуги є специфічними відносно інших нематеріальних послуг, тому що наслідки від їх споживання є благом не тільки для особистості, але й для економіки та суспільства в цілому.

У процесі дослідження ми впевнилися, що для подальшої роботи необхідно розглянути наукові підходи щодо класифікації та систематизації послуг, а також встановити, яку роль освітні послуги посідають у системі видів економічної діяльності. Тому висвітлюємо докладно ці посутні для даного монографічного дослідження питання.

У зв'язку зі швидким розвитком і збільшенням частки послуг в економіці загострилася проблема статистичної оцінки діяльності в цій сфері. Наразі відбувся перехід на міжнародну методикау обліку послуг, але проблема їх класифікації та систематизації з наукової точки зору не вирішена та потребує розробки нових підходів. Разом з тим, у контексті дослідження освітніх послуг як економічного виду діяльності, їх місця в системі обліку доцільно розглянути існуючі підходи щодо класифікації та систематизації видів економічної діяльності як у світі, так і в Україні.

Проблемами розвитку теорії послуг, зокрема питаннями їх класифікації та систематизації, займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: В. Апопій, Г. Ассель, В. Гордин, М. Іванов, Ф. Котлер, К. Лавлок, В. Кулибанова, Н. Миронова, Я. Остафійчук, О. Пашук, О. Челенков, Л. Беррі, Д. Коуел, К. Гронроус, Р. Норман. Проте питання класифікації і систематизації послуг носять перманентний характер, який також пов'язаний з динамікою розвитку ринку послуг. Саме тому поява нових і вдосконалення існуючих підходів до класифікації послуг є еволюційним процесом, спрямованим на розвиток системи сучасного сервіс-менеджменту.

У зв'язку з цим у межах дослідження розширено наукові підходи щодо класифікації послуг, здійснена систематизація класифікаційних ознак шляхом їх упорядкування за основними критеріями в контексті розвитку теорії управління організаціями й установами, що надають послуги.

У світовій практиці статистики послуг спостерігається тенденція до виділення певних класів послуг, які відрізняються один від одного, а послуги в цих класах мають ідентичні проблеми та можливості. Але для об'єктивного розподілу послуг на класи необхідно сформулювати перелік значущих

характеристик, які допоможуть визначати класи та розподіляти послуги за ними. Класифікація послуг і їх систематизація – важливе питання формування й розвитку теоретичної концепції сервіс-менеджменту.

Існують офіційні класифікатори товарів ті послуг, які відображають загальноприйняті класифікації, в яких послуги, поруч з іншими складовими економічної системи, об'єднані за ознакою спорідненості видів економічної діяльності. Такі класифікації є основою національних і міждержавних систем статистичного обліку та використовуються для макроекономічного аналізу й міжнародних порівнянь. Найпоширенішими класифікаторами є:

1) Міжнародна стандартна галузева класифікація видів економічної діяльності ООН (*англ.* – International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, ISIC);

2) Класифікація видів економічної діяльності у Європейському Співтоваристві (*фр.* – Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne, NACE);

3) Міжнародна класифікація товарів і послуг для реєстрування товарних знаків/торгових марок (Ніщцька класифікація);

4) Класифікація послуг Світової організації торгівлі (СОТ) за Генеральною угодою про торгівлю послугами (ГАТС);

5) Класифікатор зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП).

Модифіковані варіанти цих класифікацій використовуються в багатьох країнах як національні класифікатори. В Україні використовуються два класифікатора:

– Класифікатор видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010);

– Державний класифікатор продукції та послуг (ДК 016:2010).

Міжнародна стандартна галузева класифікація всіх видів економічної діяльності розроблена в 1948 р. статистичною комісією ООН. ISIC є світовою загальноприйнятою класифікацією, що застосовується ООН, МОП, ЮНЕСКО та іншими міжнародними організаціями. Метою класифікації ISIC є групування

видів економічної діяльності, що дозволяє вивчати поведінку економічних об'єктів і використовувати статистичні дані, зібрані в учасників економічної діяльності. Об'єктом класифікації ISIC є види економічної діяльності галузей економіки.

Для безпосереднього кодування в ISIC використовують чотиризначний літеро-цифровий десятковий код. Секції зазначені великими буквами латинського алфавіту, а на інших рівнях використовуються цифри. Структура кодування в ISIC, rev4 (четвертий варіант діючої класифікації, затверджений Статистичною комісією в 2009 р.) складається із секцій, розділів, груп і класів.

Згідно з ISIC групування видів економічної діяльності здійснюється за 21 секцією, з яких перші три відносяться до добувної й обробної промисловості, а решту 18 можна віднести до послуг. Проте постачання електроенергії, природного газу, пари та кондиціонованого повітря (секція D); водопостачання; системи каналізації, усунення відходів і заходи щодо відновлення навколишнього середовища (секція E) та будівництво (секція F) при аналізі діяльності обслуговуючих організацій не враховуються. Ці види діяльності знаходяться на стику добувної й обробної промисловості та обслуговування з переважаючою часткою перших. Також до послуг не відносять діяльність домогосподарств у якості роботодавців для обслуговуючого персоналу (як-от: гувернантки (гувернери), кухарі, офіціанти, конюхи, пралі, садівники, камердинери, дворецькі, шофери, лакеї, доглядальниці, домашні вчителі, секретарі та ін.) та їхню діяльність щодо виробництва товарів і послуг для власного користування (секція T) та діяльність екстериторіальних організацій і органів (секція U), що включає діяльність міжнародних організацій, таких як: Організація Об'єднаних Націй (ООН), Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк, Всесвітня торговельна організація (ВТО), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Європейське співтовариство, Європейська асоціація вільної торгівлі тощо.

Таким чином, до послуг можна віднести 13 секцій від G до S: G – Оптова і роздрібна торгівля; ремонт автомобілів і мотоциклів; H – Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність; I – Тимчасове розміщення й організація харчування; J – Інформація та телекомунікації; K – Фінансова та страхова діяльність; L – Операції з нерухомим майном; M – Професійна, наукова і технічна діяльність; N – Діяльність у сфері адміністративного і допоміжного обслуговування; O – Державне управління і оборона; обов'язкове соціальне страхування; P – Освіта; Q – Діяльність у сфері охорони здоров'я і соціальної допомоги; R – Мистецтво, спорт, розваги і відпочинок; S – Надання інших видів послуг.

Освіта як економічна діяльність у цій класифікації представлена окремою секцією, яка включає державну та приватну освіту будь-якого рівня та навчання будь-якій професії, очне або заочне, а також дистанційне за допомогою радіо й телебачення, через мережу Інтернет і пошту. Включає також освіту, яка надається різними установами в рамках шкільної системи освіти на всіх її рівнях, а також освіта для дорослих.

Статистична класифікація видів економічної діяльності є найпоширенішою класифікацією міжнародного рівня в Європі у межах Європейського статистичного простору, який, окрім країн – членів Європейського Союзу, охоплює країни Європейської асоціації вільної торгівлі та більшість країн Центральної Європи. Розроблена NACE Статистичним управлінням Європейського Союзу в 1970 р. на основі ISIC з метою відображення видів діяльності Європейського економічного співтовариства, яким не було приділено належну увагу в ISIC. Об'єкти цієї класифікації аналогічні класифікації ISIC, проте порівняно з нею мають більш деталізовану структуру на нижчому рівні.

Одним із найважливіших документів СОТ щодо регулювання ринку послуг є Генеральна угода про торгівлю послугами. Ця угода спрямована на скорочення й усунення державних обмежень, які перешкоджають вільному наданню транскордонних послуг або є дискримінаційними щодо компаній,

створених за участю іноземного капіталу. ГАТС забезпечує правову базу для вирішення питань про усунення перешкод для торгівлі й інвестицій у сфері послуг, включає конкретні зобов'язання країн – учасниць СОТ щодо обмеження використання ними такого роду бар'єрів. Для цілей регулювання в ГАТС усі послуги класифіковано на 12 секторів: ділові послуги; послуги у сфері зв'язку й аудіовізуальні послуги; будівельні та пов'язані з ними інженерні послуги; дистриб'юторські послуги; послуги у сфері освіти; послуги, пов'язані з захистом навколишнього середовища; фінансові послуги; послуги у сфері охорони здоров'я і соціального забезпечення; туризм і послуги, пов'язані з подорожами, послуги з організації дозвілля, культурних і спортивних заходів (крім аудіовізуальних послуг); транспортні послуги; інші послуги. Кожен сектор поділяється на підсектори (усього 155) [267].

Міжнародну Ніццьку класифікацію товарів і послуг для реєстрації торгових марок/товарних знаків затверджено угодою, підписаною 15 червня 1957 р. під час Ніццької дипломатичної конференції. Кожна країна, що бере участь у Ніццькій угоді, повинна застосовувати Ніццьку класифікацію як основну або додаткову класифікацію для реєстрації торгових марок/товарних знаків і вказувати у своїх офіційних документах і публікаціях, що стосуються їх реєстрації, номери класів Ніццької класифікації, до яких належать товари чи послуги, для яких реєструють знак чи торгову марку.

Використання Ніццької класифікації обов'язкове не тільки для національної реєстрації знаків у країнах – учасницях Ніццької угоди, а й для міжнародної реєстрації товарних знаків, яку здійснює Міжнародне бюро Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ).

Ніццька класифікація включає переважну більшість послуг, визначених класифікаторами ISIC та NACE, хоча підхід до групування тут інший. Так, освітні послуги включено до класу 41: «Освіта; виховання; забезпечення навчання; розваги; влаштування спортивних і культурних заходів». Види діяльності, що увійшли до цього класу, відносяться до різних за

класифікатором ISIC. Такого роду зведена група послуг ускладнює точність обліку та аналіз кожного окремого виду.

Система статистичних класифікацій – динамічна, тому, зважаючи на зміни у світовій економіці та суспільстві, виникає потреба в перегляді центральних статистичних класифікацій. У зв'язку зі швидким розвитком технологій, особливо у сфері інформаційної й телекомунікаційної діяльності, появою нових типів спеціалізації компаній, поділом праці, новими концептуальними підходами до класифікації професійних і адміністративних послуг, перегляд статистичних класифікацій здійснюють принаймні один раз на 5–10 років. Крім того, ураховується зростання попиту на більш повну й зіставну інформацію в деяких галузях, які представляють певний інтерес для міжнародних організацій у межах виконання міжнародних програм і державної політики, наприклад, програм щодо охорони довкілля, забезпечення населення питною водою, охорони здоров'я людини тощо [348].

Упровадження вітчизняної Класифікації видів економічної діяльності розпочалося з 1 липня 1997 р. Відтоді втратив чинність Загальний класифікатор галузей народного господарства, який діяв ще з часів Радянського Союзу. У 2012 р. Україна перейшла на новий національний класифікатор України ДК 009:2010 «Класифікація видів економічної діяльності» (КВЕД).

Об'єктами класифікації у КВЕД є види економічної діяльності юридичних і фізичних осіб – підприємців. Ці види діяльності на вищих рівнях класифікації групують у галузі, що використовується для визначення процесів виробництва та балансу між ресурсами й використання продуктів і послуг. Галузь визначають як групу одиниць (організацій) з однорідним виробництвом згідно з прийнятою класифікацією продуктів і послуг. Проте на практиці більшість організацій зайняті різними видами діяльності. КВЕД побудовано за ієрархічною системою кодування із застосуванням літерно-цифрового коду. Літерні позначення секцій та підсекцій використовуються як рубрикатор, але не використовуються при кодуванні. Подальша деталізація секцій та підсекцій КВЕД (розділ, група, клас, підклас) позначається цифровими кодами [249].

Структура КВЕД на рівні розділів і груп відповідає міжнародній класифікації ISIC, на рівні класів – класифікації Європейського Союзу NACE. Національний рівень КВЕД відображають підкласи, що утворені шляхом деталізації класів NACE.

Освітні послуги у КВЕД-2010 представлені у секції Р (відповідно до ISIC) у 85 розділі, який містить 6 груп: дошкільна освіта, початкова освіта, середня освіта, вища освіта, інші види освіти та допоміжна діяльність у сфері освіти.

Група вищої освіти включає два класи: професійно-технічну освіту на рівні вищого професійно-технічного навчального закладу (коледжу) та вищу освіту. До класу вищої освіти віднесено діяльність шкіл мистецтв, які надають вищу освіту. Крім того, види освітніх послуг, що можуть надаватися ВНЗ, віднесені частково до двох груп: «Інші види освіти», яка включає продовження освіти протягом усього життя для одержання додаткових знань і навичок, а також задля перепідготовки, підвищення кваліфікації, здобуття нової професії та самовдосконалення; «Допоміжна діяльність у сфері вищої освіти»: надання послуг (крім навчальних), які підтримують освітній процес або системи консультування з питань освіти, освітніх напрямів, діяльність із проведення й оцінювання тестів, організацію програм обміну студентами.

Згаданий вище Державний класифікатор продукції та послуг – систематизоване зведення назв угруповань продукції та послуг, кодування яких побудовано на ієрархічній системі класифікації. ДКПП гармонізовано з ISIC, NACE, іншими міжнародними класифікаторами продукції та послуг, та видів економічної діяльності, а також з КВЕД України – ДК 009:2010 [88].

У ДКПП продукція/послуга – це результат окремого виду економічної діяльності відповідно до КВЕД, тобто кожному угрупованню видів економічної діяльності за КВЕД на ієрархічних рівнях «секція – клас» відповідає угруповання (одне чи кілька) продукції/послуг, що є результатом його виконання. ДКПП пов'язаний з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), що відображено через посилання на відповідні коди УКТЗЕД [88].

Державний класифікатор продукції та послуг є основою для галузевих класифікацій (класифікаторів) продукції/послуг. Об'єкт класифікації в ДКПП – продукція та послуги, які є результатом економічної діяльності. Усю продукцію й усі послуги галузей економіки: сільського господарства, рибного господарства, добувної промисловості, переробної промисловості, будівництва, торгівлі, освіти, – згруповано в секції, які позначено великими літерами латинської абетки (від А до U). Усього 21 секція, з яких 13 відображають види послуг відповідно до ISIC та КВЕД.

Загальну структуру синхронізованих класифікаторів ISIC, NACE, КВЕД, ДКПП на прикладі ДК 016:2010 наведено в *Додатку А*.

Окрему класифікацію мають зовнішньоекономічні послуги. Для ідентифікації послуг і спрощення торговельних операцій на зовнішньому ринку прийнято Класифікатор зовнішньоекономічних послуг, останнє оновлення якого відбулось у 2013 р. КЗЕП адаптований до Розширеної класифікації послуг платіжного балансу шостого видання «Керівництва зі складання платіжного балансу», розробленого Міжнародним валютним фондом.

Класифікація зовнішньоекономічних послуг визначає перелік категорій послуг, за якими проводиться державне статистичне спостереження щодо зовнішньої торгівлі послугами з метою одержання всебічної та вичерпної статистичної інформації про зовнішню торгівлю послугами для потреб складання зовнішньоторговельного та платіжного балансів України, а також оцінки розвитку економічних взаємовідносин України з іншими країнами світу [246].

Зовнішньоекономічні послуги є товаром, що не проходить митного контролю і на який не оформлюється вантажна митна декларація. Послуги не приймають форму матеріальних об'єктів, на які розповсюджується право власності. Реалізація послуг і їх виробництво не відокремлені один від одного. Визначальним у торгівлі послугами є те, що повинна відбутись операція купівлі-продажу, яка охоплює діяльність суб'єктів господарювання України та

іноземних суб'єктів господарської діяльності (резидентів і нерезидентів) та побудована на взаємовідносинах між ними [246].

Освітні послуги в цьому класифікаторі представлені в групі 04.04 «Послуги, пов'язані з освітньою подорожжю», а саме підгрупою 04.04.04 «Послуги з освіти», які включають: послуги у сфері дошкільної, початкової, середньої, середньої-спеціальної, вищої освіти, послуги закладів, що займаються підготовкою водіїв, непрофесійних пілотів повітряних засобів тощо, послуги навчальних закладів для дорослих.

Отже, усі класифікації світового, європейського й українського рівнів взаємопов'язані, періодично оновлюються та розширюються на всіх рівнях. Усі міжнародні й національні класифікатори, у яких відображені види послуг, об'єднують однорідні за видом діяльності послуги в групі для полегшення статистичних обрахунків і аналізу діяльності сервісних організацій.

Через надвелику кількість різновидів послуг і постійне розширення систематизувати їх у стандартні групи (класи) практично неможливо, тому головне в класифікаціях – це узгодження на всіх рівнях і прийняття всіма країнами визначеного порядку.

Таким чином, доведено, що в усіх класифікаторах видів економічної діяльності освітні послуги присутні переважно як самостійний вид економічної діяльності, яка проводиться поряд з іншими видами. Це свідчить про світове визнання освітньої діяльності як економічної, завдяки чому навчальні заклади, які надають освітні послуги, є суб'єктами економіки та ринкових відносин.

Для подальшого вивчення сутності освітніх послуг автором досліджено загальні підходи щодо класифікації послуг, виокремлено основні класифікаційні ознаки й охарактеризовано за ними освітні послуги.

Очевидно, що можуть бути різні підходи до класифікації послуг, проте найважливішою характеристикою послуг є їх невідчутність, тобто нематеріальний характер. Тому порівняння послуг за ступенем їх невідчутності є майже в усіх наукових працях з цього питання. Але класифікація послуг на матеріальні та нематеріальні є умовною, тому що дуже важко між ними

провести межу, адже будь-яка послуга певною мірою містить у собі й ту, й іншу складову.

Що менше виражена ознака матеріальності в послугах, то менше система управління їх виробництвом подібна до відповідної системи промислових підприємств. Нематеріальні послуги (наприклад: освіта, консалтинг тощо) можна оцінити тільки після їх отримання. При цьому важко підтримувати постійний рівень обслуговування споживачів, які користуються певною послугою. Послуги (виробничі й торговельні), що надаються в процесі продажу товарів, пов'язані з їх експлуатацією чи ремонтом і передбачають наявність реальних об'єктів, мають відчутний матеріальний характер. Тому управління ними подібне до управління виробництвом.

У міжнародній статистичній практиці відповідно до рекомендацій ООН послуги прийнято розподіляти на ринкові та неринкові. До перших відносять послуги, призначені для реалізації або реалізовані за економічно значущими цінами. Необхідно окремо розглядати витрати на кінцеве споживання державних установ та організацій, що забезпечують індивідуальні потреби домашніх господарств і колективні потреби суспільства в цілому, а також некомерційних організацій, які обслуговують домашні господарства. Означені групи установ та організацій надають послуги за цінами, що не мають економічного значення. Тому ці послуги вважаються неринковими, і їх вартість як у реалізації, так і в споживанні, оцінюється за собівартістю [91].

Загальний підхід до класифікації послуг запропонував провідний науковець у цій сфері К. Лавлок [164]. Основою класифікації цього вченого є визначення на кого (на що) спрямовані послуги та чи є вони відчутними (невідчутними). З огляду на цей підхід дослідник виокремлює такі основні класи послуг:

– відчутні дії, спрямовані на тіло людини (охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси й перукарні, спортивні заклади, ресторани та кафе);

– відчутні дії, спрямовані на товари й інші фізичні об'єкти (вантажні перевезення, ремонт і утримання устаткування, охорона, підтримання чистоти й порядку, пральні, хімчистки, ветеринарні послуги);

– невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини (освіта, радіо-, телевізійна трансляція, інформаційні послуги, театри, музеї);

– невідчутні дії з невідчутними активами (банки, юридичні та консультаційні послуги).

Наведена класифікація послуг є основною у сфері нематеріального виробництва і важливою при виборі методів управління, які для кожної з чотирьох груп будуть мати свої відмінні особливості.

Заслуговує на увагу класифікаційна система Г. Асселя [15], який розподіляє послуги на три класи: 1) пов'язані з товаром; 2) засновані на використанні обладнання; 3) засновані на праці людини. Послуги, пов'язані з товарами, виконують допоміжну роль у процесі їх продажу, наприклад: гарантія забезпечує післяпродажний сервіс при покупці автомобілів, електроніки, побутових приладів. Якщо послуги засновані на використанні обладнання, то споживач надає перевагу тим послугам, при наданні яких, на його думку, використовують найдосконаліше обладнання. Послуги, засновані на праці людини, більшою мірою залежать від людського фактора, ніж від роботи обладнання. Вони включають у себе використання некваліфікованої праці (прибирання, догляд за тваринами) чи послуги спеціалістів (юристів або лікарів).

Дослідження Н. Миронової [187] розвивають науковий підхід Г. Асселя. Учена пропонує типологію послуг, що спирається на формування ефективної маркетингової стратегії просування послуги. Типологія Н. Миронової базується на розподілі послуг за двома основними критеріями: формою задоволення потреб – чиста послуга та послуга з продуктом (товаром); інструментом задоволення потреб – залежність послуги від сервісного персоналу (ручне обслуговування) і залежність від сервісного обладнання (механізоване, автоматизоване тощо). Ця типологія має свої особливості, але загалом

інтерпретує підхід Г. Асселя в аспекті авторського дослідження.

Класифікація послуг – це розподіл їх за певними класами, групами, категоріями, що породжує необхідність систематизації послуг. Її найчастіше здійснюють залежно від специфічних особливостей послуг та організації торгівлі ними в конкретній сфері споживання, виокремлюючи за певними критеріями відповідні групи.

Розповсюдженою є систематизація послуг В. Апопія [12], що відображає групи, кожна з яких має комплексний характер, охоплюючи певну сукупність конкретних послуг, загальна кількість яких у межах групи може становити від 3-4 до кількох десятків або сотень, утворювати складну багатоцільову систему.

З огляду на велику кількість класифікаційних ознак розподілу послуг на види й підвиди, які сьогодні перебувають у процесі розвитку, доцільним є систематизація власне класифікаційних ознак, за якими розподіляють послуги. Дослідивши існуючі наукові підходи до класифікації послуг, всі послуги можемо розподілити на чотири групи (рис. 1.1).

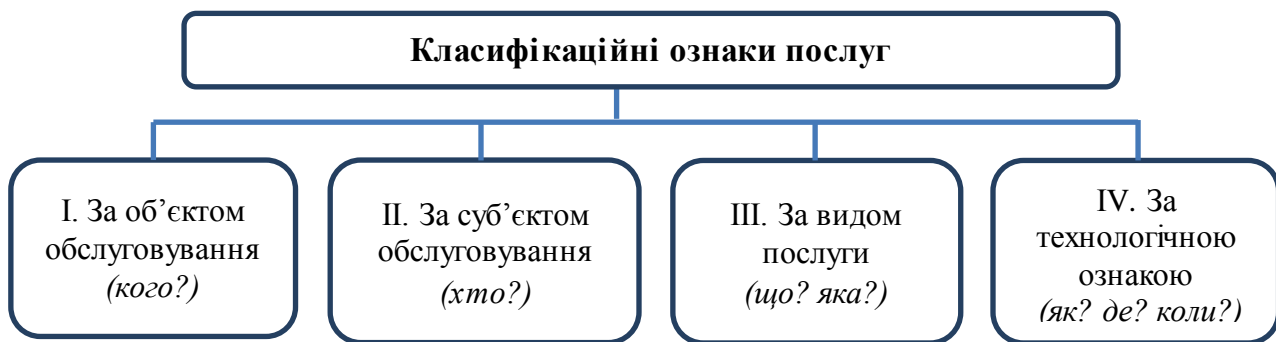


Рис. 1.1. Систематизація класифікаційних ознак послуг

Джерело: розроблено автором.

I група – за об'єктом обслуговування (споживачем послуг) – поєднує види послуг, класифіковані за ознаками приналежності або спрямованості на різні типи споживачів (кого обслуговують?).

II група – *за суб'єктом обслуговування* (виробником послуг) – поєднує види послуг, класифіковані за ознаками, що характеризують особливості виробника (*хто обслуговує?*).

III група – *за видом послуги* – поєднує види послуг за ознаками, що відображають особливості самих послуг (*що? які?*).

IV група – *за технологічними ознаками* – поєднує види послуг за ознаками, що відображають технологічні, часові та просторові характеристики послуг (*як? де? коли?*).

На основі дослідження джерел [12; 15; 70; 113; 152 ; 162; 164; 187; 267; 275; 350; 379; 381; 386; 409] і попередніх розробок автора монографії, представлених у праці [208], та запропонованої систематизації класифікаційних критеріїв, нижче представлено найбільш повну систематизовану класифікацію послуг з авторським доповненням нових класифікаційних ознак і видів.

I група – послуги за об'єктом обслуговування:

1) *за скорегованістю послуги в суспільному виробництві* – скеровані на: виробниче споживання (транспортне перевезення вантажів, інжиніринг тощо); на особисте споживання (освіта, охорона здоров'я, туризм, готельний сервіс тощо);

2) *за масовістю споживання* – індивідуальні (послуги надаються одній особі – індивідуальне пошиття взуття, одягу, виготовлення ексклюзивних виробів тощо); групові (послуги надаються певній групі споживачів, поєднаних випадковим чином – освітні, інформаційно-консультативні тощо); масові (послуги надаються одночасно великій групі споживачів – громадське харчування, зв'язок тощо);

3) *за соціальним статусом споживача* – адресовані мало захищеним верствам населення (послуги дошкільного виховання, середньої й вищої освіти, прокатних пунктів тощо); скеровані на працююче населення (післядипломна освіта, побутові, соціально-культурні тощо); елітні види послуг (послуги грального бізнесу, екзотичний і розважальний міжнародний туризм тощо);

4) *за спрямованістю (об'єктом послуги)* – скеровані на: фізичні об'єкти (вантажні перевезення, охорона, ремонт, хімічне чищення тощо); фізичний стан людини (охорона здоров'я, пасажирські перевезення, салони краси, спортзали, ресторани та ін.); свідомість людини (освіта, теле-, радіозв'язок, музеї, театр тощо); невідчутні активи (юридичні, фінансові, консалтингові послуги тощо).

Таким чином, у першій групі за об'єктом обслуговування освітні послуги віднесені до особистого споживання, спрямовані на свідомість людини, є переважно груповими й адресовані малозахищеним верствам населення. Проте можуть мати й індивідуальний характер і надаватися населенню, яке працює (освіта впродовж життя – перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування, курси та ін.).

II група – послуги за суб'єктом обслуговування:

1) *за характером витрат праці* – вимагають праці: висококваліфікованого експерта (медичні, освітні, консультаційні тощо); технічного спеціаліста (ремонт транспортних засобів, житла, побутових виробів, теле- й радіозв'язок тощо); кваліфікованого робітника (послуги перукарень, хімчисток, громадського харчування тощо); можуть бути виконані некваліфікованими робітниками (торгівля, клінінг, грумінг тощо);

2) *за ступенем контакту сервісного працівника і споживача* – повне обслуговування виробником послуг, які можуть надаватися як на умовах стаціонару, так і у вигляді «виїзних» (медичне обслуговування тощо); часткове самообслуговування – виробник надає засоби для самообслуговування, але, як правило, ще й інформаційно-консультативні послуги (бібліотеки, освітні послуги тощо); повне самообслуговування – виробник надає споживачу засоби для самостійного задоволення власних потреб (усі види вендингу);

3) *за цілями виробника та ступенем соціальної значущості* – мають за мету максимізацію прибутку (соціальна значимість низького ступеня); припускають одержання прибутку, однак націлені на вирішення соціальних проблем (соціальна значущість середнього ступеня); націлені виключно на вирішення соціальних проблем (соціальна значущість високого ступеня);

4) *за участю держави у фінансуванні* – надаються: державними організаціями з повним бюджетним фінансуванням (бюджетні); організаціями з частковим державним фінансуванням (змішані); колективними та приватними організаціями (з позабюджетним фінансуванням);

У другій групі, виокремленій за суб'єктом обслуговування, освітні послуги залежно від характеру праці віднесені до таких, що вимагають висококваліфікованої праці, можуть надаватися на умовах повного або часткового обслуговування (стаціонарно, заочно, дистанційно), мають високий рівень соціальної значущості, їх метою може бути як отримання додаткового доходу, так і вирішення соціальних проблем, залежно від джерел фінансування можуть бути як бюджетними, так і змішаними або позабюджетними.

III група – послуги за їх характером:

1) *за матеріалізованістю форми послуг* – матеріальні, які здебільшого мають речовинний характер (інженерно-технічні, житлово-комунальні тощо); нематеріальні, які характеризуються виконанням інтелектуальних дій (інформаційно-консультаційні, освітні тощо);

2) *за складністю послуг* – прості (одиничні), цінність яких формується в результаті однорідного виду діяльності (транспортні, освітні, ветеринарні тощо), та складні, що складаються з комплексу одиничних послуг, утворюючи додаткову цінність для споживача (туристичні – включають транспортні, готельні, екскурсійні, послуги громадського харчування тощо);

3) *за комплексністю надання послуг* – основні, або конкретні, види послуг (освітні, медичні, торговельні тощо); супутні, які доповнюють набір основних послуг (доставка товарів за вказаною покупцем адресою в процесі роздрібного продажу тощо); допоміжні, які сприяють сервісному виконанню основної та супутньої послуги (дегустація продовольчих товарів у магазині тощо);

4) *за ступенем добровільності* – добровільні (ті, що купуються на конкурентному ринку); мериторні (ті, що є корисними, але неусвідомлені споживачем, тому надаються державними структурами і є безкоштовними для кінцевого споживача: обов'язкова вакцинація дітей, середня освіта, соціальна

реклама); обов'язкові (нав'язані) (ті, що регламентуються нормами права, вказівками посадових осіб, традиційними соціальними інститутами: ліцензування господарської діяльності, нотаріальні послуги, обов'язкове страхування);

5) *за рівнем комерціалізації послуг* – платні, безоплатні (мериторні, іноді супутні, наприклад, доставка чи дегустація);

б) *за рівнем стандартизації* – стандартизовані (передбачають наявність стандарту якості: освітні, готельні, громадське харчування тощо); нестандартизовані (не передбачають наявність стандарту якості: інформаційні, послуги перукарень, салонів краси тощо);

7) *за динамікою розвитку** (авторський підхід. Тут і далі позначено зірочкою. – О. М.) – стабільні (транспортні, медичні, освітні тощо); що швидко розвиваються (торговельні, зв'язку, інформаційні, вейдингові, фінансові, вища освіта тощо); зникаючі, або трансформаційні (послуги пошти й телеграфу, ремонт дрібних побутових виробів і годинників, пральні та лазні, бібліотеки, фото-, відеолабораторії тощо);

8) *за рівнем соціальної відповідальності** – з високим рівнем соціальної відповідальності (освітні, інформаційно-консультаційні, мериторні тощо); з низьким рівнем соціальної відповідальності (побутові, вендингові, транспортні, готельні тощо).

У третій групі, до якої увійшли послуги залежно від їх характеру, освітні послуги віднесені до нематеріальних, які характеризуються виконанням інтелектуальних дій, простих (одиничних), що формуються в результаті однорідного виду діяльності, є основними, можуть бути як добровільними, так і мериторними, тобто такими, що визнані корисними і надаються державою безкоштовно для кінцевого споживача; можуть бути як платними, так і безкоштовними, передбачають обов'язкову наявність стандарту якості; швидко розвиваються і мають високий рівень соціальної відповідальності.

IV група – послуги за технологічними ознаками:

1) *за рівнем трудомісткості** – з мінімальним рівнем трудомісткості (вейдинг, теле-, радіозв'язок, інтернет-торгівля, розважальні центри, кінотеатри тощо); із середнім рівнем трудомісткості (хімічне чищення, транспортні перевезення, фітнес-центри, торговельні установи тощо); з високим рівнем трудомісткості (індивідуальні послуги, які надають: медичні установи, ательє, салони краси, освітні заклади, клінінгові компанії тощо);

2) *за віддаленістю виробника та споживача послуг* – можливе територіальне віддалення виробника і споживача, надаються за допомогою транспортних засобів (електронна торгівля, доставка товарів додому тощо); поєднують виробництво і споживання за місцем виробництва (громадське харчування, салони краси тощо); поєднують виробництво і споживання за місцем споживання (клінінг, кейтеринг, догляд за дітьми тощо);

3) *за періодичністю надання* – надаються: за окремих умов (деякі медичні послуги, ритуальні тощо); рідко (вища освіта, деякі медичні, наприклад, пластична хірургія, тощо); періодично (туристичні, оздоровчі тощо); систематично (технічне обслуговування транспортних засобів, деякі медичні (флюорографічне обстеження, послуги стоматолога) тощо); регулярно (послуги пасажирського транспорту, торгівлі, громадського харчування); постійно (деякі житлово-комунальні (водо-, електропостачання) тощо);

4) *за зв'язком із процесом виробництва* – є продовженням процесу виробництва (будівництво і ремонт житла, ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів тощо); забезпечують нормальне функціонування процесу виробництва та реалізації продукції (транспортно-експедиційні, торговельні, страхові послуги тощо); не пов'язані з процесом виробництва (послуги у сфері культури, санаторно-курортні тощо);

5) *за інструментом задоволення потреб* – пов'язані з товаром (гарантійне сервісне обслуговування, ремонт побутових приладів і технічних засобів тощо); засновані на використанні обладнання і технічних засобів (транспортні

перевезення, стоматологія, СПА-послуги тощо); засновані на праці людини (догляд за дітьми, грумінг, освіта, консалтинг тощо);

б) *за рівнем автоматизації процесу обслуговування** – ручний процес обслуговування (перукарні, дошкільні заклади, послуги у сфері культури й спорту); механізований (транспортні, медичні, ательє, ремонт побутових приладів, транспортних засобів, житла, клінінг тощо); автоматизований (вендинг: термінали, торговельні автомати, автомийки тощо); електронний (інформаційні, консультаційні, освітні, фінансові, торговельні й інші послуги, що надаються через мережу Інтернет і за допомогою інших інформаційно-комунікаційних засобів (ІКТ)).

7) *за терміном придатності до використання послуги** – довгострокові (послуги з будівництва та ремонту житла, житлово-комунальні, теле-, радіозв'язку тощо); середньострокові (освітні, інформаційні, туристичні, оздоровчі, послуги дошкільних закладів, клінінгові тощо); короткострокові (громадське харчування, вендинг, соціально-культурні, транспортні тощо).

8) *за проявом ефекту корисності від послуги** – результат (якість) відчутний одразу (перукарські, соціально-культурні, клінінгові, громадське харчування); результат можна оцінити через деякий час (фітнес-центри, медичні, ремонтні, туристичні, освітні, консалтингові послуги, інжиніринг); результат може бути оцінений через тривалий час (страхування, деякі фінансові послуги тощо).

У четвертій групі за технологічними ознаками освітні послуги віднесені до таких, що мають високий рівень трудомісткості; можуть поєднувати виробництво і споживання за місцем виробництва (стаціонарні) або бути віддаленими (заочно-дистанційні); надаються один раз у житті (дошкільна та середня освіта) або зрідка (вища освіта). За зв'язком із виробництвом є такими, що забезпечують його нормальне функціонування, за інструментом обслуговування – засновані на людській праці, котра здебільшого є ручною (стосовно освіти – інтелектуальною). Також можуть мати електронний процес обслуговування (дистанційна освіта). За терміном придатності –

середньострокові й такі, що вимагають постійного оновлення. За проявом ефекту корисності – результат можна оцінити тільки через деякий час у процесі трудової діяльності й самореалізації споживача освітніх послуг.

Отже, нині відбувається процес розвитку класифікації послуг, а розширення самої сфери обслуговування зумовлює появу все більшої кількості їхніх видів і різновидів. Запропонована система класифікаційних ознак послуг впорядковує саму класифікацію, робить її більш зрозумілою, унеможливорює дублювання подібних ознак у викладі різними науковцями.

Таким чином, проаналізувавши підходи щодо визначення поняття «освітні послуги», їх місце в класифікаційній системі видів економічної діяльності та дослідивши їх за встановленими класифікаційними ознаками, можна узагальнити характерні особливості освітніх послуг, спираючись також на дослідження інших науковців [93; 145; 258; 269; 305]:

– подібно до всіх видів послуг освітні послуги – нематеріальні. Їх неможливо сприйняти за допомогою будь-якого органу чуття до моменту придбання. Щоб переконати споживача придбати послуги, виробники прагнуть формалізувати найбільш важливі для покупця параметри послуги та подати їх за можливості наочно. В освіті з цією метою використовують навчальні плани та програми, інформацію про методи, форми й умови надання послуг, сертифікати, ліцензії, дипломи;

– освітні послуги не можуть накопичуватися, проте накопичуються їхні результати, спрямовані на формування людського капіталу. Їх неможливо зберігати для подальшого продажу або використання. Тобто освітні послуги не можна заздалегідь заготовлювати про всяк випадок, а потім складувати як матеріальний товар в очікуванні зростання попиту;

– споживач освітніх послуг повинен володіти певними якостями, інакше він не зможе ними скористатися (рівень освіти, обсяг знань, умінь, норм суспільної поведінки, іноді відповідність додатковим вимогам щодо стану здоров'я);

– освітні послуги виробляються та споживаються одночасно, вони надаються споживачеві повністю самим виробником, без посередників, хоча й допускається застосування дистанційних методів навчання за допомогою комп'ютерних технологій. Будь-яка заміна викладача може змінити процес і результат надання освітньої послуги, а отже, змінити й попит на ці послуги;

– технологія надання освітніх послуг передбачає активну взаємодію виробника-викладача зі споживачем-студентом, яка є обов'язковою для забезпечення якості освітнього результату;

– результати освітніх послуг мають значну тривалість використання у часі, споживання освітньої послуги не обмежується часом її одержання;

– якість освітніх послуг, у кінцевому результаті, впливає на розвиток суспільства, звідси впливає зацікавленість держави у їх якості й відповідності вимогам державних освітніх стандартів.

Серед особливостей освітніх послуг деякі науковці називають ще й такі: сезонність, платність, висока вартість, відносна тривалість надання, залежність результатів від умов майбутньої роботи та життя людини, яка навчається, неможливість перепродажу, віддаленість проявлення результату, необхідність ліцензування, конкурсний характер, відносно молодий вік споживачів [350].

Освітня послуга є продуктом спільної праці та зусиль науково-педагогічних кадрів і тих, хто навчається. На основі узагальнень наукових досліджень можна виокремити основні класифікації, притаманні виключно освітнім послугам [78; 145; 305]:

1) за освітніми програмами, що використовуються: загальноосвітні; професійні.

2) за рівнями освіти: початковий (короткий цикл); перший (бакалаврський); другий (магістерський); третій (освітньо-науковий) і науковий;

3) за тривалістю надання: короткострокові – від одного дня до місяця (тренінги, семінари); середньострокові – від місяця до року (курси підвищення

кваліфікації, перепідготовка кадрів); довгострокові – більше року (школа, коледжі, ВНЗ);

4) за способом надання: очні, заочні, заочно-дистанційні, дистанційні;

5) за констатацією досягнення особою, що навчається, встановлених державою освітніх рівнів: з отриманням документів, що підтверджують досягнення освітнього рівня; без отримання;

б) за методами навчання: традиційні; програми проблемного навчання; програми, основані на аналізі ділових ситуацій;

7) за способом відшкодування коштів за навчання: освітні послуги, що надаються безкоштовно (за рахунок бюджетних коштів); платні; з частковим відшкодуванням витрат.

Деякі економісти вважають, що розподіл освітніх послуг на «платні» і «безоплатні» є некоректним. Дійсно, безкоштовними освітні послуги є лише для безпосередніх споживачів: учнів, студентів. А суспільству, підприємствам і навчальним закладам ті ж самі «безкоштовні» послуги коштують усіх необхідних витрат праці, що створює вартість, яка повинна оплачуватися на визначеному рівні в грошовій формі [305].

Дослідники окремо розглядають асортимент освітніх послуг і їхню номенклатуру. Асортимент можна визначити як перелік спеціальностей, визначених у державному освітньому стандарті. Номенклатура – це сукупність усіх пропонованих послуг: довузівська підготовка; підготовка фахівців (різного рівня); перепідготовка фахівців, включаючи другу вищу освіту; підвищення кваліфікації тощо [145].

Результатом будь-якої економічної діяльності є продукт – товар, який можна продати. Розглядаючи освітні послуги як економічну категорію, варто зазначити, що результатом освітньої діяльності є освітній продукт. У цьому контексті заслуговує на увагу запропонована Л. Драганчук структура освітнього продукту, яка включає три складові:

– освітню послугу – як діяльність працівників сфери освіти, що задовольняє потреби суб'єктів освіти, тобто безпосередній процес навчання – передачі та засвоєння знань;

– засоби передавання знань – навчальні, навчально-методичні та наукові розробки науково-педагогічного персоналу ВНЗ (підручники, навчальні посібники, монографії, наукові статті тощо), за допомогою яких здійснюється процес передачі знань здобувачам освіти;

– освітній результат – це компетентності, яких набуває той, хто навчається, тобто нова якість фахівця [95].

Поняття освітнього продукту було досліджено також у роботі А. Пакрухіна [269], який розглядає його в контексті ринку інтелектуальних продуктів та освітніх послуг і як вагому складову інноваційної стратегії країни. За дослідженнями Л. Журавльової [259] можна зробити висновок, що освітній продукт є частиною інтелектуального продукту, який має свої специфічні характеристики, зокрема є довгостроковим у часі (іноді безстроковим), динамічним, широкомасштабним, системним, рівневим, стандартизованим, інтегрує різні науки тощо.

Узагальнюючи розглянуті наукові дослідження, можна виокремити три етапи виробництва освітнього продукту.

1. Проектування освітнього продукту:

- визначення потреб суспільства;
- генерація провідної ідеї продукту;
- розробка й узгодження освітньої програми;
- усвідомлення інтегративності й цілісності освітньої діяльності;
- вибір партнерів;
- складання стратегічного й оперативного планів.

2. Створення та реалізація освітнього продукту:

- визначення критеріїв, за якими буде оцінено засвоєння програмних результатів і набуття компетентностей випускниками;

- визначення змісту, форм і способів організації освітнього процесу;
- організація супровідних процесів реалізації освітнього продукту;
- вибір освітньої технології й інформатизація освітнього процесу;
- моніторинг і тактична корекція освітнього процесу.

3. Соціальна оцінка якості освітнього продукту:

- оцінка якості через державну акредитацію освітніх програм;
- організація зворотного зв'язку з випускниками;
- організація соціологічних опитувань з метою оцінки якості [259].

Зауважимо, що освітній продукт не збігається з освітнім результатом, котрий є лише тією частиною продукту, яку опанував той, хто навчається. Освітній результат – це частина набутих властивостей і сума знань, інформації, навичок і вмій, які індивід засвоїв і може реалізувати в процесі своєї професійної діяльності [269]. Отже, освітній результат з точки зору освітньої діяльності є усвідомленою і засвоєною частиною освітнього продукту, з економічної точки зору – товаром, що має свою ціну та є предметом обміну на ринку.

Ринок освітніх послуг – це система економічних відносин, які складаються між виробниками цих послуг, споживачами й посередниками та стосуються виробництва, обміну й ужитку освітніх послуг і продуктів [161]. Основна особливість ринку послуг у галузі освіти полягає в тому, що навчальні заклади, зокрема ВНЗ, виходять на ринок освітніх послуг із трьома видами товарів, об'єднаних загальним поняттям, – освітній продукт. Це освітня послуга; засоби навчання у формі освітніх матеріалів – підручників, методичних розробок, монографій тощо; компетентності (знання, уміння, навички), які набуває той, хто вчиться. Ці форми освітнього продукту, способи їх пропозиції та надання, їхні характерні риси визначають інші особливості ринку освітніх послуг.

Постачальником (виробником) на ринку освітніх послуг є, безперечно, навчальний заклад, зокрема ВНЗ. Споживач освітнього продукту – це

безпосередній одержувач продукції ВНЗ – студент або потенційний одержувач – абітурієнт. Замовником є суб'єкт ринку освітніх послуг, який встановлює вимоги до освітніх продуктів, їхніх якості, змісту й обсягу. Головним замовником, який визначає і регулює діяльність ВНЗ на ринку освітніх послуг, є держава.

Ринок освітніх послуг має низку особливостей, які важливо розуміти для ефективного господарювання на ньому. До них, зокрема, відносять такі [269]:

- тривалий характер послуг. Здобуття першої вищої освіти за різними спеціальностями може тривати від 4 до 6 років;

- ліцензування послуг. Держава виступає в ролі арбітра на ринку освітніх послуг, видаючи ліцензії на право ведення освітньої діяльності, акредитуючи освітні програми навчального закладу, за яким він має право видавати дипломи державного зразка;

- конкурсний характер отримання освітньої послуги. Більшість вищих навчальних закладів надають освіту на конкурсній підставі, тобто споживачеві, котрий бажає скористатися послугами ВНЗ. Крім того, вони надаватимуться лише за умови, що споживач має певні здібності, наявність яких визначається за допомогою вступних випробувань або співбесід;

- споживачами освітніх послуг зазвичай є молоді люди у віці від 16 до 30 років. Мотивація молоді до придбання тих або інших освітніх послуг значною мірою відрізняється від мотивації людей старшого віку, яких серед споживачів освітніх послуг очевидна меншість.

Підводячи підсумок, підкреслимо, що питання розвитку теорії освітніх послуг є, безумовно, актуальними, про що свідчать численні наукові праці. Зважаючи на це, головним здобутком проведеного дослідження є обґрунтування економічної сутності освітньої послуги, яка полягає у визнанні її товаром, що втілює в собі інтелектуальний продукт і соціально-економічне благо. Цей товар пропонується на ринку та надається особистості для задоволення різноманітних освітніх потреб, які становлять взаємну

зацікавленість суспільства і кожного індивіда зокрема в їх подальшому використанні в професійній діяльності на благо суспільно-економічного розвитку країни.

Розробка теоретико-методологічних засад управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг потребує дослідження еволюції ідеї та місії вищого навчального закладу, а також визначення його ролі в сучасному суспільстві.

1.2. Теоретичні узагальнення ідеї та місії вищого навчального закладу: ретроспективний аналіз

У сучасних умовах вищі навчальні заклади активно впливають на формування суспільної думки, надають політичні прогнози, здійснюють наукові дослідження. Університети, продукуючи й розповсюджуючи знання, навички, ідеї та виконуючи фундаментальні дослідження, що необхідні країні для забезпечення економічного, соціального та політичного розвитку, відіграють важливу роль як в економіці держави, так і в суспільстві в цілому.

Однією з актуальних проблем, пов'язаних з функціонуванням вищого навчального закладу, є визначення його місії. Потреба у переосмисленні місії ВНЗ викликана соціально-економічними реформами в суспільстві, зміною ставлення до науки й освіти. Актуальність цієї теми для України також зумовлена наданням автономії вищим навчальним закладам унаслідок імплементації Закону України «Про вищу освіту».

У наукових публікаціях є різні визначення терміна «місія», але сутність їх зводиться до такого: місія – це стратегічна мета (або кілька головних), яку реалізує організація, у ній втілений зміст і призначення функціонування організації. Місія, прийнята внутрішнім середовищем організації, формує колективну свідомість, єдиний дух, установлює орієнтири взаємовідносин між працівниками, зразки поведінки щодо об'єктів інтересу організації, становище серед інших суб'єктів господарювання в зовнішньому середовищі. Місія

мобілізує на досягнення загальноорганізаційних цілей, визначає діяльність організації в соціальному аспекті. Місія – це виклад перспективного стану організації, що ґрунтується на оцінці наявного потенціалу й тенденціях розвитку зовнішнього середовища. У кінцевому підсумку, місія визначає успіх організації [184].

Дослідженню сутності, генезису й еволюції місії ВНЗ, теоретичних засад її формування присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема таких як: Дж. Г. Ньюмен, К. В. фон Гумбольдт, Х. Ортега-і-Гассет, К. Ясперс, Р. Хатчинс, К. Керр, Д. Белл, Р. Барнетт, Б. Кларк, З. Бауман, Б. Рідінгс, В. Кремень, О. Кузьменко, Г. Дмитренко, Є. Рябенко, О. Строгецька, В. Повзун, А. Прохоров, М. Макаρκін, О. Гаффорова, А. Мєшков, А. Єфанов, Н. Панькова, Р. Сафронов, О. Зіневич, О. Леонова, Л. Фадєєва та ін.

Наукові розвідки, у яких сьогодні обговорюються проблеми місії університету, мають двовекторну спрямованість. Низку публікацій присвячено осмисленню місії університету, технології її формулювання та впливу на функціонування університету. Місія університету розглядається в контексті управління ВНЗ, планування його стратегічного розвитку, формування організаційної культури та іміджу тощо [5; 64; 87; 104; 111; 176; 289; 312]. У деяких інших працях осмислюється місія університету в ретроспективі, автори намагаються визначити місію університету в сучасному суспільстві [84; 184; 272; 280; 321]. Університет у цих публікаціях розглядається переважно як соціокультурна інституція.

Нині беззаперечним фактом є те, що успіх діяльності університету багато в чому визначається його місією. На думку О. Строгецької, визначення своєї місії освітньою установою сьогодні – це відповідь на необхідність виживати в умовах швидких змін, дедалі більшої прагматики, поширення на всі сфери життя людини правил ринку, стрімкої соціальної диференціації та фрагментації суспільства, це також пошук свого особливого місця серед інших установ вищої освіти [321].

У сучасних дослідженнях вищої освіти місія університету активно розглядається в контексті проблем стратегічного управління ВНЗ. При цьому місія розуміється як сукупність довгострокових цілей, що впливають з об'єктивної оцінки власного потенціалу. Місія – це «чітко сформульовані довготривалі програмні цілі, прийняті внутрішнім середовищем (членами організації) і сприйняті зовнішнім середовищем (суспільством), це виклад бачення перспективного стану організації, виходячи з об'єктивної оцінки наявного потенціалу і тенденцій розвитку зовнішнього середовища», – вважає М. Макаркін [176]. В. Алтуніна вбачає в місії ВНЗ чітко сформульоване бачення перспективного розвитку навчального закладу, принципів і способів досягнення ідеалу, які спонукають до конкретних дій [5].

Такі визначення є загальнокорпоративним управлінським розумінням місії, що не відображають особливості освітньої діяльності й освітніх послуг та їхню соціальну значимість. Натомість О. Гаффорова [64] розглядає місію ВНЗ більш прагматично як випуск якісних спеціалістів, що відповідає потребам особистості, держави, суспільства та ринку праці. В. Повзун трактує місію більш глобально як смислоутворювальне ядро університетської ідеї, визначаючи її як «...сукупність уявлень про основоположні цінності, цілі та простір розвитку освітнього закладу, те, що він несе, виробляє зовні, для чого він потрібен суспільству, державі, людям» [280].

Місія ВНЗ постійно змінюється, проте три основні напрями його діяльності залишаються незмінними: навчання, наукові дослідження, виховання. Разом з тим, залежно від розвитку суспільства й актуальності цих напрямів у різні часові відтинки акцент переносився з одного вагомого напрямку на інший, тим самим визначалася місія університету своєї епохи.

Існує безліч підходів до розгляду місії ВНЗ, яка визначається як загальнолюдське призначення, стратегічна місія, самовдосконалення, національна ідея, місія-призначення, орієнтація, місія-політика, бізнес-ідея тощо [183; 184]. Усі вони зумовлені різноманітними складниками, закладеними науковцями в це поняття, здебільшого це: філософія установи, цільові

орієнтири, відмінні особливості освітніх послуг, галузі знань і профіль діяльності, інтереси, очікування й цінності споживачів послуг, соціально-економічні особливості регіону, в якому функціонує ВНЗ, майбутні наміри (перспективи розвитку) навчального закладу; якість послуг стосовно конкурентів (інших ВНЗ); вартість послуг і їхня споживча цінність тощо.

На нашу думку, доцільно зупинити увагу на двох основних підходах щодо визначення місії, запропонованих О. Леоновою: перший – традиційний, який ґрунтується на первинному значенні терміна «університет»; другий – підхід, який можна назвати «менеджерським» [166]. З точки зору першого підходу місія ВНЗ збігається з функціями вищої освіти. Підхід відображає становище, згідно з яким при стабільній соціально-економічній ситуації розвиток освіти на різних територіях відбувається за подібними сценаріями, оскільки студенти, батьки, роботодавці та педагоги є відносно однорідними групами, чий інтереси представлені державою. Тому немає необхідності актуалізувати освітні місії ВНЗ, які виконують державне замовлення.

Менеджерський підхід виник як відповідь на соціально-економічну нестабільність, послаблення позицій держави в забезпеченні освітою громадян за рахунок бюджету, вплив різних соціальних груп. Тут ВНЗ є носієм ідей, що мають випереджувальний характер щодо загальноприйнятих понять і принципів життєдіяльності. У межах другого підходу необхідно визначати місію кожного конкретного освітнього закладу, оскільки в результаті цього у працівників організації та членів місцевої громади формується уявлення про освітню установу.

О. Єфанов, досліджуючи евристичні передумови розробки місії ВНЗ, виокремлює в її складі три рівні: ментальний (філософія ВНЗ); соціальний (сфера освітньої діяльності); операційний (способи й засоби здійснення педагогічної й управлінської діяльності в освітній установі). На ментальному рівні місії філософія ВНЗ визначає ті ідеали, цінності й принципи, які повинні бути закладені в основі освітнього (навчального, науково-дослідного та виховного) й управлінського процесів, відповідно до яких навчальний заклад

має намір здійснювати свою діяльність. Філософський рівень передбачає розглядати місію як служіння вищим життєвим прагненням людини в процесі її соціально-професійного становлення. Таким чином, цільова спрямованість місії полягає в найбільш повній життєвій самореалізації людини як особистості і як професіонала. На соціальному рівні місії розглядаються відмінні якості освітнього продукту, який навчальний заклад пропонує суспільству, роль і значення цього продукту для особистісного та професійного розвитку людини, підкреслюється специфіка діяльності ВНЗ, конкурентне становище на ринку тощо. Іншими словами, здійснюється максимально докладна ідентифікація ВНЗ серед аналогічних. На операційному рівні місії представлено способи та засоби здійснення педагогічної й управлінської діяльності, розкриваються переваги освітнього закладу, які дозволяють йому вижити й діяти на ринку освітніх послуг у найближчій і довгостроковій перспективах [104].

Глобальні соціокультурні трансформації, які супроводжують зміну епох, породжують протиріччя щодо бачення місії вищої школи. Отже, для визначення сучасної місії університетів у нинішніх умовах реформації традиційного інституту вищої освіти необхідно переосмислити ідею та місію університету, звернувшись до історії розвитку ВНЗ й робіт мислителів, які зробили перші спроби осмислення феномену вищої освіти.

У XII–XIII ст. середньовічні міста, центри цивілізованого світу, відчували брак фахівців у галузі медицини та права. Потреба європейської цивілізації в передачі й розвитку культурної спадщини античної цивілізації стала очевидною. У результаті хрестових походів Захід відкрив для себе інтелектуальні надбання Сходу. Там, де контакти були стійкішими, як-от в Іспанії та Італії, передумови створення університетів з'явилися у першу чергу. Саме в цих закладах шляхом суперечок і роздумів вироблялася загальна культура, без якої була б неможлива сама ідея політичного суспільного простору Європи. В епоху Відродження університети втратили роль провідних інтелектуальних центрів Європи. Формування антропоцентричної ціннісної системи сприяло переважанню в університетській освіті гуманітарних наук над

природничими, що сприяло формуванню нових дослідницьких центрів – наукових академій. У Новий час університети все більше стають «державою в державі», завдяки чому зберігають своє покликання (культурне, ідеологічне й наукове), що має наднаціональний характер [280].

Набагато пізніше, у XIX–XX ст., ідея середньовічного університету була формалізована в працях, присвячених класичному університету. Серед них особливе місце посідає робота Дж. Г. Ньюмена «Ідея університету» (1873), у якій учений вказує на універсальність знань, що акумулюються в стінах університету. Універсальність Дж. Г. Ньюмен визначає як специфічно університетську прерогативу, як найбільш характерну рису університетів, завдяки якій вони відрізняються від інших закладів освіти. За змістом «універсальність» передбачає максимальну широту викладання вільних (ліберальних) знань. Будь-яке обмеження викладу знань, на думку англійського мислителя, несумісне зі званням університету. Крім того, Дж. Г. Ньюмен виокремлює ще одну особливу рису університетського знання – його свободу, або ліберальність. На противагу ліберальному знанню, якому навчають в університеті, педагог виділяє корисне, або утилітарне знання, яке набуває наукової форми і призводить до здобуття професії (ремесла). Таке знання – прерогатива інших, ніж університет, освітніх інститутів [256].

Таким чином, ідея класичного університету засновується на уявленні про нього як про установу, що, накопичуючи, зберігаючи та передаючи універсальне ліберальне (неутилітарне) знання, забезпечує тих, хто навчається, не стільки професією, скільки життєвими орієнтирами, певним світосприйняттям. Основною місією класичного університету є навчання культури, розвиток інтелекту й духовності, що розглядаються як кінцеві цілі університетської освіти.

З розвитком індустріального суспільства університет почав виступати як самоуправляюча корпорація, яка перебуває на службі суспільства, в якій від імені суспільства виступає держава і, зокрема, уповноважені нею особи. Університет поступово позбавлявся рис науково-освітнього закладу, набуваючи

репутації виключно наукової установи. Створювався прецедент конструювання такої національної системи освіти, на чолі якої стоїть чисто наукова установа, де працюють учені-інтелектуали, для яких викладацька діяльність не є пріоритетним видом професійної самореалізації [280]. Так з'явилася потреба перегляду й уточнення місії класичного університету, яка б відповідала реаліям і потребам часу.

Ідея нового, або неокласичного університету, розвинулася завдяки діяльності німецьких реформаторів XIX ст. Німецька традиція представлена цілою низкою видатних імен і змістовних праць. Серед них не можна обійти увагою значний теоретико-практичний внесок К. В. фон Гумбольдта. Створений ним на базі Пруської академії наук у 1810 р. Берлінський університет став тою моделлю, під яку були модернізовані всі університети Германії. Крім того, більшість країн світу прийняли цю модель для розвитку своїх вищих шкіл [321].

Університетська реформа, здійснена на початку XIX ст. К. В. фон Гумбольдтом, спиралася на ідеї Канта, Фіхте, Шиллера, Шеллінга і Шлейєрмахера. В основу нової моделі університетської освіти були покладені три принципи. Перший полягав у запереченні примітивного утилітарного погляду на освіту, коли знання цінуються лише з практичної точки зору. Другий застерігав від засилля дослідної (емпіричної) науки, яка не давала фундаментального теоретичного пізнання. Нарешті, третій принцип стверджував панування гуманітарної освіти, без якої не може бути освіченої особистості [109].

Саме нова ідея університету К. В. фон Гумбольдта, яка полягала в синтезі дослідження, навчання та виховання, стала критерієм, за яким розглядалася вся подальша еволюція європейських і американських університетів.

Загальним для неокласичного та класичного університетів було визнання їхньої ролі як культуроформуєчих центрів. Проте уявлення представників різних країн про культуру різнилися. Зокрема, німецькі реформатори вважали, що рівень культури держави визначається тими благами, які надає об'єднуюча,

тотальна сила науки, інституційована у вигляді дослідного процесу. Тому в основу ідеї гумбольдтівського університету лягла концепція знання наук, у межах якої була зроблена спроба звузити універсальне знання до обсягу знання наукового. Наукові істини вважалися верифікованими, на відміну, наприклад, від релігійних, а тому – кращими. Отже, трансляцію ненаукових істин, на думку німецьких реформаторів, слід вилучити з університетської освіти. Тим самим ідея університету отримала нове розуміння, хоча його культурне завдання обмежувалося. Але від цього, вважали реформатори, університет міг стати більш ефективним. Ідею університету фон Гумбольдта можна інтерпретувати як бажання інституціоналізувати науку й сам дух німецької нації. Університет мав стати втіленням духу нації, що продукує здебільшого не загальнокультурні, а національні духовні цінності, формуючи не просто інтелектуала, а громадянина. У цьому, на думку фон Гумбольдта, полягала висока місія та мета неокласичного університету [321].

Ідеї дослідницького університету К. В. фон Гумбольдта й інтелектуального університету Дж. Г. Ньюмена стали першими спробами осмислення ідеї університету, визначення його місії в сучасному світі. Модель Гумбольдта мала значний вплив на розвиток американських, канадських, японських університетів. Модель Ньюмена, залишившись національним надбанням, була також сприйнята багатьма елітарними вищими навчальними закладами Європи.

З середини XIX ст. процеси соціальної мобільності посилили проблему елітарної й егалітарної освіти в суспільстві. В університети початку XX ст. прийшли маси, що змусило знову переосмислити місію університету, але вже в іншому просторово-часовому континуумі [280], що й було зроблено новою когортою вчених.

М. Вебер, вважав, що обов'язок ученого-викладача – сприяти набуттю ясності, формувати усвідомлення вибору засобів щодо цілей і вміння передбачати наслідки своєї діяльності. Коли традиційні цінності зруйновані, а нові ще не створені, університети, залучивши до освіти широкі маси громадян, на думку М. Вебера, зобов'язані формувати в майбутньої еліти європейського

співтовариства – учених, політиків, підприємців – етику відповідальності, тобто чітке усвідомлення того, що потрібно розплачуватися за наслідки своїх діянь. Відтворювати інтелектуальну еліту університет зможе, лише забезпечивши свою незалежність від держави й академізм у викладанні [51]. В умовах аксіологічної невизначеності М. Вебер бачив місію університетів у збереженні інтелектуальної єдності як найважливішого чинника підвищення стабільності післявоєнного світу. Очевидно, він обстоював ліберально-гуманістичні позиції і виступав за збереження елітарної освіти.

Додатковий імпульс розвитку місії університету в Європі надав Х. Ортега-і-Гассет. У новому історичному контексті він робить ще одну спробу відродження деяких аспектів ідеї університету Дж. Г. Ньюмена. Місія університету, його центральне завдання – «просвітити людину, долучити її до повноти культури своєї епохи, відкрити їй з ясністю і необхідністю величезний справжній світ, у який вона повинна втиснути своє життя, щоб воно стало автентичне» [262]. На переконання Х. Ортега-і-Гассета, університет повинен об'єднувати в собі три функції: передавання культури, навчання професіям і наукове дослідження з підготовкою нових вчених. Але цим призначення університету не обмежується. Треба враховувати той факт, що університет як установа створений для навчання людей, які не є видатними, тобто існує поняття середньостатистичної людини (студента середніх здібностей). З огляду на це, університети повинні орієнтуватися на такого студента, але цього не відбувається. Сьогодні жоден студент не здатний засвоїти все, що йому викладають, відтак це автоматично сприяє визнанню цілей університету нереалістичними й недосяжними.

Розкриваючи сутність духовного життя, К. Ясперс стверджував (1949), що духовне життя полягає в пошуку істини. Оскільки істину слід шукати науковим шляхом, то одним з провідних завдань університету є дослідження; іншим – передача істини (знання), тобто викладання. Проте передавання одних тільки знань і навичок недостатньо для досягнення істини, тому сенсом викладання і дослідження є культурне виховання, духовне формування людини

в цілому. Хоча, описуючи кожне з цих трьох завдань окремо, К. Ясперс одночасно вказував на їхню нерозривну єдність [321]. Ця триєдність стала класичною основою сучасної університетської освіти в усьому світі.

Новою спробою звернення до ліберально орієнтованої університетської моделі Дж. Г. Ньюмена є дослідження Р. Хатчинса, який у 1953 р. опублікував свою книгу «Університет Утопії». Аналізуючи проблеми сучасного йому американського суспільства, Р. Хатчинс указував на три основні небезпеки: індустріалізація, спеціалізація та філософські відмінності. Університет, в уявленні науковця, є мислячою спільнотою, покликаною вирішувати інтелектуальні проблеми, що стає умовою збереження його цілісності, стійкості його внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Автор книги відкидає сервісну функцію університету й закликає відмовитися від усього, що заважає інтелектуальному розвитку. Крім цього, він підкреслює ще одну особливість ідеального університету – це зближення ціннісних орієнтацій тих, хто навчає, і тих, хто навчається. А ціль університету вбачає у спільному досягненні знання єдиною університетською корпорацією всіх суб'єктів освітнього процесу. Хатчинс фактично ратує за ізоляцію університету від зовнішнього світу, розглядаючи вплив останнього як негативний [280].

К. Керр у праці «Цілі університетів» (1963) запропонував нове бачення університету, який орієнтується на служіння суспільству, нації, регіону та виробляє не тільки знання, але й готує фахівців, що володіють цим знанням, які необхідні бізнесу, промисловості, сфері послуг. К. Керр вводить поняття «мультиверситет» як новий багатоцентровий і багатофункціональний вищий навчальний заклад, який має складну мережеву структуру [392]. Для позначення цього феномена був уведений термін «університетський комплекс». Його відмінність полягала в тому, що університет став індустрією знання, і це стало розглядатися як основний економічний ресурс суспільства. Ідея університетського комплексу з орієнтацією на культурну та сервісну функції сприяла розширенню простору діяльності ВНЗ.

Аналізуючи різні точки зору на розвиток місії університету, Д. Белл [25] дійшов висновку про необхідність синтезу позитивних моментів, які були в концепції як ліберальної, так і утилітарної освіти. Характеризуючи ліберальну освіту, Д. Белл робить акцент на тому, що не важливо чого вчити, а важливо як. Матеріал, представлений як істина в останній інстанції, буде перекривати можливість творчого пошуку та виявленню індивідуальності, причому як у гуманітарних, так і в технічних спеціальностях. Тобто будь-яке знання може бути ліберальним, вільним, тому що воно дає можливість тому, хто навчається, здійснювати самостійний пошук, переосмислювати представлену інформацію самотужки [272].

«Університет кінця ХХ ст. – це простір, у якому створюються умови для виживання людини в цьому складному, крихкому і непередбачуваному світі. Підготовка людини до життя в цьому світі – частина виклику, кинутого університету», – стверджує Р. Барнетт у своїй лекції «Осмилення університетів» (1997) [21]. На думку цього вченого, нова місія університету зводиться до реалізації ним своїх інтегруючих можливостей. Однак виступати медіатором, посередником у сучасному суспільстві, яке втрачає свою цілісність, може тільки університет, який трансформується. У реальності сучасний університет спрямований на забезпечення «професією на все життя» і до зміни професій не готує. Сучасне навчання – це не питання передачі знань або придбання навичок. Воно повинно викликати «бродіння» в умах студентів. Але завдання педагога не закінчується на цьому, воно може вважатися виконаним лише тоді, коли студенти усвідомлюють, що для життя в умовах невизначеності їм необхідно знайти й розвинути власні сили. Таким чином, на думку Р. Барнетта, формулюючи нову місію сучасного університету, який трансформується, необхідно покладатися на такі принципи: відсутність фіксованих кордонів, широта і глобальність цілей, критична міждисциплінарність, колективне самопізнання, ангажованість тощо [321].

Як бачимо, ідея сучасного ВНЗ втілюється в його новій місії, яка повинна одночасно відповідати реальному стану суспільства і культури та забезпечувати

майбутнє навчального закладу. Формулювання нової місії – це спроба вищої школи відрефлексувати свою історію в пошуках адаптаційних сил і інституційної форми, що відповідає нинішньому часу. Місія сучасного університету – це відповідь на необхідність виживати в умовах швидких змін, дедалі більшої прагматики, поширення на всі сфери життя людини правил ринку, стрімкої соціальної диференціації і фрагментації суспільства, це і пошук власних конкурентних переваг поряд з іншими ВНЗ.

Таким чином, кардинальні зміни зовнішнього середовища, нові суспільні запити, становлення глобального суспільства знань, жорстка ринкова конкуренція, поява таких понять, як: «трансфер технологій», «третя місія», «третій напрямок», – усе це змінило ідеологію, місію та зміст діяльності ВНЗ і змусило навчальні заклади переглянути власну модель функціонування і задля збереження автономності, можливості виживання й вирішення не властивих їм раніше складних ринкових задач прийняти підприємницьку концепцію.

Однією з останніх моделей університету, запропонованих суспільству для обговорення, стала ідея «підприємницького університету», представлена Б. Кларком у праці «Створення підприємницького університету: організаційні напрями трансформації» (1998). До основних рис підприємницького університету він відносить: створення посиленого управлінського ядра; формування дискретної (диверсифікованої) фінансової бази; формування розширеної периферії розвитку університету; стимулювання академічного ядра; усебічне поширення й утвердження в університетському співтоваристві підприємницьких переконань і цінностей [135].

Глобалізація, можливо, найголовніша проблема, яка постала перед університетом за всю його довгу історію. Тому на університети нині чекає важка робота, щоб адаптуватися до вимог, які зароджуються в епоху глобалізації. Якщо вони не виявлятимуть потрібну гнучкість, потреба в таких закладах освіти може просто відпасти, а якщо продемонструють її, в результаті можуть перестати бути університетами. У XXI ст. університети повинні будуть

пройти по вузькій стежині між тим, що дійсно застаріло, і можливою відмовою від своїх цінностей [280].

Сучасний світ не складний, а надскладний, і університет безпосередньо залучений у цю надскладність. Усі позиції, кодифіковані старшими поколіннями, які дозволяли стабільно орієнтуватись у світі, втратили свою колишню стійкість. Для нашого часу характерним є руйнування всіх рамок і всіх зразків без попередньої підготовки індивідів, що помітно ускладнює їхнє існування та діяльність. Прагнення, за традицією, шукати логічні, послідовні та зв'язні структури і діяти згідно із ними в нинішній ситуації, швидше, може привести індивідів не до успіху, а до краху. Така ситуація виявляє повну неспроможність існуючих освітніх практик, оскільки всі вони спираються на принципи філософії тотожності й проявляються в різних системах так званого морального («ідеологічного») виховання. У цьому контексті З. Бауман впроваджує поняття «третинне навчання» для опису освітньої практики, яка є найбільш ефективною та відповідає вимогам актуальної культурної ситуації. Третинне навчання дає знання про те, як порушувати загальноприйнятий порядок, як позбутися звичок і запобігти звиканню, як перетворити фрагментарні елементи досвіду на його нові зразки [23; 321].

Сучасному етапу розвитку суспільства можна поставити у відповідність ще одну матричну структуру – замовлення. Така когнітивно-телеологічна структура визначає жорстку залежність суб'єкта пізнання від його замовника. Основний принцип матриці «замовлення» полягає в конструюванні характеристик об'єкта відповідно до потреб замовника. Властивості об'єкта не стільки досягаються в досвіді, скільки надаються йому і закріплюються в ньому різними технологічними способами як технічного, так і соціального порядку. Домінування цієї когнітивно-телеологічної матриці зумовлює неможливість автономії сучасного університету. Держава, гарантуючи університетам захист від впливу бізнесу, жорстко детермінує їхнє функціонування та розвиток, і навпаки: бізнес допомагає університетам позбутись опіки держави, але при цьому диктує свої умови існування. Ця ситуація загострюється в умовах

фактичного дефіциту фінансування вищої освіти. Залежність вищої школи від свавілля зовнішнього середовища посилює проблему неутилітарності університетського знання [321].

Автор книги «Університет в руїнах» (1994) Б. Рідінгс розглядає університет з точки зору управління як простір конфліктів, які, швидше, треба розглядати в контексті конструктивістської перспективи нових інституційних можливостей. Університети, які прагнули б відповідати новій ситуації, усвідомлюють необхідність глибоких системних перетворень у самій організації університетського навчання. Йдеться і про практику прийняття рішень, і про принципи набору студентів і добору викладачів, і про систему винагород, і про використання сучасних інформаційних систем. З цим же пов'язаний розвиток нових форм викладання та навчання, а також виклик традиційним парадигмам. Усе більші вимоги ставляться до студентів, викладачів і адміністрації, гостро постає потреба в перегляді й зміні ціннісних орієнтирів, умінні бути відкритими до сучасних ідей і дій за якісно новими різними напрямками. Б. Рідінгс вважає, що зміна ролі університету пояснюється втратою його національно-культурної місії. Університет втрачає свій зв'язок із долею національної держави, адже, з огляду на процеси глобалізації, саме поняття «національної держави» втрачає своє значення, а університет, у свою чергу, перестає поширювати ідеї національних держав. Університет у наші дні стає «транснаціональною бюрократичною корпорацією, яка або пов'язана з транснаціональними інстанціями управління, такими як Європейський союз, або функціонує незалежно по аналогії з транснаціональною компанією» [298].

Нині університет набуває нової ролі, яка скерована на забезпечення ефективності освітньої системи, – це професійна перепідготовка або безперервна освіта. Відповідаючи на нові виклики сучасного світу, університет змушений виконувати потреби суспільства, які виявляються у формуванні нового типу професіонала, здатного завдяки сформованим цінностям, набутим знанням і навичкам протистояти трансформаційним процесам в суспільстві. У такій ситуації місією ВНЗ є навчання індивіда самостійно визначати свою

освітню траєкторію розвитку залежно від ситуацій у житті й професійній діяльності, які постійно змінюються.

Зважаючи на тотальну зміну умов середовища, в якому функціонують сучасні ВНЗ, розділяємо позицію О. Давидова [84], на думку якого нова місія університету, про яку можна сьогодні говорити, покликана відповідати сучасному стану культури й суспільства, але при цьому забезпечувати майбутнє університету. Університет нерозривно пов'язаний з наукою, вона стає передумовою його заснування, а пізніше – і душею університету. Однак навчальний заклад повинен залишатися в контакті не тільки з наукою, але й з історичною реальністю і суспільним життям. Університет повинен бути занурений у сучасність, відкритим для неї і формувати її. Сьогодні університет має взаємодіяти із сучасністю саме як університет: висловлювати свою думку з приводу значущих подій, реагувати на те, що відбувається з культурної, професійної та наукової точок зору. Оскільки університет усе ще залишається центром продукування, акумулювання та поширення знання, яке, незважаючи на свою різноманітність і схильність до різноманітних технологій, зберігає риси універсальності й неутилітарності, його місія може бути знайдена в передачі цього знання.

Принципове значення в рамках розглянутого питання має так звана особистісно орієнтована парадигма, прийнята сьогодні у сфері освіти як основоположний принцип, згідно з яким визнаються пріоритети освітніх цінностей особистості перед громадськими і державними інтересами. У світлі такого підходу освітній заклад постає не як керована з центру структурна (монолітна) одиниця, по суті, нав'язана людині, що обмежує свободу її вибору, а варіативна, відкрита для оперативних змін і обґрунтованих інновацій структура, що саморозвивається. Така система надає людині максимум можливостей для вибору індивідуальної освітньої траєкторії відповідно до її інтересів і здібностей [104].

У сучасних умовах, коли скорочується частка державного фінансування ВНЗ, усе частіше мова йде про самоокупність університетів. Очевидною є необхідність пошуку нових форм і методів організації освітнього процесу,

оскільки колишні з кожним роком усе частіше демонструють свою неефективність. За таких умов стає очевидним: якщо університет хоче вижити, він повинен шукати нові соціально значущі сфери діяльності і ставати активним гравцем на ринку освітніх і науково-дослідних послуг. У цьому контексті набуває актуальності тема «третьої місії». Власне, термін «третья місія» визначається в літературі здебільшого як будь-яка активність університету поза його академічною (викладання та наука) діяльністю, або як певний набір «нових» функцій і ролей, що мають вплив як на освітню, так і на наукову діяльність [312].

У межах «третьої місії» до нових напрямів діяльності ВНЗ, як правило, відносять: організацію та розвиток антрепренерського, підприємницького дослідницького університету (*entrepreneurial research university*); генерування, практичне застосування знань, отримання вигоди від ресурсів (приміщення, техніка) за межами університетського середовища; створення офісів із просування й передачі технологій (*technology transfer*); створення нових фірм за профілем роботи університетів; створення інноваційних мереж при університетах; осмислення феномена «третьої місії» і вироблення основних індикаторів її оцінки; обмін досвідом з провідними університетами світу, в яких «третья місія» починає успішно втілюватися [111; 312].

Поява понять «трансфер технологій», «третья місія», «третьій напрямом» свідчить про те, що соціальна спрямованість університету набуває нового змісту. Сучасні університети стають підприємницькими, генеруючими інновації, комерційними організаціями, де широко розповсюджені підприємницькі переконання й цінності. Становлення університетів як інноваційних і підприємницьких структур супроводжується просуванням ідеї «третьої місії» – активної участі вищої школи в житті суспільства через економічні інструменти трансферу знань у людський капітал, інтелектуальну власність, інноваційні підприємства, індустрію, політичні інститути тощо. Університети знаходять нові джерела існування в комерціалізації результатів своєї діяльності, як-от: ліцензування прав на використання інтелектуальної власності, що належить університетам, венчурне підприємництво – створення

нового бізнесу на базі університетських винаходів. У сукупності ця діяльність університетів отримала в США назву «академічний капіталізм».

Отже, з початку 1990-х років створюються економічні механізми переходу знань в індустріальний і соціальний світ – їх комерціалізація, перетворення на товар і використання з метою отримання доходу. З цього часу вважається, що університети повинні не просто генерувати нові знання, орієнтуючись на внутрішню логіку розвитку наукових досліджень, але робити це, орієнтуючись на конкретне соціальне замовлення, а також певні соціальні й економічні перспективи впровадження комерціалізованого наукового знання в різні сфери життєдіяльності суспільства [111].

Таким чином, результатом адаптації до зміни зовнішнього середовища стала трансформація традиційної моделі університету. У працях Б. Кларка, Р. Барнетта, З. Баумана, Б. Рідінгса, Г. Майера, О. Грудзинського, М. Макаркина, О. Єфанова, О. Строгецької, В. Повзун та ін. відображено огляд концептуальних моделей університету нового типу: підприємницький, інноваційний, дослідницький, проектно-орієнтований, регіональний, віртуальний, корпоративний тощо. Еволюція університетської моделі полягає не в запереченні будь-якої із системоутворювальних функцій ВНЗ, а в переважному розвитку одного з напрямів діяльності, яке стає базовим для формування його місії, яка б відповідала сьогоденню.

Дослідницькі університети ведуть фундаментальні та прикладні дослідження, готують висококваліфіковані кадри для науки і викладання (докторантура, аспірантура, магістратура) за широким спектром досліджень. Регіональні розвиваються відповідно до місцевих інтересів і визначають економічний і соціальний розвиток регіону. Підприємницькі університети активно займаються пошуком шляхів зменшення залежності від держави. Інноваційні (проектно-орієнтовані) університети наділені ознаками підприємницького університету з цільовою орієнтацією на елітну підготовку кадрів [80; 87; 323].

Теоретичні узагальнення результатів ретроспективного аналізу місії вищого навчального закладу представлено в *таблиці 1.2*

Еволюція місії університету

<i>Період, країна</i>	<i>Мислителі/науковці, їхні праці</i>	<i>Основна ідея</i>	<i>Визначення місії університету</i>
XVI–XVIII ст.	Середньовічний університет		Збагачення національної культури через неутилітарне знання богослов'я, філософії, мистецтва
1794 (Німеччина)	Й. Фіхте «Про призначення вченого»	Ліберальний університет	Пошук істини через наукове неутилітарне знання. Збереження, примноження і поширення духовного надбання нації
1798 (Німеччина)	І. Кант «Суперечка факультетів»		
Кін. XIX – поч. XX ст.	Класичний університет		Формалізація ідей середньовічного ліберального (неутилітарного) університету в наукових працях учених цього періоду
1873 (Велика Британія)	Дж. Г. Ньюмен «Ідея університету»	Інтелектуальний університет	Навчання досягнень культури, розвиток інтелекту й духовності через накопичення, збереження і передавання універсального (неутилітарного) знання.
1918 (Німеччина)	М. Вебер «Наука як покликання і професія»	Ліберально-гуманістичний університет (елітарне знання)	Збереження інтелектуальної єдності як найважливішого чинника підвищення стабільності післявоєнного світу
1930 (Іспанія)	Х. Ортега-і-Гассет «Місія університету»	Просвітницький університет	Просвітництво людини, долучення її до повноти культури своєї епохи, відкриття їй справжнього світу, в який вона повинна втиснути своє життя, щоб воно стало автентичним
1953 (США)	Р. Хатчинс «Університет Утопій»	Ліберальний університет	Вирішення інтелектуальних проблем суспільства, що є умовою збереження його цілісності, стійкості внутрішніх і зовнішніх зав'язків
Поч. XIX – XX ст.	Неокласичний університет		Переосмислення ідей класичного університету, виникнення триєдиної концепції університету: дослідження – навчання – виховання
1810 (Німеччина)	К. В. фон Гумбольдт «Про внутрішню і зовнішню організацію вищих наукових закладів у Берліні»	Дослідницький університет	Розвиток духовного життя нації, що здійснюється в процесі пошуку істини, тобто в результаті наукового дослідження, викладання, виховання і сократичної комунікації визнаних учених і початківців

<i>Період, країна</i>	<i>Мислителі/науковці, їхні праці</i>	<i>Основна ідея</i>	<i>Визначення місії університету</i>
1949 (Німеччина)	К. Ясперс «Ідея університету»	Дослідницько-професійно-культурний університет	Триєдина місія – дослідження, освіта, культура. Оскільки духовне життя полягає в пошуку істини, а істину слід шукати науковим шляхом, місією університету є дослідження і передача істини, тобто викладання
1963 (США)	К. Керр «Цілі університету»	Мульти-верситет	Служіння суспільству, нації, регіону, виробляти не тільки знання, а й готувати фахівців, які ними володіють, які необхідні бізнесу, промисловості, сфері послуг
Кін. XX – XXI ст.	Сучасний університет	Професійна освіта. Адаптація до сучасних соціально-економічних і політичних змін, співпраця з державою, з одного боку, і глобальним світом – з іншого. Об'єднання в собі трьох протилежних компонентів: культури, політики та ринку	
1994 (Канада)	Б. Рідінгс «Університет в руїнах»	Транс-національний університет	Збереження національної автентичності і культурного надбання в умовах глобалізації й суспільно-економічних трансформацій
1997 (Велика Британія)	Р. Барнетт «Осмилення університетів»	Трансформаційний університет	Створення умов для виживання людини в складному і непередбачуваному світі.
1997 (Польща)	З. Бауман «Індивідуалізоване суспільство»	Університет «третинного» навчання	Навчання тому, як порушувати загальноприйнятий порядок, як позбутися звичок і запобігти звиканню, як перетворити фрагментарні елементи досвіду на його нові зразки
1998 (США)	Б. Кларк «Створення підприємницького університету: організаційні шляхи трансформації»	Підприємницький університет	Забезпечення інституціонального розвитку держави шляхом індивідуалізації освітньої та наукової діяльності на запит споживача
2004 (Росія)	О. Грудзинський «Проектно-орієнтований університет»	Інноваційний (проектно-орієнтований) університет	Задоволення потреб держави і суспільства шляхом трансферу технологій в умовах глобального конкурентного ринкового середовища

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, розглянувши в історичній ретроспективі генезис та еволюцію місії університету, можемо зробити кілька висновків. Місія ВНЗ може розглядатись як сукупність уявлень про основоположні цінності, цілі та простір розвитку університету; про те, що він продукує і розповсюджує; навіщо потрібен суспільству, державі, людям. У цьому контексті місія являє собою ідейне ядро університетської сутності.

Узагальнивши погляди видатних мислителів Європи XVIII–XXI ст. щодо місії університету, виокремимо основні положення:

– головна ідея класичного університету полягає в тому, що університетське знання – універсальне і позбавлене утилітарності. Місія формується як накопичення, збереження і передавання універсального (неутилітарного) знання;

– головна ідея неокласичного університету полягає в синтезі дослідження, навчання і культурного виховання особистості. Місія – виробництво духовних цінностей нації і формування громадянина через пошук істини в ході наукового дослідження;

– головна ідея сучасного університету – реалізація інтегруючих можливостей особистості в трансформаційному суспільстві. Місія – сприяння інноваційному розвитку суспільства через продукування та комерціалізацію наукового знання на запит держави й суспільства.

Серед чинників, що детермінують еволюцію місії університету в умовах інформаційного суспільства, визначено такі: процеси глобалізації, прискорення темпів змін технологій, науково-технічна революція в інформаційно-комунікаційних технологіях, формування ринкових відносин у системі освіти, загострення конкуренції між університетами за ресурси, поява нових постачальників освітніх послуг, диверсифікація фінансування, демографічні зміни, нові потреби суспільства щодо якості освіти, вимогливіші споживачі.

1.3. Вищий навчальний заклад у сучасному суспільстві: теоретичні аспекти формування інформаційного суспільства

Наприкінці ХХ ст. науковці почали активно використовувати термін «інформаційне суспільство» як визначення об'єктивної тенденції нового етапу еволюції цивілізації, пов'язаного з появою нових інформаційних і телекомунікаційних технологій, нових потреб і нового способу життя. Суспільство увійшло в етап розвитку, коли інформація стала однією з основних цінностей у житті людей [295].

Багато видатних учених світу присвятили свою наукову діяльність вивченню питань розвитку концепції інформаційного суспільства. Це, зокрема, Г. Бекер, Д. Белл, Ф. Бродель, Р. Даренфорд, П. Друкер, Дж. К. Гелбрейт, Г. Канн, М. Кастельс, Р. Інгельгарт, У. Мартін, М. Маклюен, Й. Масуда, Ф. Махлуп, Г. Маркузе, Д. Норт, Г. Стиглер, Т. Стоуньєр, К. Томінаг, А. Тоффлер, Л. Туроу, Т. Форрестер, Ф. Факуяма. Вони та багато інших учених сприяли усвідомленню значних господарських і соціально-політичних змін, що спостерігались у найбільш розвинутих країнах як провісники якісно нового етапу суспільного прогресу. Основу цих змін більшість дослідників пов'язувала з підвищенням ролі науки і безпрецедентними технологічними зрушеннями. Згодом акценти неодноразово зміщувалися, і в центрі уваги виявлялися інші аспекти трансформації. Так у 1980-ті роки осмислювалися соціальні наслідки постіндустріалізму. Упродовж 1990-х – з'явилося безліч робіт, присвячених управлінню корпораціями в постіндустріальному суспільстві. Початок ХХІ ст. поставив ще більше проблем, які розглядаються з точки зору постіндустріальної теорії [124].

Формування інформаційного суспільства неминуче пов'язано з глобальними змінами в розвитку сфери освіти. Інформаційне суспільство формує знання, а знання продукують людський капітал країн з розвинутою системою освіти, яка є однією з найважливіших галузей сфери послуг. Сьогодні питання розвитку освітньої діяльності в процесі формування та становлення інформаційного суспільства досліджуються в працях А. Горелова і

Т. Горелової, Д. Єфременка, Д. Єврезова, В. Кременя, І. Грищенко, В. Куценка, І. Каленюк, О. Кукліна, А. Гриценко, О. Грیشноваї, В. Лугового, В. Новікова, Б. Майер, О. Ракітова, Л. Рейман, Н. Яблокової та ін.

Поняття «інформаційне суспільство» сформульоване наприкінці 60-х – на початку 70-х років ХХ ст. Авторство належить Ю. Хаяші, професору Токійського технологічного інституту, а також низці організацій, що працювали на японський уряд. У звітах цих організацій за 1969–1971 рр. інформаційне суспільство визначається як суспільство, в якому процес комп'ютеризації дає людям доступ до надійних джерел інформації, звільнює їх від рутинної роботи, забезпечує високий рівень автоматизації виробництва. При цьому продукт стає більш «інформаційно ємним» (містить у своїй вартості вищу частку інновацій, дизайну, маркетингу, телекомунікацій, обробки інформації) [295]. Автори нової концепції передбачали: рушійною силою освіти й розвитку суспільства стає виробництво інформаційного продукту, а не продукту матеріального [400]. Найбільше визнання ця концепція отримала в 70–80-ті роки ХХ ст. в період, що характеризувався швидким поширенням технологічних досягнень і значними успіхами країн, які не лише проводили, але й засвоювали нову інформацію та знання. Вагомий внесок у розвиток цієї концепції зробили М. Порат, Й. Масуда, Т. Стоуньєр, Р. Катц, Г. Бехманн та інші дослідники [124].

Поняття «інформація» в сьогочасній науці використовується не тільки в суб'єктивному сенсі як міра знань, а й в об'єктивному – як міра організованості системи на противагу поняттю «ентропія» як міра неорганізованості. Сучасна комп'ютерна революція не просто збільшує обсяг інформації, а змінює принцип інформаційного обміну. Інформація стає величиною, що визначає всі інші життєві вимірювання [71]. Головними об'єктами управління в інформаційному суспільстві стають не матеріальні об'єкти, а символи, ідеї, образи, інтелект, знання.

Інформатизація суспільства спрямована на створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, органів

державної влади, громадських організацій на основі формування та використання інформаційних ресурсів. Інформатизація не тотожна комп'ютеризації суспільства, але вони тісно пов'язані одна з одною. У межах комп'ютеризації суспільства розвивається та впроваджується технічна база обробки й накопичення інформації. Інформатизація суспільства пов'язана із забезпеченням зацікавлених суб'єктів достовірними, ґрунтовними і своєчасними знаннями в усіх видах людської діяльності [295]. Таким чином, інформатизація – значно ширше поняття.

Сучасне суспільство є не лише інформаційно-комп'ютеризованим, а й комунікативним: зростає не тільки швидкість зв'язку та повідомлень, але й збільшується кількість комунікацій у розрахунку на одну людину. Це вимагає від людини іншої міри відкритості (переважають поверхневі контакти) і компетентності (включаючи знання мов), ніж це було властиво людині традиційного суспільства, яка мала протягом усього життя справу з певним колом осіб і функцій [171].

Інформаційно-комунікативний глобальний розвиток суспільства вимагає нових моделей соціальної організації, і передумови цих змін уже наявні. По-перше, ядром інформаційного суспільства є підвищення цінності знання і науки, причому наука сама стає носієм інформаційних технологій, а технології впливають на науку. По-друге, змінюється економічна структура суспільства. Це проявляється не тільки в зростанні сфери послуг, а й у тому, що інформаційно-консалтингові й освітні послуги займають з кожним роком усе більшу частку в сфері послуг у країнах з розвинутою економікою. По-третє, якщо в індустріальному суспільстві носіями інформації були в основному соціальні інститути, то в сучасному суспільстві суб'єктами інформаційного обміну стають індивіди. По-четверте, володіння інформацією і спеціальна компетенція стають найціннішою якістю трудових ресурсів. Збільшується вплив експертів – носіїв унікальної інформації.

Загалом визначення інформаційного суспільства може бути таким: *інформаційне суспільство* – це суспільство, де виробництво, зберігання,

переробка й реалізація інформації та продукування знань є основою розвитку національної економіки.

Найбільш повно етапи розвитку суспільства й умови становлення інформаційного суспільства обґрунтовано в теорії технологічного розвитку Д. Белла [25]. Відповідно до цієї теорії існує три стадії економічного розвитку суспільства: доіндустріальна, індустріальна та постіндустріальна. Зародження постіндустріального суспільства характеризується домінуванням у робочій силі професійного й технічного класу замість промислового пролетаріату. Перехід від індустріального до постіндустріального суспільства має кілька етапів: 1) розвиток промисловості припускає експансію транспорту й суспільних служб як послуг, пов'язаних з рухом товарів; 2) зростання сфери розподілу (оптової й роздрібною торгівлі), фінансового сектору, операцій з нерухомістю і страхуванням в умовах масового споживання благ; 3) зростання національного доходу супроводжується збільшенням у населення частки видатків на придбання предметів розкоші, на відпочинок і споживання інших послуг.

У науковій літературі паралельно вживаються поняття «постіндустріальне суспільство», «інформаційне суспільство» та «суспільство знань». Деякі науковці розглядають ці поняття як синоніми. Наприклад, Д. Єфременко зазначає, що «теорії інформаційного суспільства, постіндустріального суспільства і суспільства знання являють собою родинні категорії, засновані на впевненості в тому, що якісні соціальні трансформації в сучасному світі нерозривно пов'язані з новою роллю інформації і знання» [106].

Проте, на наш погляд, ці поняття не є синонімічними. Вони мають еволюційний зв'язок, тому що з'являлися поступово в процесі науково-технічного, інформаційного та телекомунікаційного розвитку суспільства. Так, промислова революція передувала індустріальному суспільству, а науково-технічна – постіндустріальному. Інтенсивний розвиток техніки й інформаційно-комунікаційних технологій спричинив виникнення якісно нового стану суспільства, у якому основною цінністю стала інформація. Поширення комп'ютеризації та розвиток Інтернету відкрили людям широкий доступ до

інформації, з'явилася потреба у правильному її використанні, тому цінність інформації перейшла у знання. Так формувалися соціально-економічні уклади суспільства: 1) доіндустріальний; 2) індустріальний; 3) постіндустріальний (сервісна економіка); 4) інформаційний; 5) суспільство знань (економіка знань).

Г. Бехманн виокремлює концепції інформаційного суспільства [31; 124].

1. *Інформаційне суспільство як інформаційна економіка.* Розглядається в двох основних аспектах – виробничому та професійному. Виробничий аспект підкреслює послідовний перехід від сільськогосподарського сектору економіки до промислового, а потім – до інформаційного як провідного в сучасному суспільстві. Професійний аспект ґрунтується на аналізі професійної структури суспільства, в якій вирізняються виробники та споживачі інформації, розглядаються різні види робіт в інформаційному секторі економіки, що додався до її традиційних секторів.

2. *Інформаційне суспільство як постіндустріальне.* Розглядається, зокрема, в концепції Д. Белла (див. вище). Якщо провідні принципи промислового суспільства – виробництво, то для інформаційного суспільства – виробництво й використання інформації за допомогою інтелектуальних технологій, котрі ґрунтуються на її комп'ютерній обробці, що приводить до зростання значення теоретичного знання й науки. Проте, за Д. Беллом, чільну роль в інформаційному суспільстві відіграє не соціальний контроль, а наукова підготовка рішень, покликана забезпечити, наприклад, максимізацію доходу, конкурентоспроможність. Тобто суспільство розуміється не як постіндустріальне, а як інформатизоване промислове суспільство, детерміноване ринковою економікою.

3. *Інформаційне суспільство як суспільство знань.* Розглядається, якщо увага акцентується не лише на зростанні значення теоретичного знання, але й на соціально детермінованих процесах його розподілу і відтворення, причому не лише наукового знання, оскільки, окрім науки, є й інші джерела знань. Проте особливого значення набуває не саме знання, а його нестача, що часто стає соціальним аргументом, особливо в суспільстві ризику, а також

необхідність постійного зворотного зв'язку знання з діяльністю. Наукове знання, з одного боку, раціоналізувало взаємовідносини суспільства та природи, з іншого – породжує потребу у все новому й новому знанні, щоб подолати небезпеки, невизначеність і неясності, які виникають.

4. *Інформаційне суспільство як кінець масового виробництва.* Останнє передбачає стандартизацію виробництва товарів на гігантських промислових підприємствах як домінуючу професійну групу – промислових робітників, зайнятих в основному ручною працею. Інформаційна економіка, специфічна ланка якої – процес створення й обробка інформації, докорінно змінює організаційну структуру підприємства. Саме інформаційні технології створюють основу для такої індивідуалізації продуктів, що водночас складаються зі стандартизованих компонентів, які можуть виготовлятися в масовому порядку відповідно до бажань конкретних споживачів, скорочують розрив між виробником і споживачем. Збирання, обробка й розподіл інформації стають найважливішими елементами процесу виробництва на всіх рівнях промислового підприємства – від організації його праці до фабрикації конкретних товарів і їх розподілу.

Такі різні концепції визначають різні аспекти інформаційного суспільства, які важко відокремити один від одного, тому стає зрозуміло, чому в цій сфері поки що немає загальної теорії.

Отже, поняття постіндустріального, інформаційного суспільства та суспільства знань відображають етапи розвитку соціально-економічного укладу суспільства за останнє півстоліття:

– постіндустріальний – етап переходу від промислової до сервісної економіки, частка якої почала стрімко зростати в національному господарстві, характеризується зародженням потреб інформатизації;

– інформаційний – нинішній етап розвитку суспільства, характеризується стрімким розвитком телекомунікаційних технологій та безпосередньо інформаційної сфери;

– суспільство знань – етап розвитку суспільства майбутнього, у який більшість розвинутих країн тільки увіходить, характеризується зміною парадигми освіти й формуванням знань як найвищої цінності людського капіталу. Освіта, знання, інформація та спілкування в такому суспільстві складатимуть основу розвитку та благополуччя людської особистості.

Суспільство знань – це суспільство, що динамічно розвивається, для нього характерно наступне:

- усвідомлення ролі знання як чинника успіху в будь-якій сфері діяльності;
- існування постійної потреби в нових знаннях, необхідних для вирішення нових завдань, створення нових видів продукції та послуг;
- ефективне функціонування системи виробництва та передавання знань;
- пропозиція знань прагне не тільки задовольняти наявний попит на знання, а й формувати такий попит;
- у межах організацій і суспільства в цілому системи, що виробляють знання, ефективно взаємодіють одна з одною та із системами, які виробляють матеріальний продукт.

Ураховуючи вищезазначене, пропонується уточнене визначення поняття, що розглядалося. *Суспільство знань* – це суспільство, яке постійно продукує нові знання, що є основою його розвитку, уміє їх використовувати, комерціалізувати і просувати на світовому ринку. Основним інститутом формування й розвитку суспільства знань стає вища освіта, а точніше, вищі навчальні заклади, які продукують і передають знання.

У свою чергу, термін «економіка знань» визначає економіку, в якій переважну частку валового внутрішнього продукту (ВВП) забезпечено діяльністю з виробництва, обробки, зберігання та розповсюдження інформації і знань.

Нині вже не стільки матеріальна база організації визначає її успіх, скільки вміле управління інформаційними можливостями і ресурсами. Уже цілком

очевидно, що інформаційна сфера є системоутворювальним чинником сучасного суспільства, активно впливає на стан політичної, економічної, оборонної та інших складових безпеки держави, і далі ця залежність буде лише зростати [100].

Однак більшість сучасних країн, у тому числі й Україна, перебувають на етапі переходу від постіндустріального до інформаційного суспільства. Порівнявши ці стадії розвитку, можна виокремити характерні риси інформаційного суспільства. Отже, суспільство може вважатися інформаційним за умови [295]:

- пріоритетного значення інформації порівняно з іншими ресурсами;
- якщо кожен індивід, підприємство або організація в будь-якій точці країни можуть отримати за певну плату (або без неї) на основі автоматизованого доступу і систем зв'язку інформацію та знання, необхідні для їхньої життєдіяльності та вирішення особистих і соціально значущих завдань;
- домінування інформаційного сектору в загальному обсязі ВВП;
- якщо відбуваються радикальні зміни соціальних структур, наслідком яких виявляється розширення сфери інформаційної діяльності та послуг. У цій сфері зайнята більшість населення, яке працює, число зайнятих у традиційних сферах виробництва неухильно знижується, при цьому зберігається або підвищується продуктивність праці та якість продукції (послуг);
- формування основної цінності людини – економії часу за рахунок використання нових телекомунікаційних і комп'ютерних технологій;
- якщо в суспільстві відбувається процес прискореної автоматизації і роботизації в усіх галузях економіки, проникнення комп'ютерних інформаційних технологій в усі сфери життя людей;
- якщо в суспільстві виробляються, функціонують і є доступними сучасні інформаційні технології, є розвинені інфраструктури, що забезпечують створення інформаційних ресурсів в обсязі, необхідному для підтримки науково-технологічних процесів;

– якщо інформація, знання та кваліфікація суб'єкта стають головними чинниками влади й управління, а суспільство спроможне виробляти необхідну для життєдіяльності інформацію.

В Україні проблема формування інформаційного суспільства також розглядається сьогодні як необхідна умова для сталого розвитку країни, її повноцінної інтеграції в світову економіку. Потрібно визнати, що, на жаль, Україна на сьогоднішній день відстала в цьому питанні, хоча останнім часом темпи інформатизації швидко зростають.

Одним із провідних пріоритетів України є прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг би створювати й накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися й обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному й особистісному розвитку та підвищуючи якість життя [288].

Разом з тим, рівень розбудови інформаційного суспільства в Україні порівняно із світовими тенденціями є недостатнім і не відповідає потенціалу та можливостям країни, оскільки:

– відсутня координація зусиль державного та приватного секторів економіки з метою ефективного використання наявних ресурсів;

– ефективність використання фінансових, матеріальних, кадрових ресурсів, спрямованих на інформатизацію, впровадження інформаційно-комунікативних технологій у соціально-економічну сферу є низькою;

– наявне відставання у впровадженні технологій електронного бізнесу, електронних бірж та аукціонів, електронних депозитаріїв, використанні безготівкових розрахунків за товари й послуги тощо;

– рівень інформатизації окремих галузей економіки, деяких регіонів держави є низьким;

– розвиток нормативно-правової бази інформаційної сфери недостатній;

– створення інфраструктури для надання органами державної влади та органами місцевого самоврядування юридичним і фізичним особам інформаційних послуг з використанням мережі Інтернет відбувається повільно;

– рівень комп'ютерної та інформаційної грамотності населення є недостатнім, упровадження нових методів навчання із застосуванням сучасних ІКТ відбувається повільно;

– рівень інформаційної представленості України в інтернет-просторі є низьким, а присутність україномовних інформаційних ресурсів – недостатньою;

– рівень державної підтримки виробництва засобів інформатизації, програмних засобів і впровадження ІКТ є недостатнім, що не забезпечує всіх потреб економіки та суспільного життя;

– спостерігаються нерівномірність забезпечення можливості доступу населення до комп'ютерних і телекомунікаційних засобів, поглиблення «інформаційної нерівності» між окремими регіонами, галузями економіки та різними верствами населення;

– не вирішуються у повному обсязі питання захисту авторських прав на комп'ютерні програми, відсутні системні державні рішення, спрямовані на створення національних інноваційних структур (центрів, технополісів і технопарків) із розробки конкурентоспроможного програмного забезпечення [288].

Розбудова інформаційного суспільства та входження країн в епоху знань змушує працівників освіти звернутися до нових проблем, що виникають у процесах функціонування такого суспільства. Система освіти глибоко пов'язана зі структурою суспільства і його розвитком. Формула «яка освіта – таке й суспільство» справедлива як у прямому, так і у зворотному порядку.

Можливості економічного зростання в умовах сучасної економіки визначаються, головним чином, таким фактором як людський капітал, розвиток якого залежить від стану освітньої галузі. Інформаційна революція зумовила зміни в структурі освіти. Отримують пріоритет інформаційні потреби, потреби

в знаннях, змінюється характер освітніх процесів, усе частіше з'являється потреба в безперервній освіті, професійному навчанні дорослих, що стимулює розвиток дистанційного навчання [163].

Для розбудови інформаційного суспільства особливого значення набуває інформаційна підготовка, формування навичок життя підростаючого покоління та майбутніх фахівців в умовах масового мережевого інформаційного впливу, можливість інтеграції їхньої професійної та повсякденної діяльності у світові інформаційні процеси, їхньої підготовки до повноцінного життя в світовому інформаційному просторі.

Завдяки освіті культурні цінності зберігаються і передаються від одного покоління до іншого. Поряд із сім'єю та державою, освіта є однією з основних інституцій, що сприяють підтриманню стабільності суспільства і його прогресу. Освіта впливає на статус людини в цьому суспільстві і відіграє велику роль у соціальній мобільності, сприяючи тому, що більш здібні просуваються вище по соціальних сходах. Можна сказати, що освіта – важливий спосіб забезпечення вертикальної мобільності людей у сучасному суспільстві [71].

Становлення інформаційного суспільства та перехід до суспільства знань характеризується перетворенням людського чинника в головний фактор економічного зростання, зростаючими інвестиціями в людський капітал як з боку самої людини, так і з боку суспільства. Отже, розвиток освітніх послуг стає галуззю інвестування в людський капітал. Причому освітні послуги варто розглядати як процес створення та засіб накопичення людського капіталу. Крім того, результати освітніх послуг надалі продуктивно використовуються, приносячи дохід власнику людського капіталу. Тому існуюча тенденція посилення ринкових механізмів у сфері освітніх послуг не повинна порушувати принцип рівного доступу до цих послуг, призводити до розшарування суспільства. Визначаючи напрями розвитку освітньої галузі, важливо створити умови для реалізації принципів соціальної справедливості та соціальної захищеності, збереження соціальної рівноваги [163].

Розвиток сфери освіти перебуває під впливом процесів глобалізації. Посилюються взаємозв'язок країн в економічному розвитку. Загострюється міждержавна конкуренція, що вимагає пошуку резервів підвищення ефективності функціонування економіки, у тому числі галузі освіти. Існують різноспрямовані тенденції впливу глобалізації на розвиток ринку освітніх послуг. Наприклад, позитивний ефект глобалізації зумовлений глобальною інформаційною мережею, глобальним ринком освітніх послуг. Під впливом процесу глобалізації з'являється тенденція типізації (стандартизації) освітніх послуг [163].

Таким чином, можна виділити чинники розвитку інформаційного суспільства та становлення суспільства знань [31; 106; 124; 295; 367], які матимуть вплив на діяльності ВНЗ як суб'єкта ринку, а саме:

1. Підвищення ролі інформаційного сектору як у сфері послуг, так і в економіці країни в цілому призведе до зміни парадигми сервісної економіки.

2. Інтеграція телекомунікаційних та інформаційних структур приведе до появи нових галузей сфери обслуговування і нових послуг, задоволення нових потреб.

3. Поява нової інформаційної культури, під якою розуміється вміння цілеспрямовано працювати з інформацією, використовувати її, обробляти, зберігати й передавати, спричинить появу специфічних навичок та, відповідно, зумовить потребу в нових фахівцях у сфері ІТ-технологій. Нова культура спілкування полягає в принципово інших формах міжособистісних і професійних зв'язків за допомогою електронної пошти, телеконференцій, тобто без особистої присутності, але в режимі діалогу.

4. Глобалізація інформаційних і телекомунікаційних секторів зумовить створення та розвиток Глобальної інформаційної інфраструктури, у межах якої утворюється національна інформаційна структура, що приведе до створення єдиного інформаційного простору без кордонів. Завдяки розвитку телекомунікацій стане можливим об'єднання інформаційних та

інтелектуальних ресурсів людства, створення Глобальної бази знань, розшириться доступ до більшої кількості різних видів послуг.

5. Зміна структури розподілу часу між робочим часом і дозвіллям на основі появи нової форми зайнятості – «телероботи». Це робота без просторової прив'язки з використанням телекомунікаційних каналів оперативного доступу. Особливо це важливо для людей з фізичними вадами, жителів віддалених регіонів, у яких фіксується низький рівень зайнятості.

6. Надмірна інформатизація суспільства приведе до зростаючої потреби населення в знаннях, що стимулюватиме випереджальний розвиток освітніх послуг, зміни парадигми освітньої діяльності, появи нових способів надання освітніх послуг, у тому числі прогресуючий розвиток дистанційної форми навчання.

Отже, дослідження сучасного етапу розвитку суспільства дозволило розкрити сутність і передумови формування інформаційного суспільства та становлення суспільства знань. Запропоноване уточнення дефініцій і взаємозв'язку понять «інформаційне суспільство» і «суспільство знань» покращує розуміння сучасних процесів розвитку суспільства. Виокремлення основних чинників сучасного суспільного розвитку та ключових закономірностей майбутнього розвитку сфери послуг в умовах розбудови інформаційного суспільства і становлення суспільства знань дозволяє спрогнозувати найближчі зміни, що відбудуться у сфері послуг та суспільстві в цілому, що, у свою чергу, дозволяє визначити стратегічні пріоритети в цій сфері. Обґрунтування провідної ролі освітньої галузі в сучасних процесах суспільного та економічного розвитку України створює підґрунтя для подальших розробок в сфері управління освітньою діяльністю як ключовою галуззю економіки майбутнього суспільства знань.

Дослідивши чинники розвитку сучасного суспільства, визнаного інформаційним, та провівши паралель між еволюцією соціально-економічного укладу суспільства й розвитком головної ідеї та місії університету (*рис. 1.2*), можна зробити висновок про те, що західні університети набагато

соціальні установки, що забезпечують готовність до новаторства, забезпечувати їх знаннями, вміннями і навичками, котрі сприяють пошуку нових нестандартних рішень невизначених ситуацій; об'єднувати в собі три абсолютно різні компоненти: культуру, політику та ринок, які, взаємодіючи, дають можливість сформуванню сучасної місії університету.

Висновки до першого розділу

Дослідження підходів до дефініції поняття «послуга» забезпечило можливість розвинути його трактування з точки зору економічної діяльності, у результаті якої утворюються блага, що є товаром особливого роду. Важливим є розмежування послуги як діяльності і як товару в процесі її надання. На основі цього уточнено поняття «освітня послуга» як результат економічної діяльності, який полягає в синергетичному ефекті поєднання інтелектуального продукту та соціально-економічного блага, яким є освітня послуга, з урахуванням значущості наслідків її використання як для індивіда, так і для суспільства, що дозволило розглянути діяльність вищих навчальних закладів як суб'єктів ринку освітніх послуг України.

Доведено, що в усіх класифікаторах видів економічної діяльності мають місце освітні послуги. Це підтверджує світове визнання цієї діяльності як економічної. Разом з тим, освітні послуги є специфічними відносно інших нематеріальних послуг, тому що наслідки від їх споживання є благом не тільки для особистості, але й для економіки та суспільства в цілому. У зв'язку з цим і ринок освітніх послуг має низку особливостей, які важливо розуміти для ефективного господарювання на ньому.

Удосконалено систематизацію класифікаційних ознак послуг шляхом поділу на групи: за об'єктом та суб'єктам обслуговування, видом послуги і технологічною ознакою. Це дало можливість систематизувати класифікаційні ознаки послуг та, уникаючи дублювання, розширити їх класифікаційний ряд за такими ознаками: рівні: динаміки розвитку, соціальної відповідальності,

трудомісткості, автоматизації процесу обслуговування; термін придатності до використання послуги; прояв ефекту корисності.

Дослідження еволюції ідеї та місії вищого навчального закладу дозволило узагальнити й побудувати хронологічну таблицю розвитку ВНЗ, уточнити сучасну місію, яку визначено як сприяння у забезпеченні інноваційного розвитку суспільства через продукування та комерціалізацію наукового знання на запит держави і суспільства.

З огляду на визначену місію сучасного університету, можна говорити про зміну ролі ВНЗ, які з закладів, що накопичують і передають національне надбання з покоління в покоління та забезпечують економіку країни трудовими ресурсами вищої категорії, перетворилися на самодостатніх суб'єктів ринку, котрі, окрім культурно-духовного розвитку суспільства, несуть відповідальність за інноваційний розвиток економіки та формування нового укладу – економіки знань. Наразі соціально-економічний розвиток України знаходиться на початковому етапі становлення інформаційного суспільства. Роль ВНЗ у цьому процесі є ключовою. Вищі навчальні заклади повинні стати головною інституцією з формування знання як товару. Проте для цього їм необхідно адаптуватися до діяльності в середовищі, яке динамічно розвивається, як самостійним суб'єктам ринку освітніх послуг.

Отже, якщо розглядати ВНЗ як конкурентний суб'єкт ринку, то потрібно визнати доцільність застосування бізнес-інструментарію в боротьбі за виживання і процвітання на ринку освітніх послуг, який вимагає адаптації до особливостей освітньої діяльності ВНЗ. Таким чином, виходячи з мети дослідження, постає завдання розробки концептуальних засад управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку й обґрунтування ефективності застосування споживчоорієнтованого, інноваційного та підприємницького підходів.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ Й РОЗВИТОК СЕКТОРУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

2.1. Діяльність вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг в аспекті тенденцій розвитку сфери послуг в Україні

Розробка наукової бази управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг, що є метою нашого дослідження, вимагає аналізу діяльності ВНЗ в динаміці за певний період, зокрема в контексті їхнього функціонування як самостійних конкуруючих суб'єктів ринку, що дасть змогу виокремити проблеми й оцінити перспективи їхнього економічного розвитку. Вважаємо доцільним насамперед проаналізувати й оцінити стан ринку послуг України в цілому, що підвищить об'єктивність висновків щодо ролі освітніх послуг в економіці держави. За основний аналітичний період узято п'ять років: з 2010 по 2014 календарні роки та з 2010–2011 по 2014–2015 навчальні роки.

За даними Державної служби статистики України [318], у 2014 р. на вітчизняному ринку послуг функціонувало 222 160 підприємств, або 65 % у структурі всіх вітчизняних підприємств (рис. 2.1). Зауважимо, що 96,5 % цих підприємств є малими. До 2014 р. динаміка кількості сервісних підприємств мала тенденції до зростання, але внаслідок фінансово-економічної кризи кількість сервісних підприємств у країні за цей рік знизилась порівняно з 2013 р. на 36 тис., або 14% (Додаток Б).

Динаміка кількості сервісних підприємств за 2010–2014 рр. за групами послуг згідно з КВЕД-2010 є неоднозначною. Так, зросла кількість підприємств, що здійснюють операції з нерухомості (9,5 %); збільшилася також кількість транспортних підприємств, складського господарства, пошти та кур'єрських служб (9,3 %). Зменшення показників спостерігалось за більшістю груп послуг. Найбільші кількісні втрати зафіксовані серед фінансових і страхових установ (-22,5 %) і підприємства тимчасового розміщення й

організації харчування (-18,7%); заклади освіти (-15%), інші групи послуг втратили від 5 % до 15 % своїх підприємств.

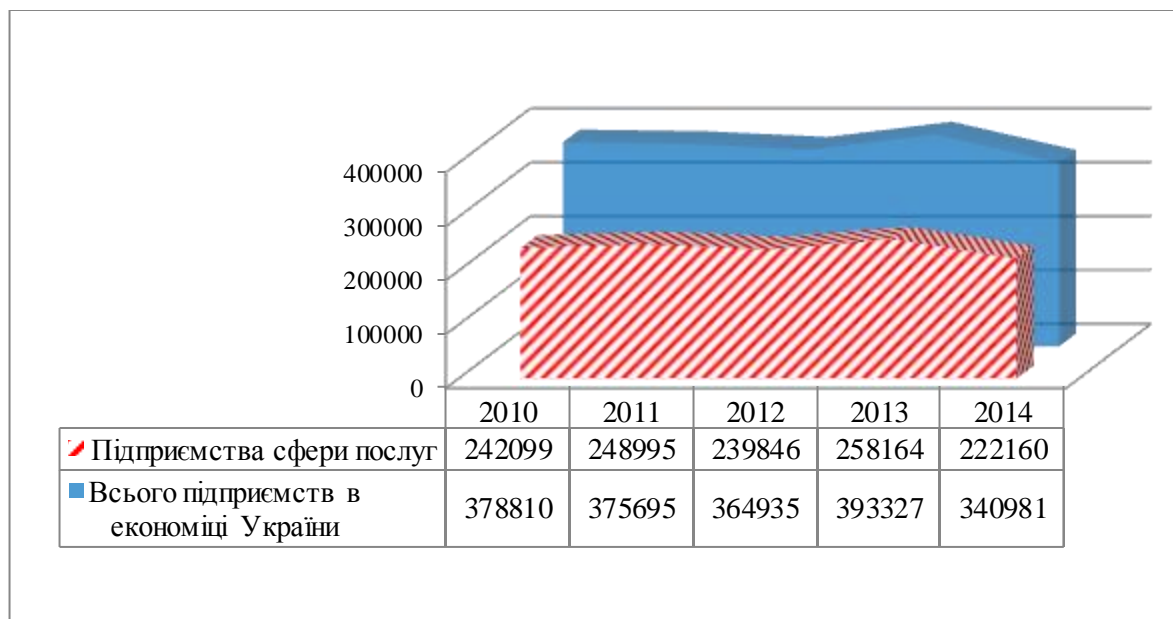


Рис. 2.1. Динаміка кількості підприємств сфери послуг у 2010–2014 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [318].

Структура сервісних підприємств у 2014 р. розподілилася таким чином: найбільшу частку займають підприємства оптової й роздрібної торгівлі, ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів (42,36 %); операції з нерухомим майном (13,61 %); професійна, наукова та технічна діяльність (13,56 %). Інші групи сервісних підприємств розподілилися частками менше 7 %, найменші з яких становлять заклади освіти (0,94 %) і підприємства, що надають послуги у сферах мистецтва, спорту, розваг і відпочинку (0,88 %). Дані проілюстровано на *рисунку 2.2*.

Динаміка в структурі сервісних підприємств за 2010-2014 рр. майже не змінилася, незначне збільшення частки мають підприємства, що здійснюють операції з нерухомим майном (+2,2 в. п.) та підприємства транспортного, складського господарства, пошти та кур'єрської служби (+1,07 в. п.). Їм поступилися місцем в основному торговельні підприємства (-3,1 в. п.). Інші зміни в структурі відбулися в межах до 1 %.

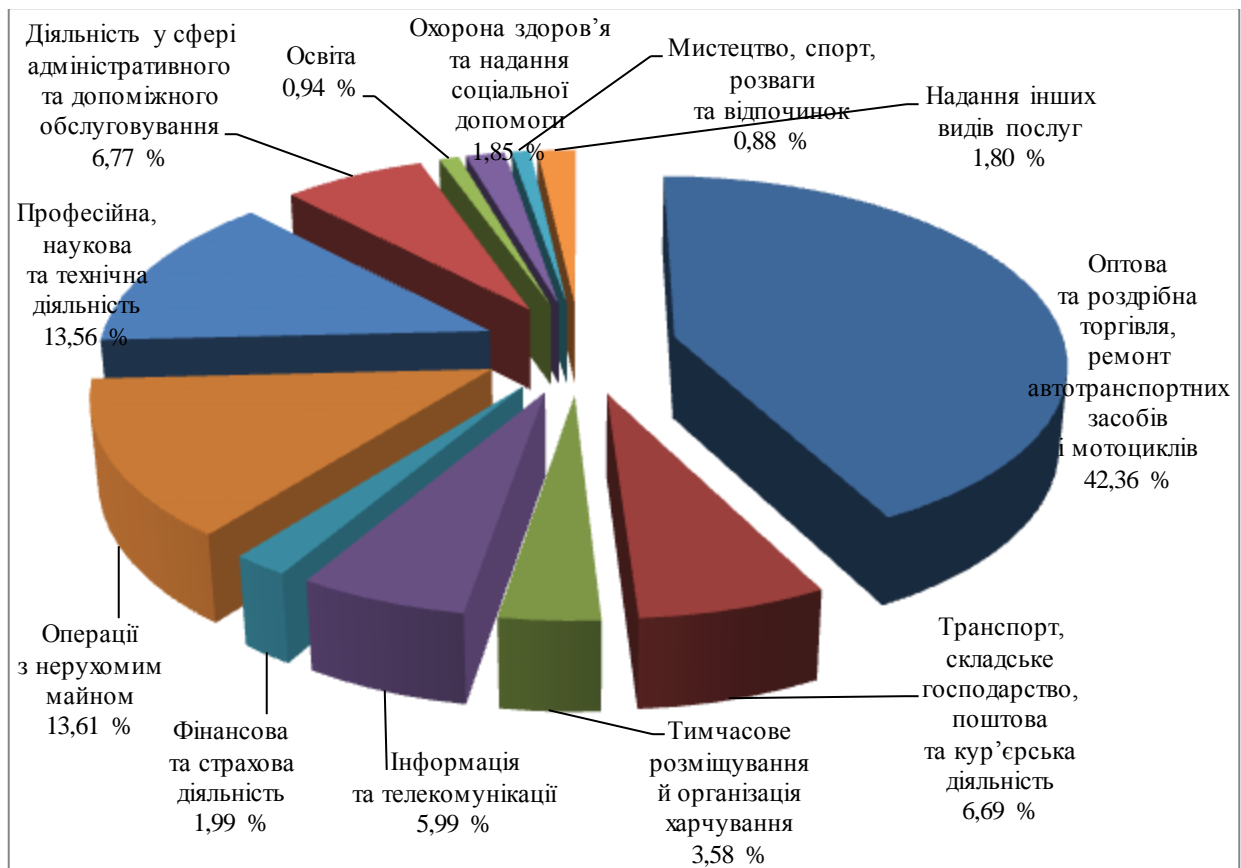


Рис. 2.2. Структура вітчизняних підприємств сфери послуг у 2014 р.

Джерело: побудовано автором за даними [91].

Якщо говорити про зайнятість населення (Додаток В), то в 2014 р. у сфері послуг працювало 2901,6 тис. осіб, або 47 % від зайнятих в економіці України трудових ресурсів. Протягом 2010–2014 рр. кількість зайнятих у сфері послуг знизилася на 20 %.

Зауважимо, що, починаючи з 2010 р., кількість зайнятих у сфері послуг поступово знижувалася, що відповідає загальній тенденції на ринку праці, адже в цілому за останні п'ять років кількість зайнятого населення в економіці країни знизилася на 22,3 %, і наразі негативна тенденція продовжує зберігатися. Політична та фінансова кризи в Україні негативно впливають на діяльність не тільки сервісних підприємств, а й усієї економіки країни. Значна кількість підприємств вимушена призупиняти свою діяльність.

Щодо структури зайнятості в розрізі видів послуг у 2014 р., то найбільша частка підприємств зайнята в таких видах діяльності: торгівля та ремонт

автотранспортних засобів (35 %); транспорт та складське господарство, поштова та кур'єрська служби (27 %). Проте в таких украї важливих галузях, як освіта й охорона здоров'я, зайнято найменше трудових ресурсів – 3 % (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Структура зайнятості у сфері послуг за видами економічної діяльності у 2014 р.

Джерело: побудовано автором за даними [91].

Аналізуючи обсяги реалізованих послуг у ринкових цінах в динаміці 2010–2014 рр., спостерігаємо їх зростання на 10 %. У структурі обсягу реалізованих послуг найбільшу частку займає оптова й роздрібна торгівля та ремонт автотранспортних засобів (72,28 %).

Проте, якщо провести кореляцію з курсом гривні за вказаний період, матимемо зовсім іншу тенденцію. Так, оцінюючи обсяги реалізованих послуг

у доларах США за його середньою ринковою ціною, за роки звітного періоду маємо зниження обсягу цих послуг на 26,7 % (Додаток Д). Отже, у цілому ситуація в економічній діяльності сервісних підприємств суттєво погіршилася (рис. 2.4).

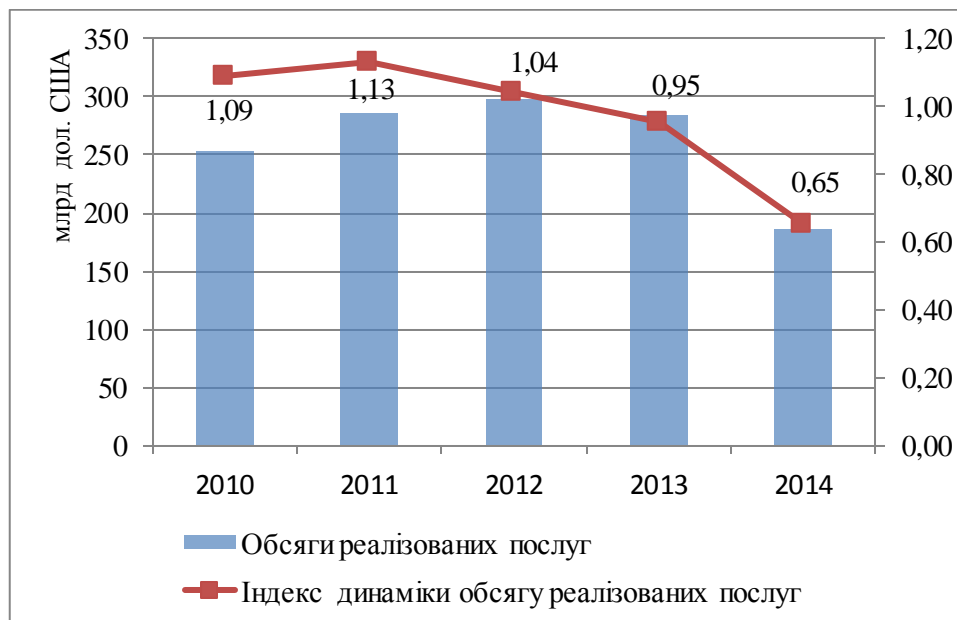


Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізації послуг у 2010–2014 рр., в доларах США

Джерело: побудовано автором за даними [91; 265].

Обсяг реалізованих послуг за групами КВЕД-2010 у доларах США протягом аналітичного періоду мав суттєве зростання за такими видами діяльності, як мистецтво, спорт, розваги та відпочинок (майже в 4 рази) та професійна, наукова та технічна діяльність (майже в 2 рази). За іншими видами діяльності простежується спад обсягу, найбільший спостерігається у фінансовій і страховій діяльності (-86 %); освіті (-31 %); торгівлі (-24 %) та охороні здоров'я (-23,4 %).

У загальній структурі реалізованої продукції у 2014 р. послуги становили 54,58 %, що на 5,14 в. п. менше, ніж у 2010 р. (рис. 2.5). Порівняно з часткою сервісних підприємств у структурі економіки України обсяг реалізованих послуг займає меншу частину, що пояснюється великою кількістю підприємств, серед яких переважають малі з відповідно невеликим обсягом виробництва

послуг. Натомість, хоча промислових підприємств менше, вони є переважно великими і мають значно більший обсяг виробництва.

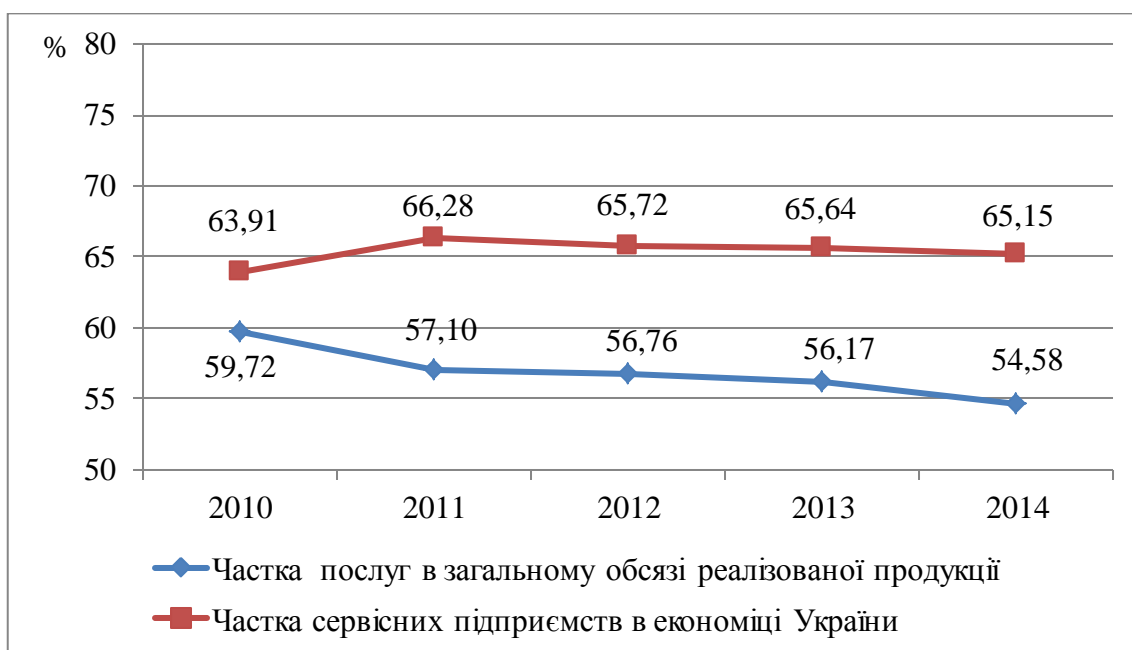


Рис. 2.5. Динаміка частки послуг упродовж 2010–2014 рр. у загальному обсязі реалізованої продукції порівняно з часткою підприємств сфери послуг в економіці України, %

Джерело: побудовано автором за даними [91; 318].

Фінансові результати підприємств сфери обслуговування за період 2010–2014 рр. засвідчують їх скрутне фінансово-економічне становище (Додаток Е; рис. 2.6). До 2014 р. фінансові результати сервісних підприємств мали низькі, але позитивні та стабільні показники. За фінансовими результатами діяльності до оподаткування сервісні підприємства одержали збитки на суму більш ніж 348 млрд грн. Після оподаткування збитки зросли до 400,5 млрд грн.

Частка сервісних підприємств, що отримали прибуток у 2014 р., складала 62,5 %. За аналітичний період ця частка суттєво не змінилася, протягом п'яти років вона коливалась у межах від 57,8 % до 63,3 %. Найбільшу частку прибуткових серед підприємств становлять ті, що надають освітні (67 %); торговельні, складські та кур'єрські (66,6%); інформаційні й телекомунікаційні

(65%) послуги. Найменше прибуткових, а отже, найбільша частка збиткових підприємств спостерігається серед тих, що надають послуги у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (55,6 %); операцій із нерухомим майном (56,3 %). Інші групи мають частку прибуткових підприємств, вищу за 60 %.

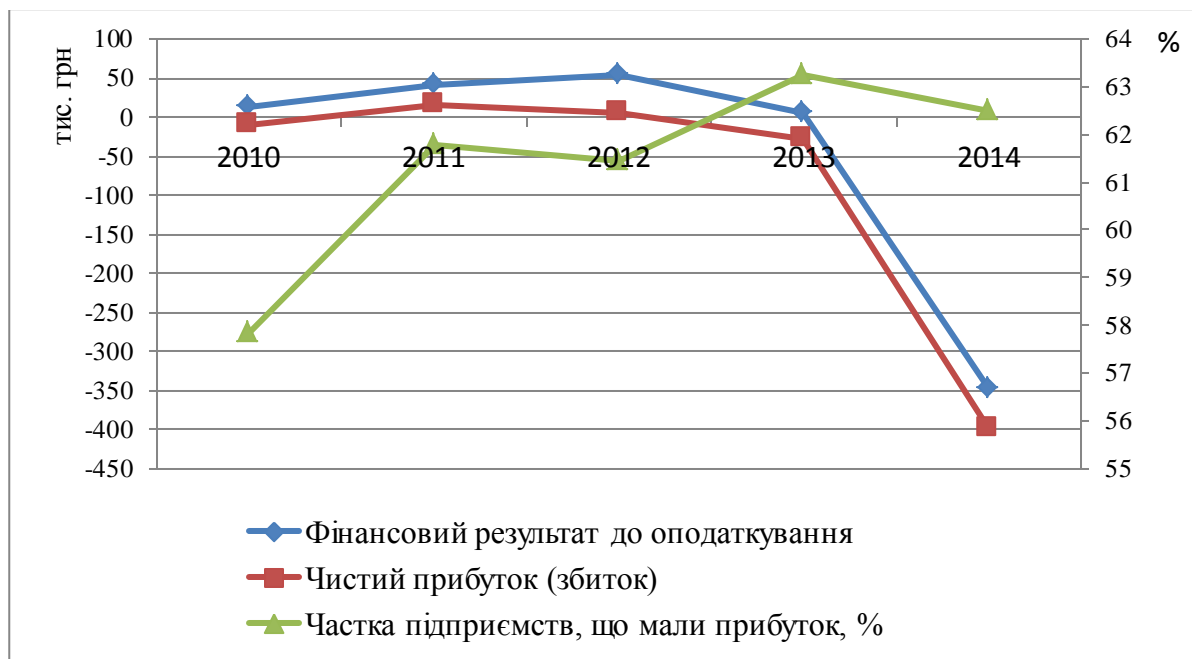


Рис. 2.6. Динаміка фінансового результату й чистого прибутку підприємств сфери послуг у 2010–2014 рр. порівняно з часткою прибуткових сервісних підприємств

Джерело: побудовано автором за даними [318].

Найбільші збитки одержали підприємства, що надають послуги в галузях: торгівлі (134,36 млрд грн); операцій з нерухомим майном (99,37 млрд грн); професійної, наукової та технічної діяльності (99,36 млрд грн). Винятком є освітні заклади (не враховуючи бюджетні установи), які в 2014 р. в умовах загальнодержавної фінансової кризи отримали позитивні фінансові результати і рентабельність операційної діяльності 5,4% (рис. 2.7).

Отже, можна констатувати, що діяльність підприємств сфери послуг є збитковою. Найнижчий показник рентабельності операційної діяльності мають підприємства, що здійснюють операції з нерухомим майном (-42,7 %); професійну, наукову та технічну діяльність (-28,5 %); тимчасове розміщення й

організацію харчування (-26,6 %); фінансову й страхову діяльність (-15,3 %) та інші (Додаток Ж). Близька до самоокупності діяльність підприємств, що надають послуги щодо інформації та комунікацій (-1,7 %).

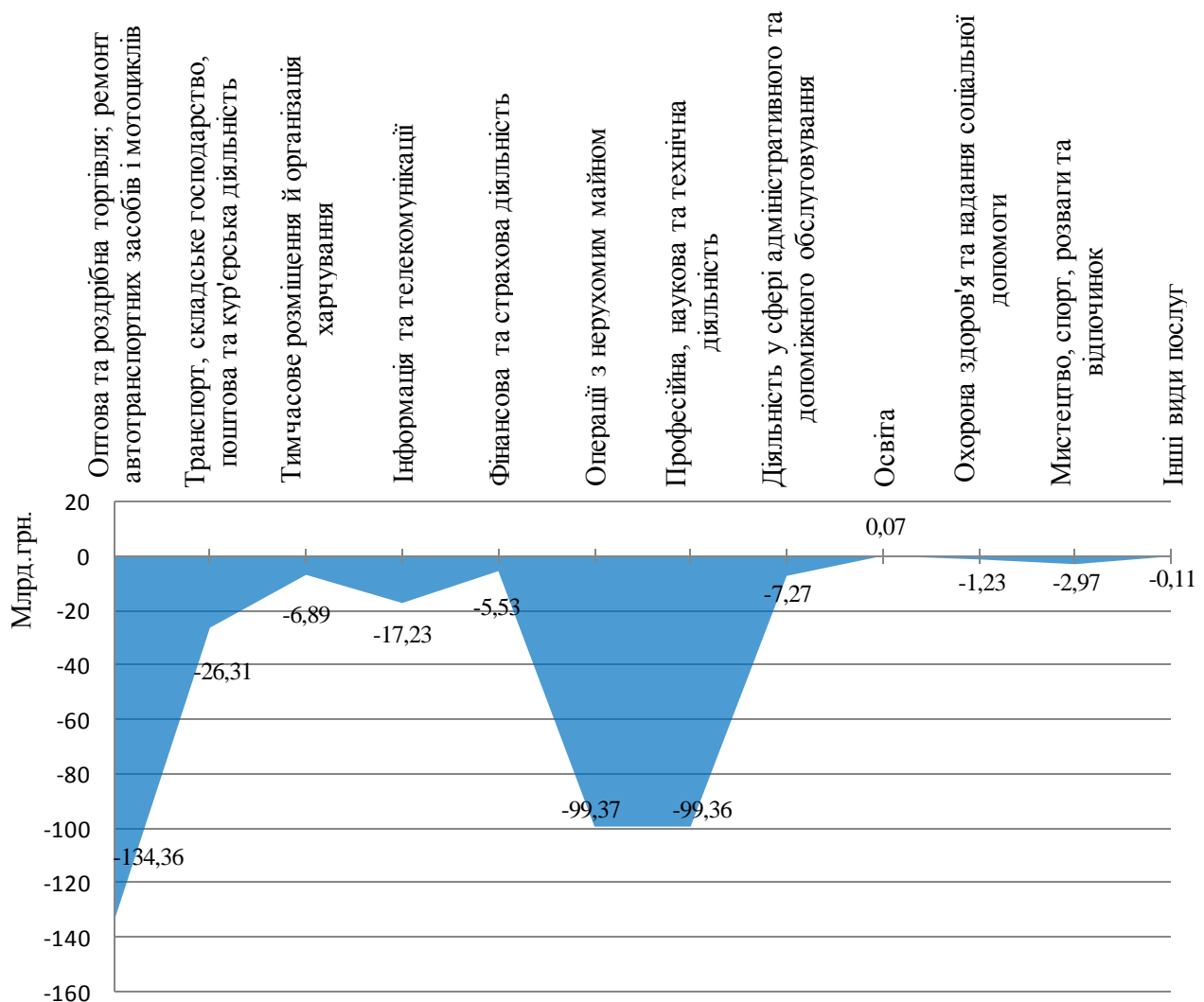


Рис. 2.7. Чистий прибуток (збиток) підприємств сфери послуг за видами економічної діяльності в 2014 р.

Джерело: побудовано автором за даними [318].

Наявність великої кількості збиткових підприємств у всіх галузях сфери послуг унеможлиблює її розвиток. Відсутність прибутків на сервісних підприємствах сповільнює оновлення засобів праці, упровадження новітніх сервісних технологій та інших досягнень науково-технічного прогресу (НТП) та гальмує розвиток підприємств у цілому.

Зовнішній ринок країни – одне із джерел фактичних і потенційних доходів підприємств, у тому числі й сфери послуг. Експортно-імпортна діяльність сервісних підприємств є головною складовою зовнішньоекономічних зав'язків України в цілому (табл. 2.1). Динаміка експорту-імпорту послуг за 2010–2014 рр. відображена на рисунку 2.8.

Таблиця 2.1

Експорт-імпорт послуг у 2009–2014 рр., тис. дол. США

Роки	Експорт	Імпорт	Відношення експорту до імпорту, %	Індекс експорту	Індекс імпорту
2010	11 759 405,7	5 447 694,3	215,9	1,23	1,05
2011	13 792 217,6	6 235 194,6	221,2	1,17	1,14
2012	13 599 128	6 736 071,5	201,9	0,99	1,08
2013	14 836 264,2	7 608 976,2	195,0	1,09	1,13
2014	11 520 850,7	6 373 128,1	180,8	0,78	0,84

Джерело: розраховано автором за даними [265].

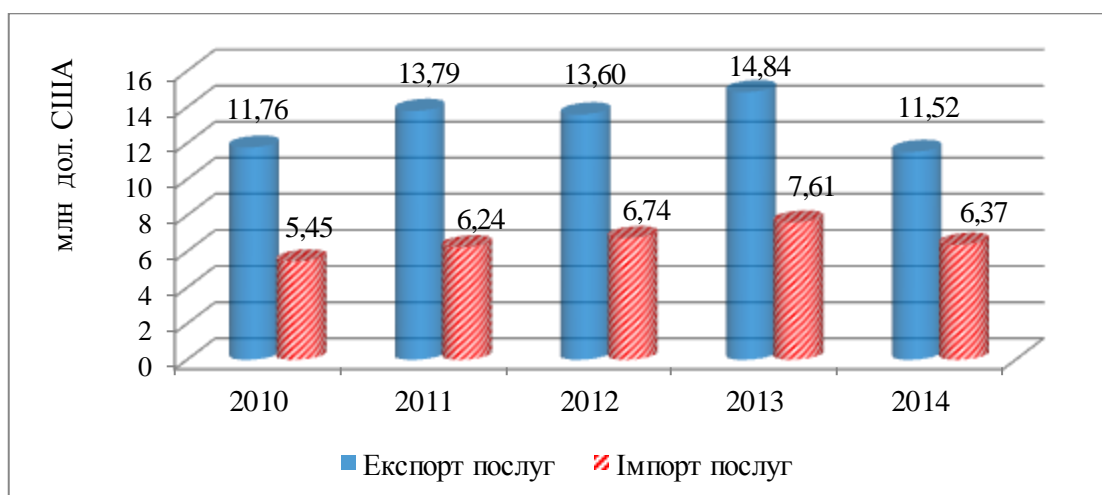


Рис. 2.8. Динаміка експорту-імпорту послуг у 2010–2014 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [265].

Протягом 2010–2014 рр. експорт послуг переважав над імпортом на 80 %, тобто існувало позитивне сальто торгівлі, яке в 2014 р. становило 11,52 млн дол. США проти 6,37 млн дол. США імпорту послуг. Позитивне

сальдо зовнішньої торгівлі послугами вказує на те, що послуги, які надають підприємства, є конкурентоспроможними і мають попит за кордоном.

Позитивна, хоч і не стабільна, динаміка нарощування обсягів експорту послуг зберігалася до 2013 р. і з початком фінансової кризи в країні у 2014 р. стрімко пішла донизу. За 2014 р. експорт послуг скоротився на 22 %, а імпорт – лише на 16 % (рис. 2.9).

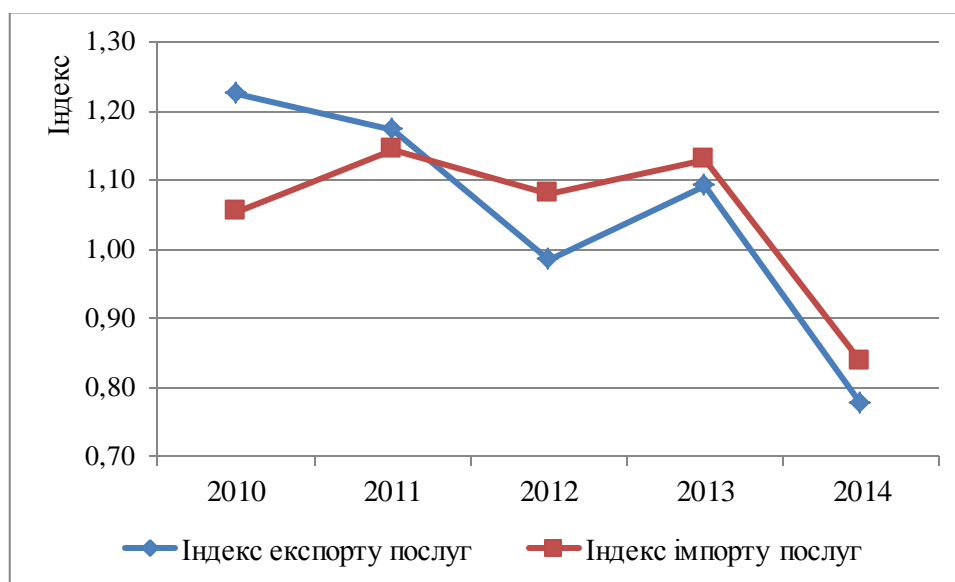


Рис. 2.9. Індекси динаміки експорту-імпорту послуг у 2010–2014 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними [265].

Слід зауважити, що класифікація зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП) [246] має відмінні групи, ніж КВЕД-2010 та Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-2010, що зумовлено потребою ідентифікації та спрощення торговельних операцій на зовнішньому ринку. За структурою експортованих послуг відповідно до КЗЕП найбільшу частку посідають транспортні послуги (53 %), зокрема повітряного й залізничного транспорту та трубопровідного; послуги у сфері телекомунікацій, комп'ютерні та інформаційні послуги (15 %); послуги з переробки матеріальних ресурсів (11,6 %) та ділові послуги (10,8 %). Найменшу частку в структурі експорту займають державні й урядові послуги (0,04 %). Структура імпорту розподілилася таким чином: найбільшу потребу Україна має в транспортних послугах інших країн (21,6 %); ділових послугах

(15,6 %); послугах, пов'язаних із фінансовою діяльністю (12,6 %) та з подорожами (10,7 %). Найменшу частку в структурі імпорту становлять послуги з переробки матеріальних ресурсів (0,8 %) та послуги, що надаються приватним особам, культурні й рекреаційні послуги (0,2 %).

Варто відзначити, що, незважаючи на значне перебільшення експорту над імпортом послуг, існує низка послуг, які країна імпортує більше, ніж експортує, а отже, має на ці послуги підвищений попит. Це послуги, пов'язані з подорожами, страхуванням, фінансовою діяльністю та використанням інтелектуальної власності, що надаються у сільському господарстві, добувній й обробній промисловості та щодо усунення забруднення навколишнього середовища.

Основну частку послуг вітчизняні сервісні підприємства експортують до країн СНД – 40,8 %, лівова частка якої припадає на Російську Федерацію, до країн ЄС – 33,5 %, з них найбільше до Швейцарії (20,7 %), Великої Британії (15,8 %) та Німеччини (14 %); а також до країн Азії – 21,3 % та Америки – 7,7 %. Аналізуючи структуру країн імпорту, можна зазначити, що в 2014 р. найбільше іноземних послуг придбано з країн ЄС – 46,7 % (у тому числі з Великої Британії – 30 %, Німеччини – 18 %); Азії – 21 % та з країн СНД – 19,6 %.

Отже, протягом аналітичного періоду значення зовнішньої торгівлі послугами для розвитку економіки суттєво зростає. Україна цілеспрямовано проводить політику щодо інтеграції у Європейське співтовариство, прагне зміцнювати свої зовнішньоекономічні зв'язки з усіма країнами. Підвищення ролі послуг зумовлено успіхами в розвитку транспортних систем, різного характеру технологій, фінансової та страхової діяльності тощо. Більшого значення набувають такі послуги: проектно-конструкторські, будівельні та монтажні роботи, підготовка програмного забезпечення і технічного обслуговування, маркетинг та ін. [246].

Підводячи підсумок аналізу економічного стану та фінансових результатів діяльності організацій сфери послуг за 2010–2014 рр., можна виокремити такі етапи життєвого циклу цих організацій у цьому періоді:

– до 2012 р. сервісні підприємства перебували в стані відносної стабільності. Підприємства переважної більшості галузей сфери послуг, подолавши наслідки фінансово-економічної кризи 2008 р., стрімко нарощували обсяги виробництва. Винятком є фінансова та страхова діяльність, у яких негативний вплив іще латентної на той час фінансової кризи прийдешнього 2014 р. був уже відчутний;

– 2013 р. – втрачання темпів розвитку, початок відкритої фінансової кризи. Проте сервісні підприємства намагаються максимально використати існуючий потенціал з надією на швидке розв’язання політичних та економічних проблеми повернення до нормальних умов господарювання;

– 2014 р. – діяльність у стані гострої загальнодержавної політичної й економічної кризи, яка зачепила всі сфери діяльності в Україні. Майже всі галузі сфери послуг опинились у кризовому становищі, мають негативні фінансові результати і значні збитки.

Таким чином, аналіз даних за останні п’ять років засвідчив, що на ринку серед суб’єктів господарювання 65 % – це сервісні підприємства, на яких зайнято 47 % трудових ресурсів країни. Найбільше суб’єктів підприємницької діяльності функціонує в оптовій і роздрібній торгівлі та ремонті автотранспортних засобів (45 %). Обсяг реалізованих послуг складає 55 % у структурі реалізованої продукції, основна частка припадає на оптову та роздрібну торгівлю й ремонт автотранспортних засобів (72 %). Натомість транспортні послуги становлять основну частку експорту послуг за кордон (53 %) та імпорту (22 %). Фінансові результати діяльності сервісних підприємств є негативними, а отже, діяльність сфери послуг України в цілому збиткова, що зумовлено об’єктивними причинами, а саме фінансово-економічною загальнодержавною кризою.

Розвиток сфери послуг в Україні потребує відновлення економічної стабільності в країні, повноцінної роботи промислових підприємств та створення нових робочих місць, залучення додаткових інвестицій, здебільшого іноземних. Залучення іноземного капіталу забезпечить не тільки надходження необхідних фінансових ресурсів, але й передових, технічно ефективних технологій виробництва послуг, що сприятиме підвищенню їх якості, доступності, культури обслуговування і, в кінцевому рахунку, – підвищить конкурентоспроможність вітчизняних виробників послуг і значно зміцнить позиції України на світовому ринку послуг.

У процесі дослідження було зроблено висновок про те, що варто окремо зупинитися на характеристиці тенденцій розвитку економічної діяльності вищих навчальних закладів України в умовах формування інформаційного суспільства.

Україна, увійшовши в третє тисячоліття як незалежна держава, розбудовує національну систему освіти. Основними пріоритетами в модернізації системи освіти є її демократизація, підвищення фундаментальності, використання найновіших технологій навчання, інтеграція різних форм і систем навчання. Стратегічним завданням державної освітньої політики в Україні є конкурентний вихід української освіти на світовий ринок освітніх послуг, поглиблення міжнародного співробітництва. Освіта є основою соціального, політичного, економічного, духовного та культурного розвитку суспільства [251]. Тому дослідження сучасного стану й тенденцій розвитку діяльності ВНЗ України в умовах формування інформаційного суспільства є важливим чинником соціально-економічного прогресу. Становлення прозорості, якісної, визнаної світовою спільнотою вітчизняної системи освіти може стати найефективнішим засобом соціальних змін, необхідних для формування надійного економічного фундаменту для розвитку країни.

Дослідженням проблем розвитку діяльності ВНЗ і напрямів підвищення ефективності управління ними присвячено праці науковців: І. Каленюк, О. Грішнєвої, О. Кукліна, Р. Рожнєвої, І. Крупенної, Г. Райко. Основні напрями

розвитку діяльності ВНЗ в умовах ринкової трансформації суспільства викладені в працях таких дослідників, як: М. Згуровський, І. Грищенко, В. Луговий, Ю. Ражкевич, А. Горбань, Т. Фініков, О. Шаров, також у публікаціях Центру дослідження суспільства. Разом з тим, стрімка трансформація середовища, в якому функціонують сучасні освітні заклади, вимагає постійного моніторингу стану й тенденцій розвитку навчальних закладів.

У зв'язку з цим, завданням нашого дослідження є оцінка економічної діяльності ВНЗ України, визначення проблем і тенденцій їхнього розвитку в умовах загальнодержавних трансформаційних процесів в освітній системі та становлення суспільства знань.

У розвинутих країнах держава виходить з того, що чим кращу освітню підготовку мають трудові кадри, тим вища їхня роль у виробництві, тим менше в країні соціальних проблем, пов'язаних із безробіттям, бідністю, злочинністю тощо [251]. Дослідження економічної діяльності ВНЗ, з точки зору управління та його впливу на ефективність результатів цих навчальних закладів, має велику практичну цінність, оскільки, по-перше, виявляє джерела й чинники економічного розвитку, по-друге, дає можливість вплинути на поведінку споживачів освітніх послуг як інвесторів ВНЗ.

Динаміка контингенту студентів в Україні в абсолютному виразі відображає як демографічні тенденції, що мали й мають місце в країні, так і ставлення суспільства до вищої освіти. Тенденція неухильного зростання кількості студентів, що спостерігалася з другої половини 1990-х років, була насамперед проявом переходу України до масової вищої освіти [263]. У той же час, починаючи з 2008 р., через різке скорочення числа осіб відповідного віку, кількість студентів, які здобувають вищу освіту, почала зменшуватися (табл. 2.2).

Аналітичні дані для прогнозу динаміки кількості абітурієнтів ВНЗ на основі показника народжуваності в Україні за 1990–2014 рр., осіб

Рік народж.	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Рік вступу до ВНЗ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Народилося	657 202	630 813	596 785	557 467	521 545	492 861	467 211	442 581	419 238
Рік народж.	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Рік вступу до ВНЗ	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Народилося	389 208	385 126	376 478	390 688	408 589	427 259	426 086	460 368	472 657
Рік народж.	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*		
Рік вступу до ВНЗ	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031		
Народилося	510 589	512 525	497 689	502 594	520 705	503 657	465 893		

Примітка.

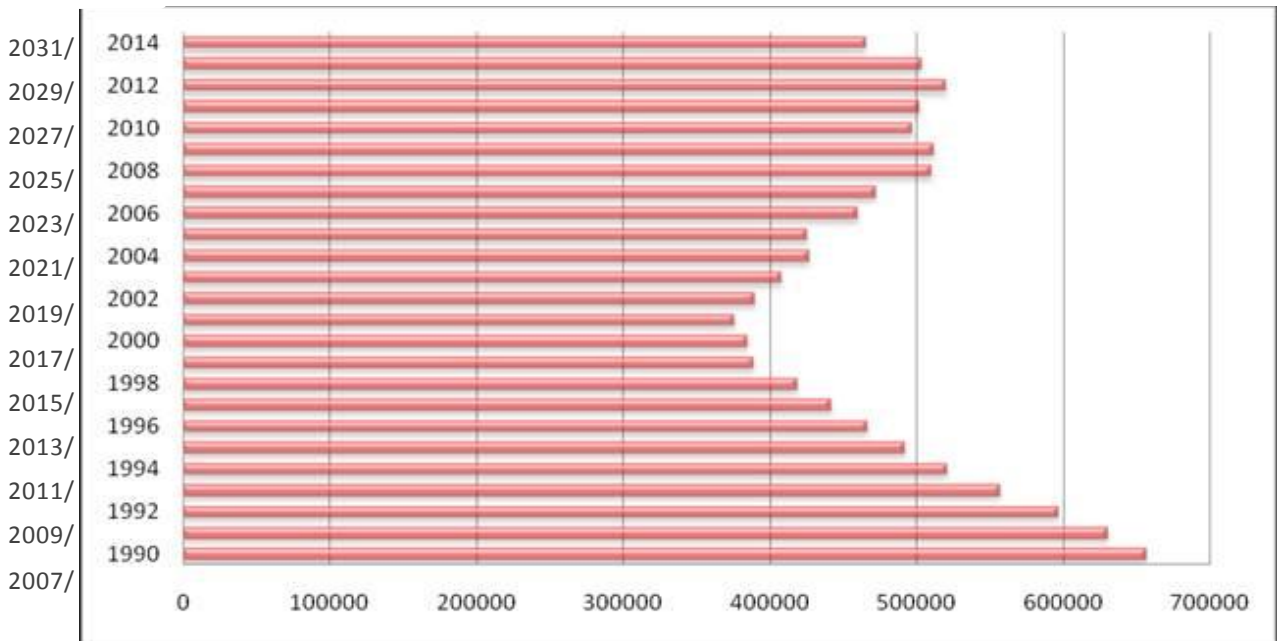
* – 2014 р. без урахування АР Крим та м. Севастополь.

Джерело: складено автором за даними [265].

Демографічна криза в Україні в останньому десятиріччі минулого століття, а саме: різке падіння народжуваності, нині дає свої наслідки у вигляді скорочення кількості випускників середніх шкіл – потенційних абітурієнтів. На *рисунку 2.10* відображено взаємозв'язок цих процесів.

Прогноз динаміки чисельності абітурієнтів на основі динаміки народжуваності свідчить про можливість його зростання тільки з 2019 р. і протягом наступних 6–7 років приблизно на 5–8 % (*рис. 2.11*).

р. в. / р. н.



Умовні позначення: р. в. – рік вступу; р. н. – рік народження.

Рис. 2.10. Динаміка народжуваності в Україні у 1990–2014 рр. та прогноз вступу на основі динаміки народжуваності, осіб

Джерело: побудовано автором за даними [265].

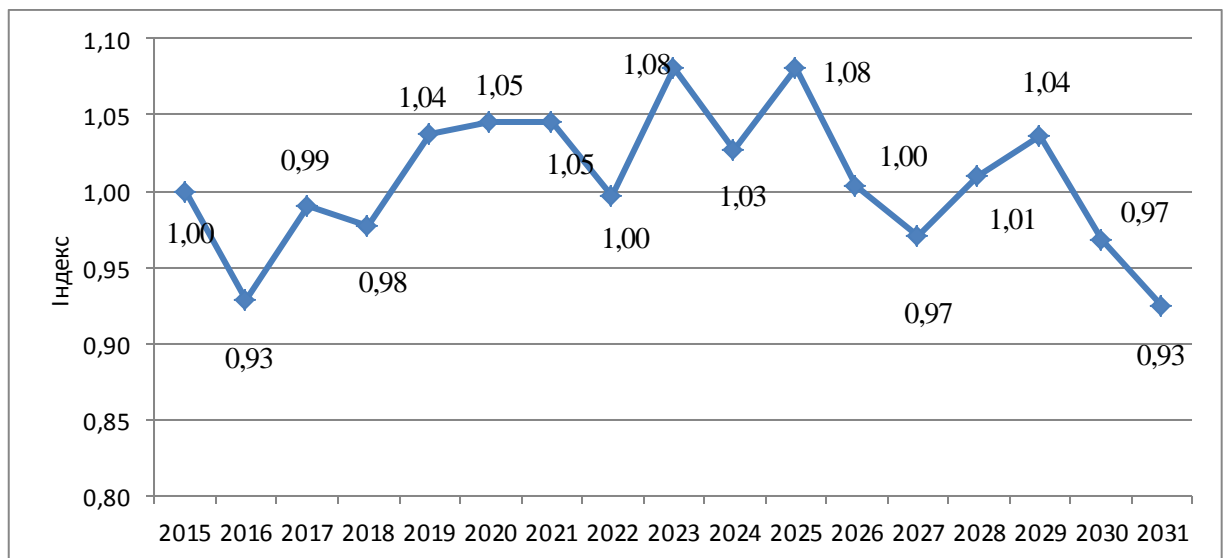


Рис. 2.11. Прогноз індексу чисельності абітурієнтів ВНЗ на період 2016–2031 рр.

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [265].

Для об'єктивності відображення тенденцій розвитку діяльності ВНЗ України відповідно до чинного в 2014 р. Закону України «Про вищу освіту» використано розподіл ВНЗ за рівнями акредитації на дві групи: 1) ВНЗ I–II рівнів акредитації – коледжі, училища, технікуми; 2) ВНЗ III–IV рівнів акредитації – університети, академії, інститути,

У межах дослідження відповідно до виокремлених за рівнями акредитації груп вітчизняних ВНЗ проаналізовано динаміку їхньої кількості та зміни в чисельності контингенту студентів ВНЗ в розширеній ретроспективі за десятилітній період з 2005 по 2014 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість ВНЗ за рівнями акредитації у 2005–2014 рр.

Показники	Роки										Динаміка, %
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2005
ВНЗ, усього	951	920	904	881	861	854	846	823	803	664	69,82
Загальна кількість студентів, тис. осіб	2709,1	2786,6	2813,8	2763,8	2599,4	2491,3	2311,6	2170,1	2052,7	1689,3	62,36
ВНЗ I–II р. а.	606	570	553	528	511	505	501	489	478	387	63,86
Кількість студентів, тис. осіб	505,3	468,0	441,3	399,3	354,2	361,5	356,8	345,2	329,0	251,3	49,73
ВНЗ III–IV р. а.	345	350	351	353	350	349	345	334	325	277	80,29
Кількість студентів, тис. осіб	2203,8	2318,6	2372,5	2364,5	2245,2	2129,8	1954,8	1824,9	1723,7	1438,0	65,25

Умовні позначення: р. а. – рівень акредитації.

Джерело: складено й розраховано автором за даними [265].

Протягом 2005–2014 рр. кількість ВНЗ мала тенденцію до зниження: із 951 ВНЗ у 2005 р. до 664 – у 2014 р., тобто загальна кількість вищих навчальних закладів зменшилася на 287 одиниць, або на 30 %. Основною об'єктивною причиною зменшення кількості ВНЗ є, безперечно, зниження

контингенту студентів упродовж аналітичного періоду на 38 %. Порівняння динаміки кількості студентів і кількості ВНЗ та їх індексів відображено на *рисунках 2.12–2.13*. Як бачимо, зниження було не пропорційним, і в 2008 р. темпи зниження кількості студентів перевищили темпи зниження кількості ВНЗ. І тільки в 2014 р. обидва показники вирівнялися, відбиваючи об’єктивну залежність.

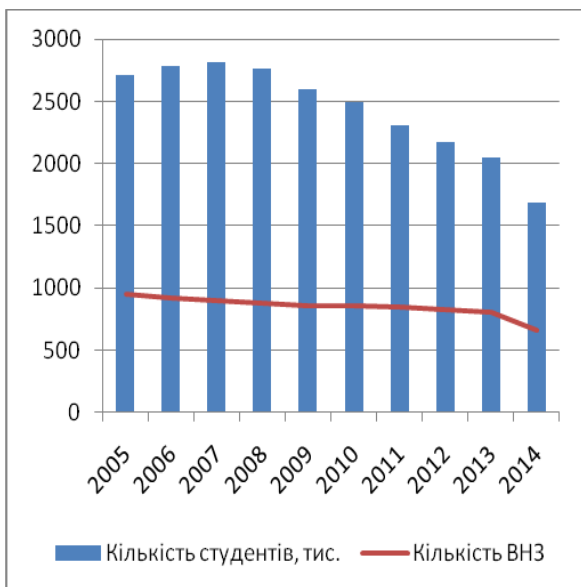


Рис. 2.12. Динаміка кількості студентів та ВНЗ у 2005–2014 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [265].

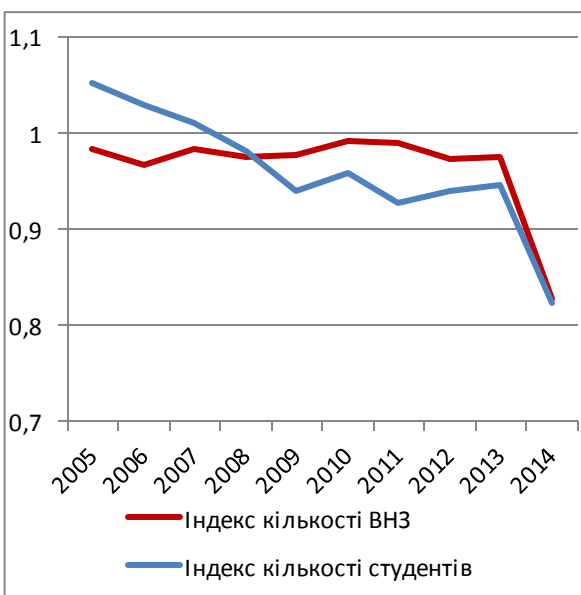


Рис. 2.13. Індеси кількості студентів та ВНЗ у 2005–2014 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [265].

Що стосується динаміки кількості ВНЗ у розрізі рівнів акредитації, то, як свідчать дані *таблиці 2.3* і *рисунка 2.14*, зниження відбувалося рівномірно до загальної тенденції і пропорційно зниженню кількості студентів у закладах відповідних рівнів. Так, кількість ВНЗ I–II р. а. знизилася за десять років на

36 % при зменшенні контингенту студентів на 50 %, а ВНЗ III–V р. а. – на 20 % та 35 % відповідно.

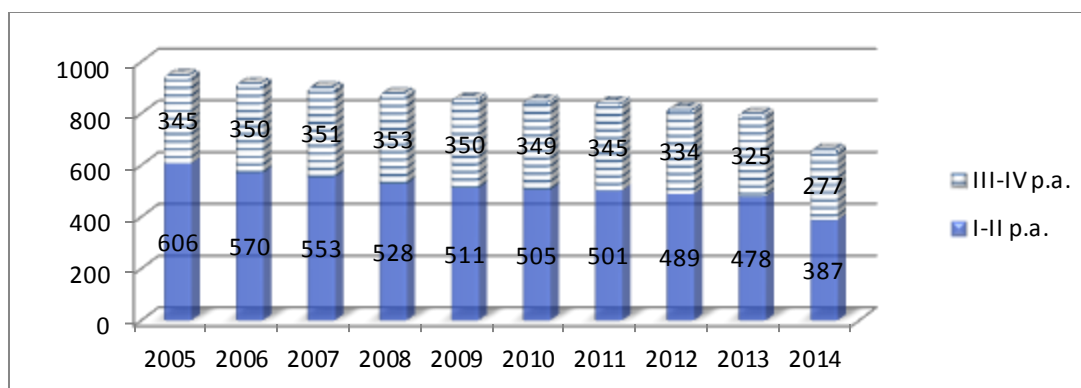


Рис. 2.14. Динаміка кількості ВНЗ за рівнями акредитації (2005–2014 рр.)

Джерело: побудовано автором за даними [265].

У 2014 р. (на початок 2014–2015 н. р.) в Україні діяли 664 ВНЗ, серед них університети становили 26,51 %; коледжі – 33,43 %; училища – 13,10 %; інститути – 9,94 %; технікуми – 8,89 %; академії – 8,13 % (рис. 2.15).

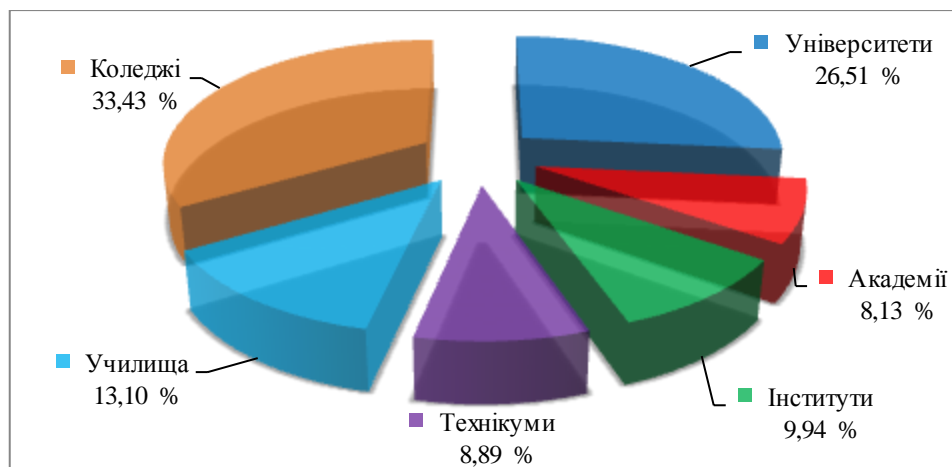


Рис. 2.15. Структура ВНЗ за типами (2014 р.)

Джерело: побудовано автором за даними [265].

Протягом 2007–2014 рр. кількість ВНЗ за типами змінювалася непропорційно. Як свідчать дані таблиці 2.4 найбільші кількісні втрати спостерігалися серед технікумів (-68,6 %) та інститутів, переважно приватної форми власності (-46,8 %). Найменше втратили в кількості університети й академії – у середньому 6,8 %.

Таблиця 2.4

Кількість вищих навчальних закладів за типами у 2007–2014 рр.

Типи ВНЗ	Роки							Динаміка, %
	2007	2008	2010	2011	2012	2013	2014	
								2014/2007
Усього	904	881	854	846	823	803	664	73,45
Університети*	192	197	198	198	200	199	176	91,67
Академії	57	56	62	66	64	62	54	94,74
Інститути	124	119	109	102	89	83	66	53,23
Технікуми	188	152	130	120	109	97	59	31,38
Училища	138	129	121	122	118	117	87	63,04
Коледжі	205	228	234	238	243	245	222	108,29

Примітка.

* – у тому числі консерваторії.

Джерело: складено та розраховано автором за даними [265].

Якщо розглядати динаміку кількості ВНЗ за формами власності (табл. 2.5), то слід відзначити, що на початок 2014–2015 н. р. з 664 ВНЗ 331 навчальний заклад мав державну форму власності (або 49,8 %); 189 (28,5 %) – комунальну та 144 (21,7 %) – приватну. Найбільшу частку серед державних становлять університети (40,5 %), серед комунальних – училища (42,3 %); серед приватних – інститути (33,3 %).

Таблиця 2.5

Кількість вищих навчальних закладів за типами і формами власності

ВНЗ	Навчальні роки														
	2010–2011			2011–2012			2012–2013			2013–2014			2014–2015		
	Д	К	П	Д	К	П	Д	К	П	Д	К	П	Д	К	П
Усього, у тому числі:	446	220	188	440	221	185	425	220	177	415	221	167	331	189	144
- університети	148	7	43	148	7	43	150	6	43	150	7	42	134	3	39
- академії	48	3	11	51	4	11	47	5	12	46	5	11	39	5	10
- інститути	32	6	71	25	4	73	20	4	65	19	4	60	14	4	48
- училища	7	111	3	8	111	3	6	109	3	6	108	3	5	80	2
- технікуми	115	3	12	109	3	8	98	3	8	86	3	8	51		8
- коледжі	96	90	48	99	92	47	104	93	46	108	94	43	88	97	37

Умовні позначення: Д – державна, К – комунальна, П – приватна форми власності.

Джерело: складено автором за даними [265].

Найбільшого зменшення у своїй кількості зазнали технікуми (-56,78 %) та інститути (-52,63 %) державної та комунальної форм власності, що фінансувалися за кошти державного та місцевих бюджетів (табл. 2.6). У середньому це зниження за період 2010–2015 рр. становило майже 22 %. Що стосується ВНЗ приватної форми власності, то в середньому вони мають таку саму динаміку зменшення кількості (-23,4 %). Серед них найбільшого зменшення зазнали ВНЗ I–II р. а. (від 23 % до 33 %) та інститути (-32,4 %). Найменше кількісних втрат зазнали університети й академії як державної, так і приватної форм власності (від 9 % до 14 % відповідно).

Таблиця 2.6

**Структура та динаміка вищих навчальних закладів
за типами і формами**

ВНЗ	Структура ВНЗ			Динаміка за 2010–2015 рр., %		
	Д	К	П	Д	К	П
Усього, у тому числі:	100	100	100	74,22	85,91	76,60
- університети	40,48	1,59	27,08	90,54	42,86	90,70
- академії	11,78	2,65	6,94	81,25	166,67	90,91
- інститути	4,23	2,12	33,33	43,75	66,67	67,61
- училища	1,51	42,33	1,39	71,43	72,07	66,67
- технікуми	15,41	-	5,55	44,35	0,00	66,67
- коледжі	26,59	51,32	25,69	91,67	107,78	77,08

Умовні позначення: Д – державна, К – комунальна, П – приватна форми власності.

Джерело: складено автором за даними [265].

Необхідно зазначити, що в структурі сектору вищої освіти найбільша частка належить столичним ВНЗ – 16,2 %, а також тим, що працюють у містах Харкові – 10,2 %, Дніпрі (до 2016 р. – м. Дніпропетровськ) – 7,93 % та Львові – 6,48 %. Інші регіони за кількістю ВНЗ займають частки до 5 % (табл. 2.7). Найбільше зниження кількості ВНЗ спостерігається в Донецькій і Луганській областях, що пов'язано з воєнними діями на сході України та у Криму через анексію півострова. Лише за 2014 р. у цих регіонах загалом втрачено 105 ВНЗ, а саме: 57 – у Донецькій і 22 – у Луганській областях; 26 – в АР Крим.

Таблиця 2.7

Кількість вищих навчальних закладів у розрізі регіонів

Адміністративна одиниця	Роки					Відхилен- ня (2014- 2010)	Динаміка,% (2014/2010)	Струк- тура
	2010	2011	2012	2013	2014			
Усього по Україні	854	846	823	803	664*	-190	77,75	100
АР Крим	32	31	28	26	-	-32	0,00	
Вінницька	22	22	22	22	22	0	100,00	3,31
Волинська	15	15	15	13	14	-1	93,33	2,11
Дніпропетровська	56	56	54	53	52	-4	92,86	7,83
Донецька	82	80	77	73	16	-66	19,51	2,41
Житомирська	22	22	22	20	20	-2	90,91	3,01
Закарпатська	17	16	16	14	14	-3	82,35	2,11
Запорізька	27	26	27	27	24	-3	88,89	3,61
Івано-Франківська	28	27	23	22	17	-11	60,71	2,56
Київська	24	25	24	23	23	-1	95,83	3,46
Кіровоградська	21	19	17	17	17	-4	80,95	2,56
Луганська	38	35	34	34	12	-26	31,58	1,81
Львівська	46	44	44	44	43	-3	93,48	6,48
Миколаївська	16	15	17	17	16	0	100,00	2,41
Одеська	42	45	41	41	39	-3	92,86	5,87
Полтавська	23	23	21	21	21	-2	91,30	3,16
Рівненська	17	17	17	15	15	-2	88,24	2,26
Сумська	15	15	15	15	15	0	100,00	2,26
Тернопільська	18	20	20	20	20	2	111,11	3,01
Харківська	70	70	70	70	68	-2	97,14	10,24
Херсонська	21	19	18	18	18	-3	85,71	2,71
Хмельницька	20	20	21	20	20	0	100,00	3,01
Черкаська	18	19	19	19	17	-1	94,44	2,56
Чернівецька	17	17	17	17	17	0	100,00	2,56
Чернігівська	22	21	19	19	17	-5	77,27	2,56
м. Київ	116	117	115	113	107	-9	92,24	16,11
м. Севастополь	9	10	10	10	-	-9	0,00	

Примітка.

* – без урахування АР Крим та м. Севастополь.

Джерело: складено автором за даними [265].

У 2014–2015 н. р. чисельність студентів, які навчалися в українських ВНЗ, становила 1689,3 тис. осіб, з них за кошти державного бюджету – 833 241 особа (49,33 %) і за кошти фізичних осіб – 855 985 осіб (50,67 %). Як бачимо, структура здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування розподілилася майже пропорційно, з незначним перевищенням у бік приватного фінансування. Аналіз динаміки кількості студентів за джерелами фінансування їхнього навчання засвідчив, що за період з 2010–2011 н. р. по 2014–2015 н. р. динаміка кількості студентів, котрі навчаються за кошти юридичних і фізичних осіб (контрактників), знизилася значно більше (на 40,78 %), ніж кількість студентів, що навчаються за кошти державного та місцевих бюджетів (на 20,33 %). Це зумовлено зменшенням доходів домогосподарств (*табл. 2.8, рис. 2.16*).

Структура контингенту студентів за джерелами фінансування їхнього навчання також протягом 2010–2011–2014–2015 н.р. змінювалася в бік збільшення кількості студентів, які навчаються за держзамовленням, і зменшення студентів-контрактників на 7,35 в. п., відтак у 2014–2015 н. р. майже досягла рівнозначності – 50 % на 50 %.

Динаміка кількості студентів у розрізі ВНЗ за I–II та III–IV р. а. за аналогічний період свідчить про зниження кількості студентів на 24,72 % та 19,23 % відповідно, які навчаються за кошти державного та місцевого бюджетів, та на 38,44 % і 41,05 %, які навчаються за кошти юридичних і фізичних осіб. Як бачимо, ця динаміка має тенденції, аналогічні загальній.

У 2014–2015 н. р. на навчання за кошти державного бюджету вступило на 34 % менше осіб, ніж було випущено студентів-бюджетників, а студентів-контрактників вступило всього на 12 % менше, ніж було випущено в звітному році, що свідчить про значне скорочення державного замовлення. За структурою бюджет/контракт у 2014–2015 н. р. вступ склав 53 % до 47 % відповідно, а випуск – 60 % до 40 % аналогічно. Це іще раз підтверджує загальне кількісне зменшення здобувачів вищої освіти, які навчаються за кошти держбюджету.

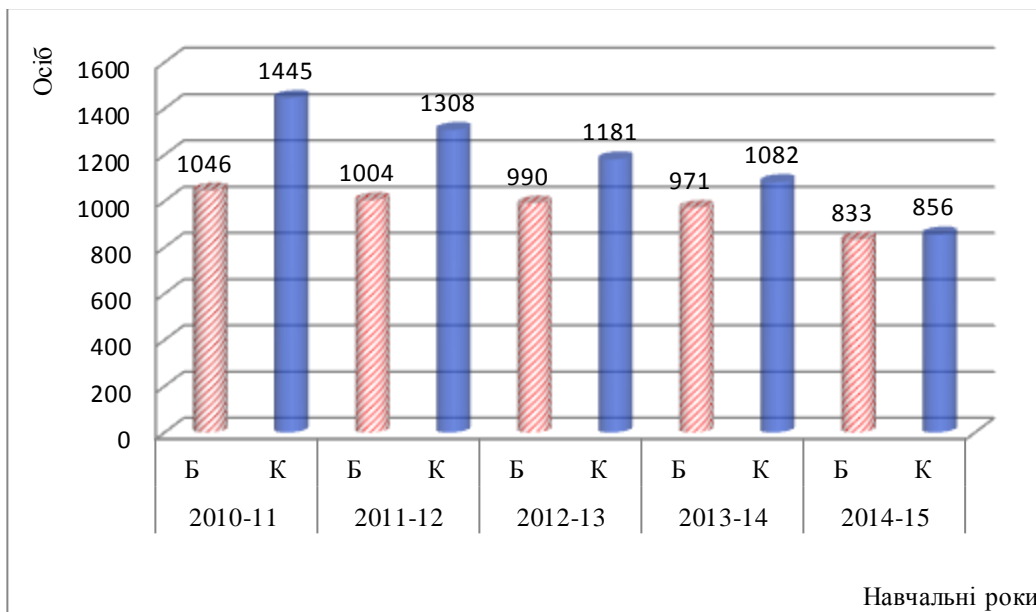
Таблиця 2.8

Динаміка здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування

	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014		2014-2015		Динаміка, % 2014 до 2010 року	
	Б*	К*	Б	К	Б	К	Б	К	Б	К	Б	К
Всього, фактичний контингент	1045852	1445436	1003820	1307737	989559	1180582	970572	1082106	833241	855985	79,67	59,22
Питома вага, %	41,98	58,02	43,43	56,57	45,60	54,40	47,28	52,72	49,33	50,67	+7,35 в.п.	-7,35 в.п.
Вступ	246422	274692	210487	209129	234674	206423	227318	214621	193739	167371	78,62	60,93
Випуск	354450	300220	351881	274668	345819	267048	329035	247224	294609	189873	83,12	63,24
Співвідношення вступу до випуску	0,70	0,91	0,60	0,76	0,68	0,77	0,69	0,87	0,66	0,88	94,29	96,70
ВНЗ І-ІІ р.а.	209685	151768	208069	148699	203584	141651	201323	127670	157846	93425	75,28	61,56
Питома вага, %	58,01	41,99	58,32	41,68	58,97	41,03	61,19	38,81	62,82	37,18	+4,8 в.п.	-4,8 в.п.
Вступ	67630	61472	61544	43542	60537	39270	57189	36699	43622	25841	64,50	42,04
Випуск	61123	49804	57130	39585	55370	36835	50894	40266	44973	34117	73,58	68,50
ВНЗ ІІІ-ІV р.а.	836167	1293668	795751	1159038	785975	1038931	769249	954436	675395	762560	80,77	58,95
Питома вага, %	39,26	60,74	40,71	59,29	43,07	56,93	44,63	55,37	46,97	53,03	+7,7 в.п.	-7,7 в.п.
Вступ	178792	213220	148943	165587	174137	167153	170129	177922	150117	141530	83,96	66,38
Випуск	293327	250416	294751	235083	290449	230213	278141	206958	249636	155756	85,11	62,20
Число студентів на 10000 населення	504,7		467,5		438,5		415,5		394,0		78,0	

Умовні позначення: Б – фінансування за кошти державного та місцевого бюджетів, К – фінансування за кошти юридичних і фізичних осіб.

Джерело: розраховано автором за даними [264].



Умовні позначення: Б – фінансування за кошти державного та місцевих бюджетів;
К – фінансування за кошти юридичних і фізичних осіб

Рис. 2.16. Динаміка кількості студентів за джерелами фінансування

Джерело: побудовано автором за даними [264].

За структурою джерел фінансування в розрізі ВНЗ за рівнями акредитації у 2014–2015 н. р. до ВНЗ I–II р. а. прийнято 62,82 % студентів на навчання за кошти державного та місцевих бюджетів. У той же час більшу частку (53,03 %) прийнятих до ВНЗ III–IV р. а. складають особи, яких зараховано на навчання за контрактною основою. Однак цей показник має тенденцію до погіршення. За п’ять років, які розглядаються, він знизився на 7,7 в. п. Динаміка вступу до ВНЗ за рівнями акредитації та їх випуску має аналогічні із загальною тенденції.

Число студентів на 10 тис. населення у 2014–2015 н. р. склало 394 особи, що на 28 % менше, ніж у 2010–2011 н. р., що також свідчить про тривале зменшення здобувачів вищої освіти, а отже, зменшення кваліфікованих фахівців у майбутньому.

Як свідчить *рисунок 2.17*, тенденція перевищення кількісних показників випуску над вступом триває, тому спостерігалось щорічне втрачання контингенту ВНЗ.

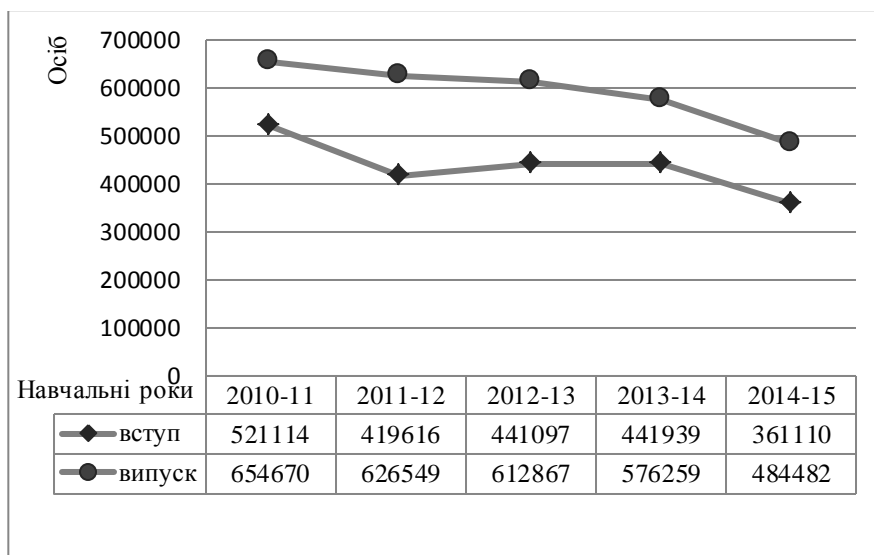


Рис. 2.17. Динаміка вступу та випуску здобувачів вищої освіти з 2010-2011 н.р. по 2014-2015 н.р.

Джерело: побудовано автором за даними [264].

Отже, протягом п'яти років, дані за які аналізувалися, чисельність випускників ВНЗ стала значно перевищувати чисельність прийнятих на початковий курс навчання, у середньому на 34 %, чого до 2008 р. в Україні ніколи не спостерігалось. Крім того, співвідношення випуску до вступу має стабільну тенденцію до зростання і за 2010–2015 рр. виросло майже на 10 в. п. Усе це є наслідком демографічної кризи, також частково вплив на зниження кількості вступників до вітчизняних ВНЗ має вплив студентів за кордон.

Дані *таблиці 2.9* свідчать, що в 2014–2015 н. р. з метою здобуття вищої освіти за кордон виїхало майже 41 тис. осіб, і щороку ця кількість зростає.

Таблиця 2.9

**Кількість українців, які виїхали на навчання за кордон
за період 2010–2015 рр., осіб**

Країна	Навчальні роки					Динаміка 2014–2015/ 2010–2011	
	2010– 2011	2011– 2012	2012– 2013	2013– 2014	2014– 2015	+/-	%
	Росія	4055	4919	4644	4737	4737*	682
Польща	3499	4879	6321	9620	15123	11624	432,21
Німеччина	8818	8830	8929	9044	9212	394	104,47
Канада	916	1053	1203	1611	2053	1137	224,13

Чехія	1364	1456	1647	1782	2019	655	148,02
Італія	1043	1314	1556	1727	1894	851	181,59
США	1727	1583	1535	1490	1464	-263	84,77
Іспанія	641	840	1114	1323	1418	777	221,22
Франція	1388	1447	1482	1282	1320	-68	95,10
Австралія	614	636	721	692	1074	460	174,92
Велика Британія	605	670	825	905	1040	435	171,90
Австрія	713	762	854	955	943	230	132,26
Угорщина	896	862	763	803	807	-89	90,07
Болгарія	296	333	367	411	463	167	156,42
Швейцарія	318	336	358	371	397	79	124,84
Швеція	253	429	422	295	139	-114	54,94
Туреччина	198	208	232	282	282*	84	142,42
Латвія	259	214	183	188	233	-26	89,96
Фінляндія	123	145	180	178	125	2	101,63
Молдова	235	202	157	165	164	-71	69,79
Білорусь	182	180	181	152	148	-34	81,32
Нідерланди	79	96	97	103	111	32	140,51
Бельгія	133	174	175	206	215	82	161,65
Сербія	8	10	3	4	8	0	100,00
Словенія	26	32	45	41	41	15	157,69
Хорватія	4	8	9	12	12*	8	300,00
Греція	234	294	307	316	316*	82	135,04
Естонія	127	119	118	106	117	-10	92,13
Ірландія	15	18	9	14	14	-1	93,33
Литва	108	111	126	232	170	62	157,41
Словаччина	84	98	108	128	175	91	208,33
Грузія	5	16	5	11	7	2	140,00
Азербайджан	19	13	11	46	12	-7	63,16
Разом	28 985	32 287	34 687	39 232	40 996	12 011	141,44
Коефіцієнт зростання	-	1,11	1,07	1,13	1,04	-0,07	

Примітка.

* – дані взято на рівні 2013–2014 н. р. через відсутність інших на момент аналізу.

Джерело: складено й розраховано автором за даними [264].

Загальна динаміка відтоку здобувачів вищої освіти за кордон, що відбувається з цієї причини, представлена на *рисунку 2.18*.

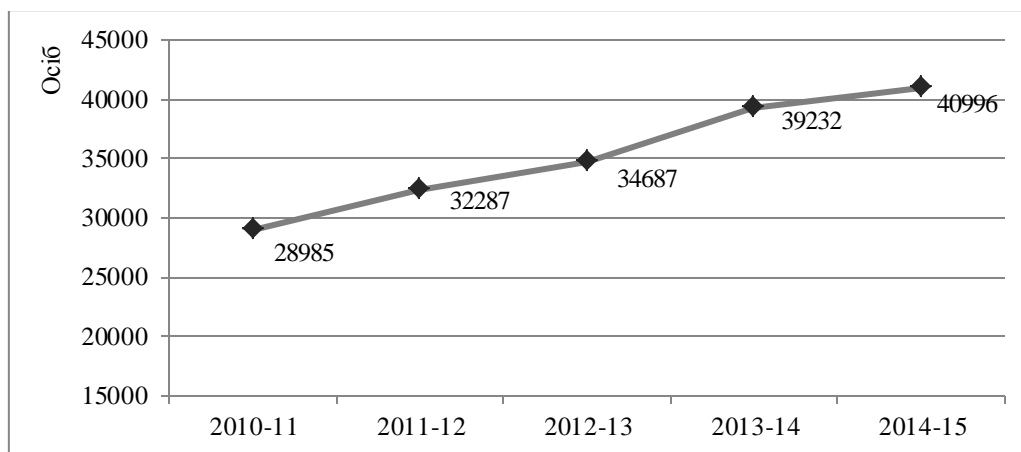


Рис. 2.18. Загальна динаміка відтоку здобувачів вищої освіти з України, спричинена їх виїздом на навчання за кордон (2010-2011 н.р.–2014-2015 н.р.)

Джерело: побудовано автором за даними [264].

У середньому динаміка студентів, які виїхали на навчання за кордон за вказані п'ять років, збільшилася на 41,44 %. Коефіцієнт зростання відтоку складає від 4 % до 13 %, у середньому 9 % щорічно. Найбільше зростання відбулося за такими країнами, як: Польща (майже в 4,5 рази), Канада, Італія, Іспанія, Австрія, Велика Британія, Словаччина (1,5–2,5 рази). Спостерігається й зменшення відтоку молоді, зокрема до США, Угорщини, Швеції, Латвії, Молдови, Білорусі (10–45 %). Динаміка чисельності українців, які виїхали на навчання за кордон, за основними країнами відображена на *рисунку 2.19*.

У розрізі структури найпопулярніших країн, куди від'їжджають українці на навчання, статистика розподілилася таким чином (*рис. 2.20*): стабільно протягом п'яти років, які аналізувалися, лідерство належить Польщі (32 %), на другому місці – Німеччина (20 %), третє місце в структурі посідає Росія з часткою в 10 %. Усі інші країни розподілили обсяг українських здобувачів вищої освіти приблизно однаково – від 2 % до 5 %.

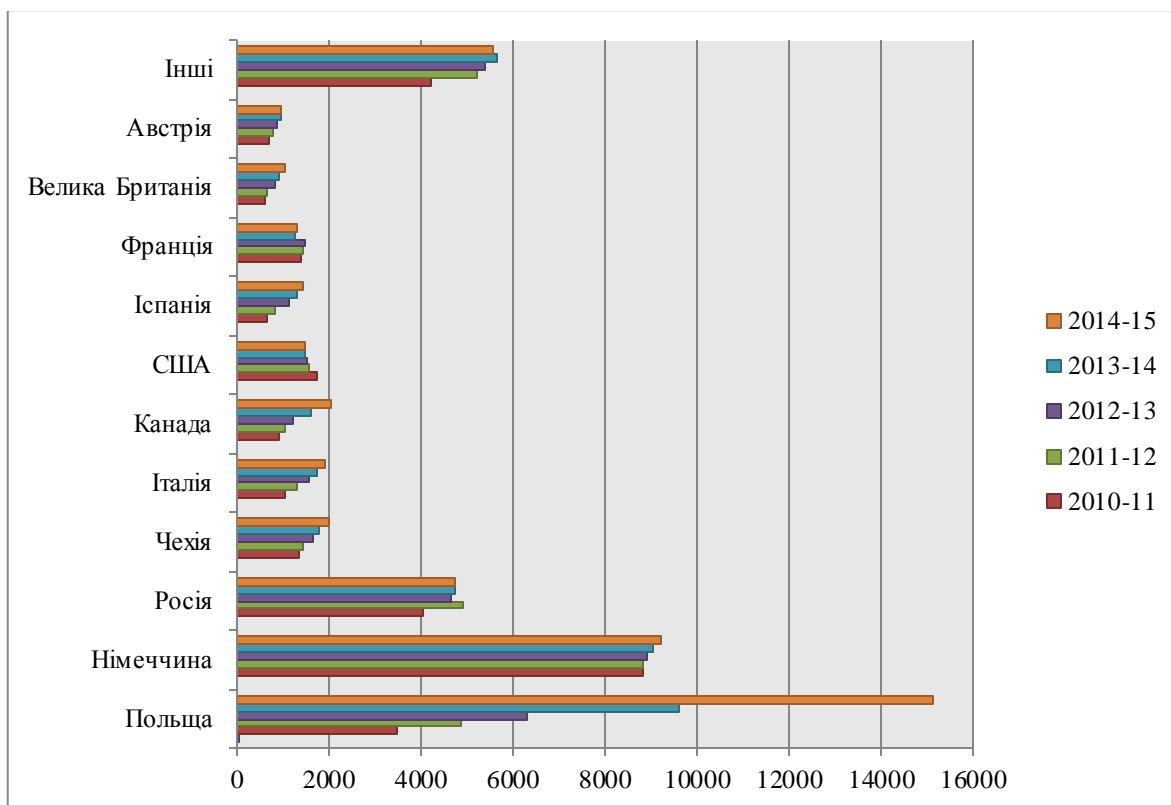


Рис. 2.19. Динаміка чисельності українців, які виїхали у 2010-2011 н.р.–2014-2015 н.р. на навчання за кордон у розрізі основних країн, осіб

Джерело: побудовано автором за даними [264].

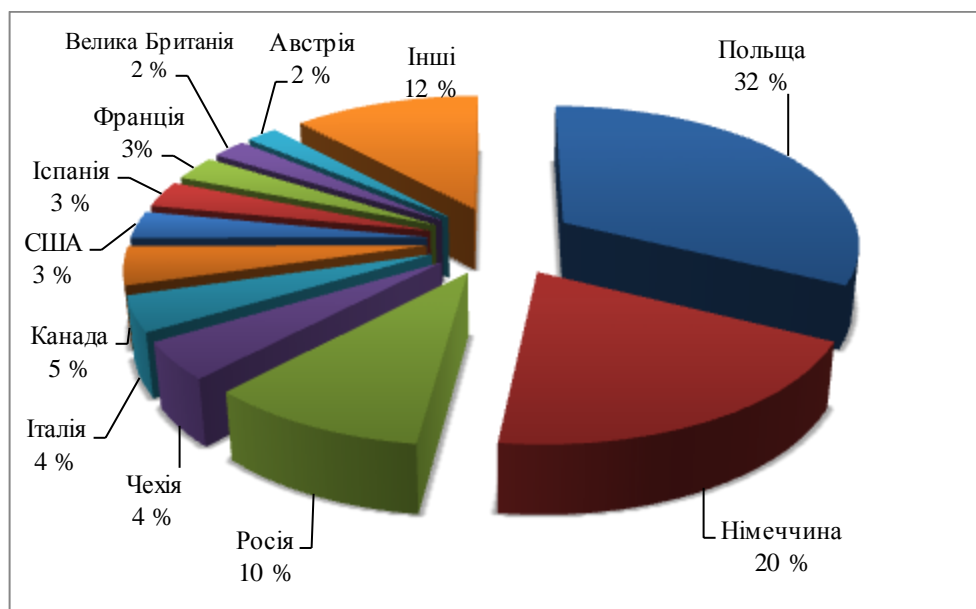


Рис. 2.20. Структура країн, у яких навчаються українські студенти, 2014 р.

Джерело: побудовано автором за даними [264].

Зважаючи на зростання попиту співвітчизників на закордонну освіту, слід відзначити, що попит на українську освіту серед іноземців також зростає (табл. 2.10). Так, у 2014–2015 н. р. до України на навчання прибуло 56 933 іноземних студентів. Якщо порівняти дані про тих, хто від'їхав на навчання за кордон, з тими, хто приїхав учитися в Україні, отримаємо позитивне сальдо з результатом +15 937 осіб. Отже, до України прибуло майже на 30 % більше студентів, ніж виїхало наших співвітчизників на навчання за кордон.

Таблиця 2.10

**Чисельність іноземних студентів, які навчалися у ВНЗ України
упродовж 2010–2015 рр., осіб**

Країни	Навчальні роки					Динаміка 2014-2015/ 2010-2011	
	2010– 2011	2011– 2012	2012– 2013	2013– 2014	2014– 2015	+/-	%
	Китай	4698	4341	3180	2380	1752	-2946
Індія	2427	2516	2627	3587	3925	1498	161,72
Іран	1191	905	679	408	286	-905	24,01
Йорданія	2171	2108	1943	1814	1911	-260	88,02
Ліван	448	455	459	535	567	119	126,56
Молдова	954	895	885	1703	763	-191	79,98
Марокко	871	1022	1189	1509	1978	1107	227,10
Пакистан	223	207	162	144	114	-109	51,12
Росія	3453	2990	2878	2930	1814	-1639	52,53
В'єтнам	387	352	369	348	327	-60	84,50
Сирія	1053	1014	936	781	623	-430	59,16
Туніс	522	473	463	507	479	-43	91,76
Туреччина	1035	1077	1004	1186	1400	365	135,27
Туркменістан	4463	6861	10 452	14 053	13 485	9022	302,15
Азербайджан	-	-	-	7599	9257	1658	121,82
Нігерія	-	-	-	291	3328	3037	1143,64
Грузія	-	-	-	1517	895	-622	59,00
Узбекистан	-	-	-	2072	2061	-11	99,47
Польща	-	-	-	871	689	-182	79,10
Ізраїль	-	-	-	690	822	132	119,13
Інші	14 270	17 764	21 818	14 466	10 457	-3813	73,28
Разом	38 166	42 980	49 044	59 391	56 933	18 767	149,17
Коефіцієнт зростання	-	1,13	1,14	1,21	0,96	-0,17	

Джерело: складено й розраховано автором за даними [264].

Динаміка кількості іноземних студентів, які навчаються в українських ВНЗ, у середньому збільшилася на 49,17 % за 2010–2015 рр. (рис. 2.21).



Рис. 2.21. Динаміка кількості іноземних студентів, які навчалися в Україні у 2010–2015 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [264].

Коефіцієнт зростання притоку іноземних студентів коливається від 13 до 21 %, у середньому 11 % щорічно. Проте в 2014–2015 н. р. динаміка мала негативну тенденцію порівняно з попереднім роком. Це сталося внаслідок об’єктивних чинників, що пов’язані зі складною політичною ситуацією в Україні. У розрізі країн, з яких прибули студенти, динаміка кількості найбільше зросла за такими країнами, як: Нігерія (більше ніж у 10 разів), Туркменістан (у 3 рази), Марокко (у 2 рази), Індія (61,72 %), Ліван (26,56 %), Туреччина (35,27 %), Азербайджан (21,82 %), Ізраїль (19,13 %). Зменшення відбулося за такими країнами: Іран (-76%), Китай (-63%), Пакистан (-49%), Росія (-47,5%), Сирія та Грузія (-41%).

Структура основних країн, з яких студенти прибули на навчання до України, наведена на *рисунку 2.22*. Найбільші частки в цій структурі займають Туркменістан (23 %); Азербайджан (13 %); Індія (7 %). У попередні роки вагому частку (більше 10 %) займав Китай, але з ускладненням економіко-політичної ситуації в Україні та посиленням конфлікту на сході України частка

іноземних студентів з Китаю суттєво зменшилася й у 2014–2015 н. р. становила всього 3 %. Інші країни займають досить незначні частки, в середньому до 5 %.

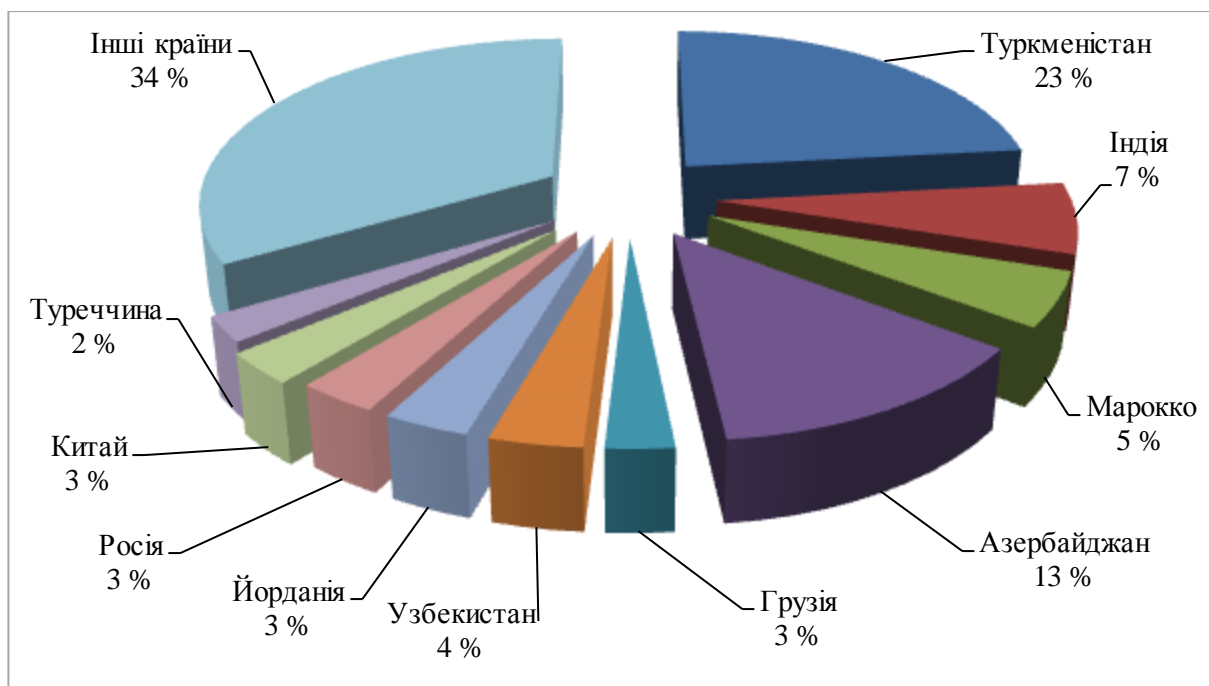


Рис. 2.22. Структура країн, з яких здобувачі вищої освіти приїжджають на навчання до України, за даними на початок 2014–2015 н. р.

Джерело: побудовано автором за даними [264].

Аналіз динаміки вступу за галузями освіти дає можливість оцінити пріоритети державного замовлення щодо фахівців вищої категорії та переваги інтересів здобувачів, що навчаються за кошти фізичних осіб (табл. 2.11).

Розподіл за галузями освіти місць держзамовлення на основі вступу в межах аналітичного періоду має таку тенденцію: протягом п'яти років збільшення держзамовлення спостерігалось за такими галузями, як: військові науки (+60,71 %), охорона здоров'я (+6,94 %) та інформаційна безпека (+6,17 %), що викликано актуальними потребами держави в нинішній час. За іншими галузями спостерігається зменшення держзамовлення в середньому на 20–25 %. Разом із тим, унаслідок різкого зменшення охочих отримати вищу освіту в сфері соціального забезпечення ця галузь зазнала найбільшого скорочення місць держзамовлення (майже на 90 %).

Динаміка здобувачів (вступ) за галузями освіти, осіб

Галузі знань	Навчальні роки						Динаміка, 2014/2010, %	
	2010–2011		2013–2014		2014–2015			
	Джерело фінансування							
	Д	К	Д	К	Д	К	Д	К
Освіта	19 260	17 784	18 568	18 112	15 835	13 788	82,22	77,53
Гуманітарні науки та мистецтво	25 180	23 309	23 034	20 717	19 939	17 557	79,19	75,32
Соціальні науки, бізнес, право	48 601	124 035	41 552	89 890	35 007	65 377	72,03	52,71
Природничі науки	14 394	6028	13472	4301	11965	3639	83,12	60,37
Інженерія	67 746	36 049	63 576	24 417	53 582	20 031	79,09	55,57
Будівництво та архітектура	12 381	6928	11 063	3377	8303	2498	67,06	36,06
Транспорт	11 578	16 003	11 430	11 684	9774	8429	84,42	52,67
Геодезія та землеустрій	2334	1450	2200	1412	1887	1217	80,85	83,93
Сільське, лісове і рибне господарство та переробка їх продукції	9994	3761	9563	2516	8176	2223	81,81	59,11
Техніка й енергетика аграрного виробництва	7135	3133	6588	1593	5387	1798	75,50	57,39
Ветеринарія	2794	1079	2621	854	2368	870	84,75	80,63
Охорона здоров'я	14 803	15 680	17 640	26 139	15 831	20 824	106,94	132,81
Соціальне забезпечення	5200	10955	739	1485	637	1052	12,25	9,60
Сфера обслуговування	2634	7161	2708	7340	2241	7406	85,08	103,42
Військові науки	700	107	643		1125	57	160,71	53,27
Інформаційна безпека	988	423	1136	297	1049	296	106,17	69,98
Цивільна безпека	700	807	785	487	633	309	90,43	38,29
Всього прийнято	246 422	274 692	227 318	214 621	193 739	167 371	78,62	60,93

Умовні позначення: Д – держзамовлення; К – контракт.

Джерело: складено й розраховано автором за [264].

Якщо аналізувати пріоритети при виборі професії тих здобувачів, які готові навчатися за власні кошти, то збільшення вступу відбулося за галузями охорона здоров'я (+32,81 %) та сфера обслуговування (+3,42 %), інші галузі

мають суттєве зниження. Найбільшого спаду зазнав вступ за галузями: соціальне забезпечення (-90 %), будівництво та архітектура (-64 %), цивільна безпека (-61,7 %), транспорт, інженерія, військові науки (-54 %).

Аналіз структури держзамовлення за галузями освіти свідчить про потребу економіки у фахівцях галузей: інженерія (27,7 %); соціальні науки, бізнес і право (18,07 %); гуманітарні науки та мистецтво (10,29 %); освіта та охорона здоров'я (по 8,17 %); природничі науки (6,18 %). Інші галузі в структурі держзамовлення займають менше 5 % (рис. 2.23).

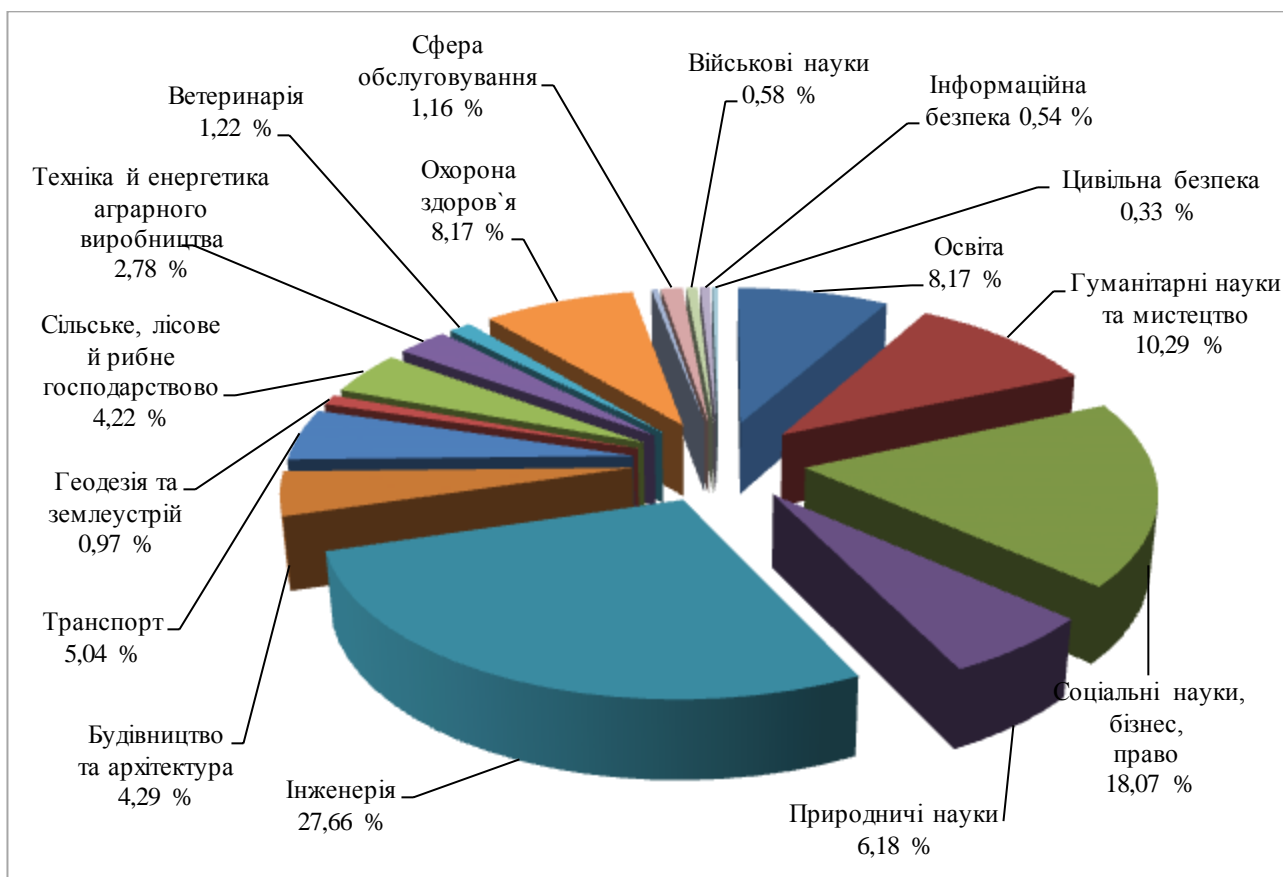


Рис. 2.23. Структура держзамовлення за галузями знань у 2014–2015 н. р.

Джерело: побудовано автором за даними [264].

Необхідно зауважити, що після закінчення навчання всього 27,7 % молодих спеціалістів отримують направлення на роботу за фахом, з яких, як правило, 90 % – це ті, хто навчався за кошти держбюджету. Як свідчать дані таблиці 2.12, динаміка частки працевлаштованих фахівців за вказані п'ять

років практично не змінювалася, як і частка серед них тих, хто навчався за бюджетні кошти. Цей показник є вкрай низьким, що, в першу чергу, відображає проблеми якості підготовки фахівців і відсутність взаємозв'язку з підприємствами, узгодження реальних потреб роботодавців у фахівця з структурою освіти. Однак потрібно звернути увагу й на недосконалий механізм отримання інформації щодо працевлаштування випускників ВНЗ. Зокрема, інформація про тих, хто навчався за власні кошти, є важкодоступною для ВНЗ.

Таблиця 2.12

**Працевлаштування за фахом випускників ВНЗ,
які отримали направлення на роботу в 2010–2014 рр.**

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>				
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
Працевлаштовані, всього, осіб	181 942	170 285	167 932	156 473	134 399
Частка від загальної кількості випускників, %	27,8	27,2	27,4	27,2	27,7
З них: навчалися за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, осіб, %	153 148 (84,2)	147 928 (86,9)	147 591 (87,9)	138 604 (88,6)	120 745 (89,8)

Джерело: розраховано автором за даними [264; 265].

Аналізуючи викладацький склад ВНЗ України, в першу чергу слід розглянути динаміку загального скорочення, що пов'язана з ліквідацією та реорганізацією низки навчальних закладів. Разом з тим, якщо кількість ВНЗ знизилася за аналізований п'ятирічний період на 22,3 %, то кількість педагогічних (ПП) і науково-педагогічних працівників (НПП) знизилась усього на 16 %.

Як свідчать дані *табл. 2.13*, загальна кількість ПП та НПП, що працюють у вищій освіті на початок 2014–2015 н. р., складає 168 586 осіб, з яких 18 % працюють у ВНЗ I–II р. а. і 82 % – у ВНЗ III–IV р. а. За звітний період кількість ПП та НПП у вищих навчальних закладах I–II р. а. зменшилася на 17,7 %. У ВНЗ III–IV р. а. спостерігається приблизно така ж сама динаміка – зменшення на 15,6 %.

Кількісна характеристика викладацького складу ВНЗ

Показники	Навчальні роки					Динам. 2014– 2015/ 2010– 2011, %	Структура 2014–2015, %
	2010– 2011	2011– 2012	2012– 2013	2013– 2014	2014– 2015		
ВНЗ I–II і III–VI р. а., разом	200 831	197 893	195 391	194 775	168 586	83,94	100
Із них:							
- ПП	57 915	58 661	58 141	59 400	512 21	88,44	30,38
- НПП	142 916	139 232	137 250	135 375	117 365	82,12	69,62
- штатних працівників	171 663	171 048	169 683	169 096	146 445	85,31	86,87
Працюють менше ніж на повну ставку	28 728	31 461	33 615	36 500	32 806	114,20	19,46
ВНЗ I–II р. а., усього, із них:	37 199	37 088	36 485	36 254	30 593	82,24	18,15/100
- ПП	36 974	36 874	36 347	36 126	30 425	82,29	99,45
- НПП	225	214	138	128	168	74,67	0,55
- штатних	31 598	31 738	31 124	30 766	25 681	81,27	83,94
Працюють менше ніж на повну ставку	4538	4673	4489	4867	4439	97,82	14,51
ВНЗ III–IV р. а., усього, із них:	163 632	160 805	158 906	158 521	137 993	84,33	81,85/100
- ПП	20 941	21 787	21 794	23 274	20 796	99,31	15,07
- НПП	142 691	139 018	137 112	135 247	117 197	82,13	84,93
- штатних	140 065	139 310	138 559	138 330	120 764	86,22	87,51
Працюють менше ніж на повну ставку	24 190	26788	29 126	31 633	28 367	117,27	20,56

Джерело: складено й розраховано автором за даними [264].

Частка штатних працівників складає 86,87 %, їхня кількість зменшувалася пропорційно загальній тенденції. Майже 20 % ПП та НПП працюють менше ніж на повну ставку, і їхня кількість зросла на 14,2 % протягом аналітичного періоду.

Динаміка викладацького складу ВНЗ за аналітичний період відображена на *рисунку 2.24*.

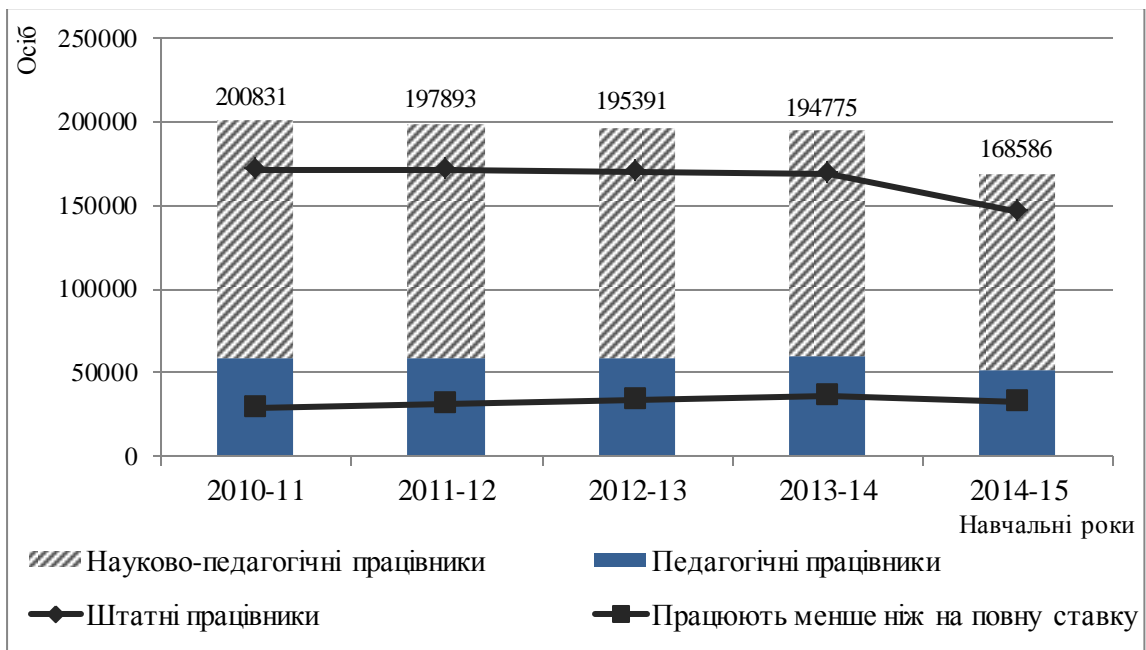


Рис. 2.24. Динаміка кількості викладацького складу ВНЗ у 2010–2011 н.р. – 2014–2015 н.р.

Джерело: побудовано автором за даними [264].

Якісна характеристика викладацького складу відображається кількістю ПП та НПП, що мають наукові ступені (Додаток 3, рис. 2.25). За структурою кадрового складу частка ПП та НПП із науковими ступенями у 2014 р. становила 45,56 %, що порівняно з 2010 р. більше на 4,86 в. п. А частка працівників із вченими званнями становила 32,33 %, яка, у свою чергу, збільшилася на 3,72 в. п. за аналогічний період. Отже, динаміка є позитивною, що зумовлено об'єктивними чинниками, зокрема скороченням чисельності ПП та НПП, під яке в першу чергу підпадають працівники без наукових ступенів.

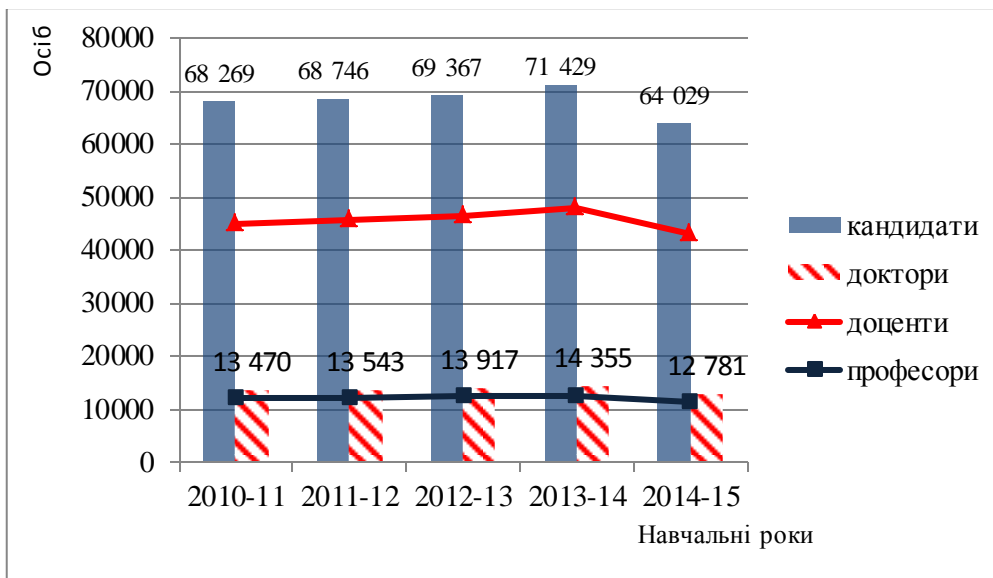


Рис. 2.25. Динаміка якості викладацького складу ВНЗ упродовж 2010-2011н.р. – 2014-2015 н.р.

Джерело: побудовано автором за даними [264].

У 2014 р. кількість працівників з науковими ступенями кандидатів і докторів наук становила 76 810 осіб та із вченими званнями доцента й професора – 54 510 осіб. Якщо аналізувати динаміку, то кількість відповідних працівників зменшилася в середньому на 6 %. Однак у розрізі ВНЗ за рівнями акредитації маємо збільшення кількості кандидатів наук у ВНЗ I–II р. а. на 2,28 % та зниження інших категорій працівників на 20 %. У ВНЗ III–IV р. а. за всіма категоріями працівників спостерігається зниження на 5–7 %.

Динаміка витрат на вищу освіту за період 2010–2014 рр. у цінах 2010 р. наведена в таблиці 2.14. У 2014 р. витрати на освіту в Україні склали 87,69 млрд грн, у тому числі на вищу освіту – 32,23 млрд грн (36,7 %). Протягом 2010–2014 рр. витрати на вищу освіту у цінах 2010 р. зменшилися на 2,29 млн грн. (-6,6%). Частка витрат на вищу освіту в загальній структурі витрат на освіту знизилася майже на 10 в. п. У розрізі витрат на фінансування ВНЗ структура за рівнями акредитації у 2014 р. розподілилася так: 21,63 % до 78,36 % на I–II та III–IV р. а. відповідно, та за п'ять років, що аналізувалися, майже не змінилася.

Фінансування вищої освіти у 2010–2014 рр., тис. грн.

Показники	Роки					Динаміка 2014 до 2010 року	
	2010	2011	2012	2013	2014	(+/-)	%
	Всього на вищу освіту, в т.ч.:	34 519 227	38 015 321	42 303 102	42 008 454	32 231 049	-2 288 178
Державне і комунальне фінансування	23 003 924	25 529 668	29 590 906	29 384 800	22 811 314	-192 610	99,16
Приватне фінансування	11 515 302	12 485 653	12 712 197	12 623 654	9 419 734	-2 095 568	81,80
ВНЗ І-ІІ р.а.	6 961 790	7 800 501	8 978 998	8 916 458	6 973 763	11 972	100,17
Державне і комунальне фінансування	5 300 985	5 883 548	6 966 871	6 918 345	5 578 579	277 593	105,24
Приватне фінансування	1 660 805	1 916 953	2 012 128	1 998 113	1 395 184	-265 621	84,01
ВНЗ ІІІ-ІV р.а.	27 557 436	30 214 820	33 324 104	33 091 996	25 257 286	-2 300 151	91,65
Державне і комунальне фінансування	17 702 939	19 646 120	22 624 035	22 466 455	17 232 735	-470 204	97,34
Приватне фінансування	9 854 497	10 568 700	10 700 069	10 625 541	80 24 550	-1 829 947	81,43
Частка витрат на вищу освіту в ВВП, %	2,3	1,9	2,0	2,1	1,8	-	-
Частка витрат на вищу освіту в загальній структурі витрат на освіту, %	1,091	1,046	0,998	1,005	1,249	-	-
Частка державного і місцевого фінансування в структурі витрат на вищу освіту, %	66,64	67,16	69,95	69,95	70,77	-	-
Частка ВНЗ ІІІ-ІV р.а. у структурі витрат на вищу освіту, %	79,83	79,48	78,77	78,77	78,36	-	-

Джерело: складено й розраховано автором за [251; 265].

Частка витрат на вищу освіту в 2014 р. становила 1,8 % ВВП. Динаміка цього показника наведена на *рисунку 2.26*. Як бачимо, динаміка не має стабільної тенденції, найбільш кризовими є 2011 і 2014 рр., коли частка витрат на вищу освіту в структурі ВВП була нижче 2 %.

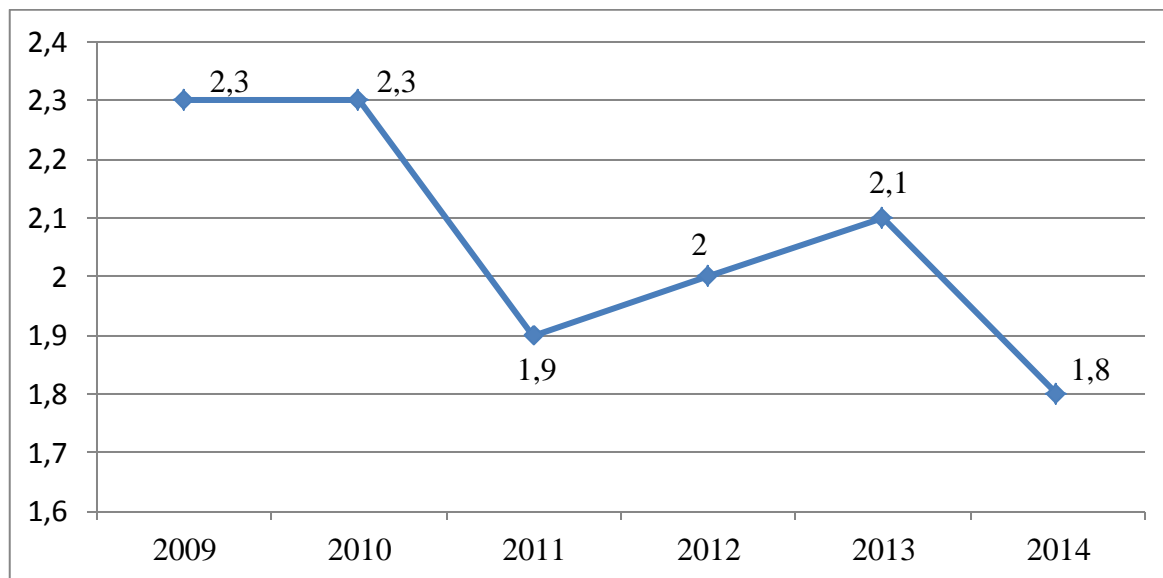


Рис. 2.26. Динаміка витрат на вищу освіту в структурі ВВП у 2009–2014 рр., %

Джерело: розраховано і побудовано автором за даними [251; 265].

Основними організаціями, що здійснюють фінансування освітньої галузі в Україні, є адміністратори бюджету (центральні та регіональні/місцеві органи виконавчої влади) і приватний (недержавний) сектор, представлений домогосподарствами. Найбільшим адміністратором центрального бюджету є Міністерство освіти і науки України (МОНУ), яке контролює 75,5 % центрального фінансування (23,1 % усіх витрат державного сектору). Решту коштів розподіляють Міністерство охорони здоров'я (7,7 %) та інші центральні органи виконавчої влади: Міністерство аграрної політики та продовольства (7,1 %), Міністерство внутрішніх справ (2,9 %), Міністерство культури (2,4 %), Державна фіскальна служба України (0,8 %) [251].

Для оцінки якості фінансового забезпечення вищої освіти проаналізуємо витрати на одного студента порівняно з іншими країнами світу (*табл. 2.15*).

**Фінансування одного студента порівняно з іншими країнами
у 2010 та 2014 рр., дол. США**

<i>Країна</i>	<i>2010 р.</i>	<i>2014 р.</i>	<i>Динаміка, %</i>	<i>Кількість ВНЗ, 2013 р.</i>	<i>Кількість населення на один ВНЗ, осіб</i>
Україна	1355	1307,6	96,5	664	64 608
Німеччина	12 600	15 711	124,69	250	321 034
Польща	6200	19269	310,79	286	134 656
США	15 800	29 201	184,82	3301	96 035
Франція	10 100	14642	144,97	586	112 670
Японія	10 522	15957	151,65	721	176 431
Середнє за вибіркою	11 044	18956	183,38	-	16 8165,2

Джерело: розраховано автором за даними [251; 264; 265].

Аналіз витрат на одного студента засвідчив, що порівняно з іншими країнами Україна витрачає найменше на підготовку фахівців. Так, у 2014 р. на одного студента припадало 1307,6 дол. США, що більш ніж у 10 разів менше від середніх аналогічних витрат в інших країнах (рис. 2.27). Отже, витрати на одного студента вкрай недостатні, що прямо впливає на якість підготовки фахівців.

Разом з тим кількість ВНЗ в Україні перевищує показники країн, де кількість населення значно вища. Саме тому в Україні на один ВНЗ припадає 64 608 душ населення, при тому, що в середньому за вибіркою аналізованих країн, цей показник сягає 168 165 душ населення. З цього можна зробити висновки про невиправдано велику кількість українських ВНЗ, що вимагає реструктуризації системи освіти й зосередження уваги на якості підготовки фахівців.



Рис. 2.27. Порівняння витрат на одного студента і кількості душ населення на один ВНЗ у різних країнах у 2014 р.

Джерело: побудовано автором за даними [251; 265].

Очевидним є незбалансованість між масштабами діяльності й обсягами фінансування у вищій школі. Дефіцит бюджетів на освіту, нерегулярне надходження бюджетних коштів і непрозорість їх розподілу на обласному та місцевому рівнях мають наслідком зниження якості й ефективності освітніх послуг [251]. Усе це, а також брак належного контролю за цільовим використанням бюджету, призводить до падіння довіри населення до державної системи освіти.

Разом з тим, зважаючи на загальнодержавну економічну кризу та політичні негаразди в країні, ВНЗ знаходять резерви для функціонування та надання належних освітніх послуг населенню. Реорганізація системи вищої освіти, що наразі триває в країні, дає свої результати, основним із яких є зародження нових компетентностей освітніх закладів, а саме: самовиживання і саморозвитку навіть в умовах кризи.

Зважаючи на проведений аналіз економічної діяльності ВНЗ України, можна зробити висновок про те, що вітчизняні заклади вищої освіти мають

переважно негативні тенденції в економічному розвитку. Проте ВНЗ намагаються адаптуватися до нових умов господарювання, максимально використовуючи власний потенціал. Це підтверджує основну гіпотезу даного дослідження: на сучасному етапі розвитку економіки країни та реорганізації системи освіти в ній відбувається зміна парадигми управління вищим навчальним закладом. В умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства та глобалізації ринку освітніх послуг ВНЗ не можуть залишатися тільки соціальними інституціями. Для забезпечення економічного розвитку вони повинні стати повноправними конкуруючими суб'єктами ринку освітніх послуг, упроваджувати підприємницькі засади та сучасний маркетинговий інструментарій у свою діяльність, розвивати підприємницьку культуру всередині організації. Крім того, ВНЗ повинні мати достатній рівень автономії для впровадження вище зазначеного. Саме тому вважаємо доцільним дослідити стан теоретичних і практичних аспектів автономії ВНЗ в контексті його розвитку як суб'єкта ринку освітніх послуг.

2.2. Трансформація економічних відносин між державою та вищими навчальними закладами України: проблеми автономії

Підвищення ефективності вітчизняних навчальних закладів вимагає вирішення однієї з головних проблем реформування національної системи вищої освіти – визначення форм і меж автономії ВНЗ, а також знаходження балансу між делегуванням повноважень і державним регулюванням освітнього процесу з метою адекватного задоволення потреб економіки й очікувань суспільства.

Автономія є одним із визначальних принципів діяльності європейських університетів. Тема автономії широко обговорюється у Європі та, у зв'язку зі створенням спільного Європейського простору вищої освіти, набула особливого значення в Україні. При цьому розуміння самого поняття «автономія», її широти, способів діяльності за цих умов є різними та залежать

від країни, історичних передумов, традицій і культури в самих університетах, форм власності навчальних закладів, загальної ситуації в країні [128].

Донедавна вітчизняні ВНЗ формально були наділені обмеженою автономією, разом з тим реальна автономія була ще меншою. Це було зумовлено такими зовнішніми причинами, як надмірне адміністративне регулювання діяльності вищих навчальних закладів з боку держави та централізований розподіл фінансових ресурсів, що найбільше стримувало розвиток цих навчальних закладів. Жорсткий контроль діяльності ВНЗ з боку держави ускладнював інтеграцію вітчизняних навчальних закладів вищої освіти у єдиний європейський освітній простір.

Ситуація змінилась у 2014 р. з прийняттям нового Закону України «Про вищу освіту», який значно розширив права ВНЗ, зокрема щодо академічної та фінансової діяльності. Проте вітчизняні університети, маючи застарілу бюрократичну систему управління, сьогодні ще не готові ефективно використати отриману свободу. Потрібно чимало спроб і помилок для того, щоб освітні заклади навчилися ефективно працювати в нових умовах. З огляду на це, українські ВНЗ нині потребують розвитку як теоретичних, так і практичних аспектів самоуправління, спрямованих на зменшення бюрократизму та досягнення реальної осмисленої автономії.

Зважаючи на актуальність і важливість проблем автономії та самоуправління вищих навчальних закладів, цими питаннями сьогодні переймається кожен університет, проте наукові дослідження цієї проблеми в Україні є не достатніми. Так, активне обговорення різних напрямів вирішення проблеми можна знайти в низці праць, а саме: І. Каленюк і співавторів [124], котрі досліджують моделі фінансування вищої освіти в різних країнах; Л. Чулкової [353], яка вбачає в автономії ВНЗ головні умови формування конкурентоспроможної системи освіти; М. Гладченко [65], який розглядає концепцію університету як організаційного суб'єкта, спроможного самостійно визначати власну ідентичність, стратегічні цілі, структуру та моделі ефективності раціональних цілей; І. Богачевської [34], яка досліджує

автономізацію університетів як складову реформи вищої освіти в Україні, зокрема висвітлює системні проблеми вітчизняної вищої освіти та дає рекомендації щодо формування університетської автономії як засобу вирішення цих проблем; В. Бунди [43], де автор відкрито критикує жорстку регламентованість вищої освіти державою, централізованість системи вищої освіти, в якій відповідальність за кінцевий освітній результат розпорошена між багатьма державними інституціями; Ю. Юренця [363], який пропонує аналіз принципів академічної свободи й автономії університетів у Рекомендаціях ЮНЕСКО та МОП; В. Гаврилюк [62], що в своїй праці аналізує підходи до процесу децентралізації ВНЗ як способу підвищення ефективності їх функціонування; М. Карпенко [128] розглядає європейський досвід університетської автономії. Актуальність проблеми підтверджує також огляд проектів програми ТЕМПУС з управління ВНЗ [294].

Перераховані вище праці висвітлюють окремі організаційно-економічні проблеми університетської автономії. Проте ринкові умови функціонування вищої освіти та зростання ролі Європейського простору вищої освіти вимагають напрацювання нових механізмів управління як вищою освітою в цілому, так і ВНЗ як структурним елементом освітньої системи.

У сучасній вітчизняній і зарубіжній літературі не існує загальноприйнятого трактування поняття «університетська автономія». Воно тлумачиться здебільшого як певний рівень самостійності ВНЗ у прийнятті управлінських рішень, як рівень управління, розвитку науки, освіти та культури, як один із принципів академічної свободи й сучасної освіти. Разом з тим, науковці переконані, що університет має стати закладом самоуправління, в якому академічна свобода, право вибору та високий рівень особистої й інституційної відповідальності стануть нормою, а якість освіти – показником розвитку суспільства [30; 353].

Досліджуючи історичний аспект проблеми автономії, професор А. Галаган [61] зазначає, що в різні історичні періоди поняття «автономія» та

«академічна свобода» трактувалися по-різному. Зокрема, за часів існування перших університетів і їхньої залежності від церкви, навчальні заклади наділялися Папою певними привілеями (наприклад, право присуджувати вчені ступені) і мали внутрішнє самоврядування. Аж до XIX ст. автономія університету розумілася як право керувати ним без втручання держави, відповідаючи при цьому за свою діяльність перед органами державного управління, а також звітуючи перед ними. У XIX ст. поняття «автономія» розширюється і включає в свою сферу людину (викладачів, студентів, службовців). Німецькі філософи І. Фіхте, В. Шеллінг і Ф. Шлейєрмахер розробили нову для свого часу концепцію університетської освіти, засновану на античному ідеалі виховання і навчання людини, яка прагне до повного розвитку особистості. Відповідно до цієї концепції ідея університету базувалася на таких принципах:

- відносної незалежності,
- академічної свободи університету,
- єдності наукових досліджень і навчання,
- політичному значенні ідеї освіти.

Виходячи з цих принципів, зазначимо, що вони є підґрунтям до розширення університетської автономії і сьогодні формують світові тенденції в сфері освіти.

Автономія університетів з урахуванням європейського та світового досвіду ґрунтується на принципах, закладених у низці міжнародних документів: Великій хартії університетів (*Magna Charta Universitatum*, м. Болонья, 18.09.1988 р.), Лімській (м. Ліма, 10.09.1988 р.), Ерфуртській (м. Ерфурт, 2.03.1996 р.) та Болонській (м. Болонья, 19.06.1999 р.) деклараціях, інших документах, зокрема Рекомендаціях ЮНЕСКО та МОП «Про статус викладацьких кадрів вищих навчальних закладів» (м. Париж, 21.10.1997 р.). Саме ці стратегічно важливі освітні документи окреслюють роль університету, його місію, академічні свободи, автономію та суспільну відповідальність.

У Лімській декларації зазначається, що автономія – це незалежність ВНЗ від держави та інших інститутів суспільства в прийнятті рішення щодо внутрішнього управління, фінансів, адміністрування, самостійність визначення поведінки в сфері освіти, науково-дослідної роботи, викладання й інших видів діяльності [286]. У декларації обумовлено, що автономія може бути обмежена державою залежно від статусу ВНЗ.

Велика хартія університетів визначає автономію як право академічних інституцій на самостійний вибір засобів реалізації завдань, поставлених перед ними або ними ж визначених. Щоб відповідати потребам оточуючого середовища, у своїй дослідницькій і освітянській діяльності університет повинен бути морально й інтелектуально незалежним від будь-якої політичної, економічної або ідеологічної влади [37].

Хартія університетів України в тексті «Академічні свободи, університетська автономія та освіта» (2009) тлумачить університетську автономію як форму встановлення та повсякчасного досягнення академічних свобод, що визначається як необхідний ступінь незалежності університету: у правоздатності вирішувати завдання розвитку особистості, суспільства; без зовнішнього втручання (з боку держави та інших суспільних сил) приймати рішення стосовно внутрішньої організації й управління, розподілу фінансових ресурсів і генерування доходів, адміністрування та встановлення власної лінії поведінки (місії) у сфері освіти, науково-дослідної роботи, викладання й інших, пов'язаних із цим, видах діяльності [34].

У Рекомендаціях ЮНЕСКО та МОП під автономією розуміється така міра самоврядування, яка необхідна закладам вищої освіти для ефективного прийняття рішень відносно своєї навчальної, наукової роботи, організаційних норм, управління й розвитку відповідної діяльності, і яка сумісна з державними системами підзвітності, особливо в тому, що стосується державного фінансування, а також з повагою академічної свободи і прав людини. Характер автономії може різнитися залежно від типу навчального закладу. Автономія не

повинна використовуватися установами вищої освіти як привід для обмеження прав викладачів, тобто вона повинна мати відкритий характер [354; 363].

Таким чином, принцип автономії у міжнародних документах визначено як право та можливість для університетів формувати стратегію, обирати пріоритети у навчанні та проведенні наукових досліджень, витратити ресурси, профілювати програми і встановлювати власні критерії прийому науково-педагогічного персоналу та студентів.

Наша держава отримала у спадок від колишнього СРСР суворо регламентовану та централізовану систему освіти, в якій не було місця університетській автономії і, тим паче, академічним свободам. У процесі реформування системи освіти України автономія й академічні свободи були визнані в як один із принципів державної політики в галузі освіти. Зокрема, у ст. 1 Закону України «Про вищу освіту» (2014) зазначено, що автономія ВНЗ – це «самостійність, незалежність і відповідальність вищого навчального закладу у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, встановлених цим Законом» [287]. У ст. 3 цього ж закону зазначено, що формування й реалізація державної політики у сфері вищої освіти забезпечується, крім іншого, й шляхом розвитку автономії вищих навчальних закладів та академічної свободи учасників освітнього процесу. «Автономія вищого навчального закладу зумовлює необхідність таких самоорганізації та саморегулювання, які є відкритими до критики, служать громадському інтересові, встановленню істини стосовно викликів, що постають перед державою і суспільством, здійснюються прозоро та публічно» [287].

Проаналізувавши підходи до визначення університетської автономії, висвітлені в нормативних документах, що регламентують освітню діяльність європейських і вітчизняних ВНЗ, можна зробити висновок про те, що **автономія вищого навчального закладу** – це незалежність вищих навчальних

закладів від централізованого державного регулювання, головний детермінант, що дає право самостійно обирати напрям і способи розвитку.

Процеси автономізації університетів у Західній Європі тривають з 80-х років ХХ ст., у латиноамериканських, східноєвропейських країнах та азійсько-тихоокеанському регіоні – з 1990-х років. У країнах СНД ці загальносвітові тенденції проявилися із запізненням з об'єктивних причин зазначених вище. Традиційна повна фінансова залежність системи вищої освіти від органів і структур державної влади є головним важелем тиску на ВНЗ. Справжню автономію вітчизняні університети набудуть лише за умови диверсифікації джерел фінансування та залучення до захисту академічних свобод у виборі наукових пріоритетів інституцій громадянського суспільства. Проте, якщо державне фінансування вищої школи припинити, можлива втрата державного контролю над системою освіти. Відтак вища освіта може перестати бути суспільним благом. Тому рівень автономії університетів необхідно визначати з урахуванням глибокої інтеграції ВНЗ з економікою, ринком праці і процесами розвитку суспільства та держави, що сприятиме демократизації освіти, підвищенню конкурентоспроможності національних університетів і залученню до управління освітою ініціативних науковців [34].

Сьогодні українські університети, здобувши певний рівень автономії, повинні довести, що готові взяти на себе відповідальність за виявлену державою довіру. Автономний університет має відповідати за якість освіти в першу чергу перед споживачем освітніх послуг, громадою і, нарешті, перед державою, яка, в свою чергу, повинна контролювати навчальні заклади через систему зовнішнього моніторингу якості освітньої діяльності й освітніх продуктів.

Головний аргумент державних органів України в дискусії щодо рівня автономії, яким повинні володіти ВНЗ, базується на тому, що розширення автономії погіршить якість освіти, призведе до всевладності керівників, посилення корупції, безправності отримання наукових ступенів, самочинства викладачів і студентів. Однак це – питання часу, адже автономія є необхідною

умовою для забезпечення якості освітньої діяльності в Європейському просторі вищої освіти й інструментом управління, без якого неможливий сучасний розвиток ВНЗ, зокрема в умовах інформаційного суспільства, яке вимагає швидкої реакції на потреби ринку. Крім того, становлення ринкової економіки в країні посилює роль її законів, одним із яких є конкурентна боротьба. Зниження якості освіти й корупція зумовляють зниження попиту на послуги цих навчальних закладів, а відтак – природний, тобто ринковий відбір: залишаються сильніші, кращі та найбільш конкурентоспроможні. Такий механізм дасть можливість відсіяти ті навчальні заклади, що не відповідають вимогам сьогодення.

Проте деякі науковці [128], вивчаючи проблеми університетської автономії, свідчать, що й у розвинених країнах ця проблема вимагає додаткових обґрунтувань. Тим більше, що останнім часом з'явилися нові чинники, що ускладнили пошук оптимальних рішень, які задовольняли б державу, академічне співтовариство, суспільство в цілому. Найважливішим із цих чинників є тенденція до масовості вищої освіти. У цих умовах держава зацікавлена в зміцненні позицій країни у світі, але не може повністю відмовитися від втручання у справи вищої школи. Світовий досвід підтверджує, що хоча використання ринкових відносин змушує комерційні організації у сфері освіти діяти відповідально, проте за допомогою одних лише ринкових принципів виявити й повною мірою реалізувати потреби суспільства в підготовці фахівців неможливо.

Таким чином, виникає дилема: якщо функції управління вищими навчальними закладами зосередити в державних установах, то відбувається жорстка уніфікація підготовки фахівців, що звужує їхні професійні горизонти, зменшує гнучкість реагування системи освіти на запити ринку праці тощо. У разі передачі управлінських функцій академічним структурам виникає загроза ізоляції університетів від суспільства.

Міжнародні та європейські документи пропонують вирішувати цю проблему шляхом посилення суспільного контролю за якістю освіти,

оптимізації й певної децентралізації управління вищою освітою. «Вищим навчальним закладам має бути надана автономія в їхніх внутрішніх справах, однак така автономія має супроводжуватися чіткою і прозорою підзвітністю урядові, парламентам, студентам і суспільству в цілому» [34].

Здебільшого в науковій літературі виділяють чотири види автономії: організаційну, кадрову, фінансову та академічну.

Організаційна автономія – це право університету самостійно обирати стратегію розвитку та способи досягнення цілей, визначати власну організаційну структуру та самостійно приймати рішення щодо призначення ректорів, проректорів та органів управління.

Кадрова автономія – самостійність у питаннях управління людськими ресурсами стосовно комплектування штату, порядку найму, звільнення, встановлення заробітної плати та службового просування академічного і адміністративного персоналу. Кадрова автономія дуже тісно пов'язана з іншими видами автономії, зокрема з організаційною, тому іноді її не виокремлюють як окремий вид. А в деяких публікаціях виокремлюється управлінська автономія, яка об'єднує організаційну та кадрову.

Фінансова автономія пов'язана з порядком фінансування, фінансовими звітностями, рівнем незалежності у використанні фінансових ресурсів (призначення плати за навчання, права власності на фізичні активи, формування резервів і використання надлишкових коштів, кредитні та депозитні операції).

Академічна автономія – це право університету встановлювати власні освітні та наукові програми, визначати спеціалізацію навчального закладу, кваліфікаційні рівні освіти, кількість студентів і навчальних дисциплін, критерії набору, квоти й гарантії якості.

Науковці, котрі досліджують питання ефективності управління ВНЗ [34; 43; 55; 130; 294], серед основних *проблем* української вищої освіти, що можуть бути вирішені шляхом автономізації університетів, виокремлюють такі:

– *недосконалість стандартів освіти*, що веде до втрати суспільного престижу української вищої освіти. Чинні освітні стандарти є застарілими, такими, що не відповідають європейським вимогам щодо якості освіти, є на сьогодні тимчасовими і мають характер рекомендацій. Академічна автономія, яку отримали університети, дозволяє їм формувати власні освітні програми, проте без єдиних стандартів досягти узгодженості між цими програмами неможливо. Тому вища освіта України в очікуванні нових проєвропейських освітніх стандартів;

– *низький рівень оплати праці викладачів* робить кар'єру викладача дедалі менш привабливою для талановитої та амбітної молоді, крім того, великий обсяг річного навантаження, який подекуди втричі перебільшує обсяг навантаження європейських колег, дуже ускладнює наукову роботу викладача, яка все більше формалізується;

– *формалізоване поєднання наукового, науково-виробничого та навчального процесу* в межах переважної більшості ВНЗ зумовлюється відсутністю ефективної системи підвищення кваліфікації викладачів вищої школи та неукомплектованістю в більшості університетів необхідної науково-дослідної бази;

– *повільні темпи та низька ефективність упровадження європейських освітніх стандартів і рекомендацій*. Непродумані централізовані заходи з реформування часто викликають опір викладачів, які вважають постійні реформи недоцільними, натомість віддаючи перевагу апробованим національним освітнім традиціям;

– *недостатність обсягів і наукового рівня досліджень і розробок у системі вищої освіти*, зокрема в університетах, що зумовлено ізоляцією науковців від міжнародної інтелектуальної спільноти. Це призвело до втрати позицій університетських науковців України в міжнародному науковому співтоваристві;

– *централізований розподіл бюджетних коштів*. Державне адміністрування бюджетних коштів на освітянську діяльність, що включає

нормативне планування обсягів фінансового забезпечення ВНЗ та їх директивний щорічний розподіл, виробили в переважній більшості керівників державних навчальних закладів психологію «споживача». Тільки невелика частина бюджету може використовуватися університетом для стратегічних інвестицій. Навіть там, де офіційно фінансова відповідальність делегована університетам, простір для маневру – мінімальний, оскільки умови фінансування регламентуються органами, що його надають.

Упровадження основних принципів автономії забезпечує ВНЗ можливість вирішення вищезазначених проблем у найближчому майбутньому. Адже з новим освітнім законодавством ВНЗ отримали право самостійно розробляти й упроваджувати освітні та наукові програми, нові спеціалізації. Вони мають можливість на власний розсуд розпоряджатися своїми доходами, відкривати рахунки в банку та брати кредити. Державні ВНЗ можуть розміщувати власні надходження від своєї освітньої, наукової та навчально-виробничої діяльності на рахунках установ державних банків. Також тепер про свою фінансову діяльність ВНЗ звітують не тільки перед чиновниками, а й перед громадськістю на своєму сайті. Крім того, університети, що мають статус національних, мають пріоритетне право на фінансування з держбюджету [167].

Автономія й академічна свобода університетів України не повинна стати самоціллю, стверджує І. Богачевська [34]. З цією тезою не можна погодитися, адже університетська автономія в першу чергу має сприяти досягненню стратегічної мети – підвищення конкурентоспроможності українських фахівців на світовому ринку праці, входження країни в європейський освітньо-науковий простір задля забезпечення сталого розвитку суспільства. Автономія не передбачає повної незалежності чи відсутності зовнішнього контролю і не може призвести до ізоляції університетів або до їх безвідповідальності. Навпаки, сучасний автономний університет має стати відкритим, інноваційним, зможе конкурувати з найкращими світовими навчальними закладами.

Рекомендації щодо формування університетської автономії як засобу вирішення системних проблем вітчизняної вищої освіти присутні майже в кожному дослідженні за цим напрямом [2; 6; 8; 124; 128; 130; 353]. Найбільш суттєвими та першочерговими завданнями вважаємо такі:

1. *Нормативна база.* Розробка нормативно-правового інструментарію з імплементації Закону України «Про вищу освіту» (2014), зокрема щодо формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності, що спрямовує та пришвидшує процеси реформації системи управління вищою освітою в напрямі євроінтеграції.

2. *Адміністрування.* Відповідно до європейського та світового досвіду необхідно реорганізувати систему менеджменту ВНЗ, яка має зорієнтуватися на головну ціль – якість освіти та конкурентоспроможний фахівець. Система менеджменту університетів повинна бути гнучкою і прогресивною, для цього необхідна реальна організаційна автономія, зокрема основні функції управління освітньою діяльністю, передані вченим радам, повинні виконуватися не формально, а відкрито й демократично за участі органів студентського самоврядування.

3. *Стандарти освіти.* Право навчати студентів за власними освітніми програмами, затвердженими університетом, а не МОН України чи іншим органом влади, є найбільшим здобутком навчальних закладів. Нині з ініціативи Міністерства освіти і науки України проводиться робота з оновлення державних освітніх стандартів, у ході якої слід привести їх у відповідність до основних принципів державної освітньої політики, включаючи й принцип автономії та академічної свободи. Здобувши академічну автономію, університети повинні посилити реальні зв'язки з роботодавцями і долучитися до розробки передових освітніх стандартів, які визначатимуть сучасні компетентності фахівців у конкретних галузях. Освітні стандарти повинні бути достатньо гнучкими для забезпечення можливості впровадження міжнародних освітніх програм, зокрема програми «Подвійний диплом».

4. *Гарантія якості підготовки фахівців.* Суспільна відповідальність вищих навчальних закладів щодо забезпечення належної якості освітніх послуг повинна стимулюватися не лише міністерськими перевітками, а й регулярним рейтингуванням ВНЗ, основним критерієм якого має бути працевлаштування випускників за фахом і відгуки роботодавців. Доречною має стати практика незалежного оцінювання діяльності ВНЗ із залученням зарубіжних експертів.

5. *Інтеграція в єдиний освітній простір.* Вхідження в Європейський простір вищої освіти – найважливіший крок ефективного входження у світове співтовариство. Прийняття правил єдиного соціально-економічного простору починається з усвідомлення вимог сучасної глобалізації та формування відповідної політики внутрішньої перебудови. Сьогодні необхідно зміцнювати та підтримувати розвиток інтеграційної функції університетів, соціально-економічне заохочення інтеграції університетів в європейський та світовий освітній простір.

6. *Фінансові відносини держави з університетами.* При організації державного фінансування варто спиратися на принципи, що закладені в європейську систему фінансового забезпечення університетів, зокрема: подвійного фінансування: основного та додаткового (надання грантів на наукові розробки й інші навчальні програми, у тому числі міжнародні); рівності – однакові обсяги та механізм фінансування для університетів з однаковими показниками діяльності; простоти й прозорості – зрозумілими і відкритими мають бути критерії, за якими розподіляються бюджетні фонди; гнучкості – механізм фінансування повинен дозволяти корегування залежно від розвитку відносин суспільства й університетів.

Таким чином, сьогодні ВНЗ, розширивши свої повноваження і здобувши більше свободи щодо здійснення освітньої діяльності, мають можливість стати інноваційними і конкурентоспроможними, навчальними закладами, які несуть відповідальність перед суспільством і прийдешніми поколіннями. Отже, здобута університетська автономія однозначно сприятиме:

- прискоренню інтеграції вітчизняних ВНЗ у єдиний європейський і світовий освітній простір;
- підвищенню якості підготовки фахівців, їхній конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках праці;
- підвищенню відповідальності ВНЗ перед суспільством;
- підвищенню престижності праці викладача-науковця;
- налагодженню реального зв'язку університетів з роботодавцями;
- інтеграції університетської науки в освітній процес;
- фінансовій незалежності, матеріально-технічному та соціальному розвитку ВНЗ.

Отже, автономія університетів – це шлях, яким Україна може потрапити до Європейського простору вищої освіти. Нинішні реформи у системі вищої освіти не лише прискорили процеси інтеграції, а й стимулювали розвиток країни в цілому. Разом з тим, вітчизняним університетам необхідна внутрішня реорганізація, спрямована на модернізацію системи управління, визнання необхідності інноваційних підходів і методів управління. Для того щоб виправдати довіру держави в наданій автономії, університети повинні усвідомлювати свою відповідальність перед суспільством.

Для об'єктивної оцінки рівня автономії університетів України в подальшому дослідженні необхідно сформулювати загальне уявлення про стан проблеми в цілому, звернувшись до світового досвіду. Так, на основі досліджень, проведених Європейською асоціацією університетів (EUA), Інформаційно-аналітичним центром Міністерства освіти і науки Республіки Казахстан [292], праць [61; 98; 294] зроблено узагальнення досвіду автономізації ВНЗ у різних країнах світу.

Прикладом країни, де спостерігається висока довіра держави та суспільства до університетів, є Нідерланди. Якість освіти – визначальне завдання та обов'язок кожного університету. Незважаючи на це, інспекторські служби обмежують свою діяльність оцінкою загальних досягнень університетів

у цій галузі. «Рада з боку рівного з університетом органу, а не контроль адміністратора» – таке основне кредо нідерландських університетів. Проте, як свідчать дослідження, основною проблемою університетської автономії в Нідерландах є проблемні питання, пов'язані з фінансуванням університетів. Це зумовлено концепцією «економічного раціоналізму», що означає практично повну відмову уряду від участі у фінансовому житті університетів.

У Великій Британії університети мають найбільш широку автономію у Європі, для них ринок і конкуренція є основними стимулами вдосконалення системи університетської освіти. Політика уряду країни щодо цього питання така:

- університети мають менше залежати від державного фінансування і більше покладатися на інші джерела доходів;
- асигнування держави на оплату праці викладачів і науково-дослідну діяльність потрібно розділити. Тобто праця викладачів оплачується залежно від числа студентів і рівня навчання, а науково-дослідна робота фінансується тільки в тих університетах, у яких є достатній науковий потенціал;
- необхідно дозволити встановлення диференційованої плати за навчання не тільки залежно від статусу університету, а й від дисциплін, що вивчаються;
- ретельніше оцінювати працю викладачів і запровадити диференційовану оплату праці;
- університети повинні фінансуватися державою за контрактами на навчальну, науково-дослідну діяльність і послуги; розробляти індикатори якості університетської діяльності;
- університети мусять шукати додаткові джерела доходів (навчання іноземних студентів, здійснення програм безперервної освіти тощо);
- переходити від системи стипендій до системи позик [61].

Однак багато представників університетських кіл Великої Британії вважають помилковим надмірне вихваляння ринкових відносин у сфері освіти і

недооцінку традиційних університетських цінностей.

Державні університети Франції як «установи наукового і культурного характеру» з правової точки зору є автономними. Відповідно до Закону про орієнтацію вищої освіти від 1968 р. університетська автономія має три складові частини:

- адміністративну (університети та їхні навчально-дослідні одиниці (департаменти, факультети) управляються обраними органами);
- фінансову (університети вільно розпоряджаються фінансовими ресурсами, які отримують з державного бюджету й інших джерел;
- навчальну (університети самі визначають зміст навчальних програм, організовують на свій розсуд навчальний процес і науково-дослідну роботу, встановлюють способи перевірки знань студентів).

Однак, як відзначають фахівці, проголошена Законом 1968 р. автономія обмежується низкою підзаконних актів, урядових постанов і розпоряджень. Незважаючи на це, загальна позиція у Франції зводиться до того, що тільки автономія дозволить освітній системі швидше адаптуватися до мінливих потреб суспільства та відповідати вимогам прискореного науково-технічного прогресу. Автономія стає найважливішою умовою зміни й покращення змісту освіти та методів навчання, підвищення ефективності університетських наукових досліджень, упровадження в практику дидактичних інновацій [61].

В Італії університетська автономія гарантується Конституцією¹ країни (ст. 33). Однак обмежується тим, що університети, як і інші вищі навчальні заклади країни, володіючи статусом юридичної особи та будучи державними установами, включені в державну структуру як її складові елементи. Відповідно весь персонал університетів віднесений до категорії державних службовців і підпорядковується не університетові, в якому працює, а державі. Хоча ст. 7 Закону про устрій університетської системи декларує, що університетським викладачам гарантована свобода викладання та наукових досліджень [61].

¹ Конституція Італійської Республіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.italyproject.ru/konstituciya_italii/

Фахівці Організації економічного співтовариства та розвитку (ОЕСР) визнають важливість принципів представницької демократії та вільної ринкової економіки і сходяться на тому, що освітні рівні і програми, тривалість навчальних курсів можуть регулюватися державними органами управління, але при цьому університети повинні мати гарантії збереження гнучкого підходу до вирішення цих питань і повної свободи з їх обговорення та корегування [61].

На відміну від Європи, американські університети користуються більшою автономією і мають більше академічних свобод. У своїй навчальній і науково-дослідній діяльності вони спираються більше на громадські, ніж на державні структури. Це зумовлено частково тим, що за Конституцією США сфера освіти, включаючи вищу, віднесена до компетенції органів управління штатів, а не федерального уряду.

Автономія – один із найважливіших чинників в оцінці результативності університетів та їхнього внеску в розвиток інноваційного потенціалу країни. У світовій практиці прийнято оцінювати успіхи країни в галузі інновацій за допомогою Шанхайського індексу, який оцінює рівень результативності інститутів вищої освіти, та Глобального інноваційного індексу (ГІІ), що оцінює загальний рівень розвитку інновацій у державному і приватному секторах країни [292].

Шанхайський індекс ґрунтується на результатах рейтингів 500 найбільш результативних університетів світу, що визначаються за результатами підрахунку лауреатів Нобелівської премії, публікацій і посилань на науково-педагогічних працівників університетів у межах однієї країни.

Індекс ГІІ заснований на визначенні кількості тріадних патентів (патент, що захищає винахід одночасно в ЄС, США та Японії), витрат приватного та державного секторів на науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботу (НДДКР), частки вищої освіти в галузі науки і техніки, частки випускників ВНЗ на ринку праці, співвідношення персоналу та НДДКР, кількості публікацій і витрат на інформаційні технології [292].

Зв'язок показників результативності університетів і загального розвитку інновацій у різних країнах з певним рівнем автономії ВНЗ продемонстровано на *рисунках 2.28–2.29*.

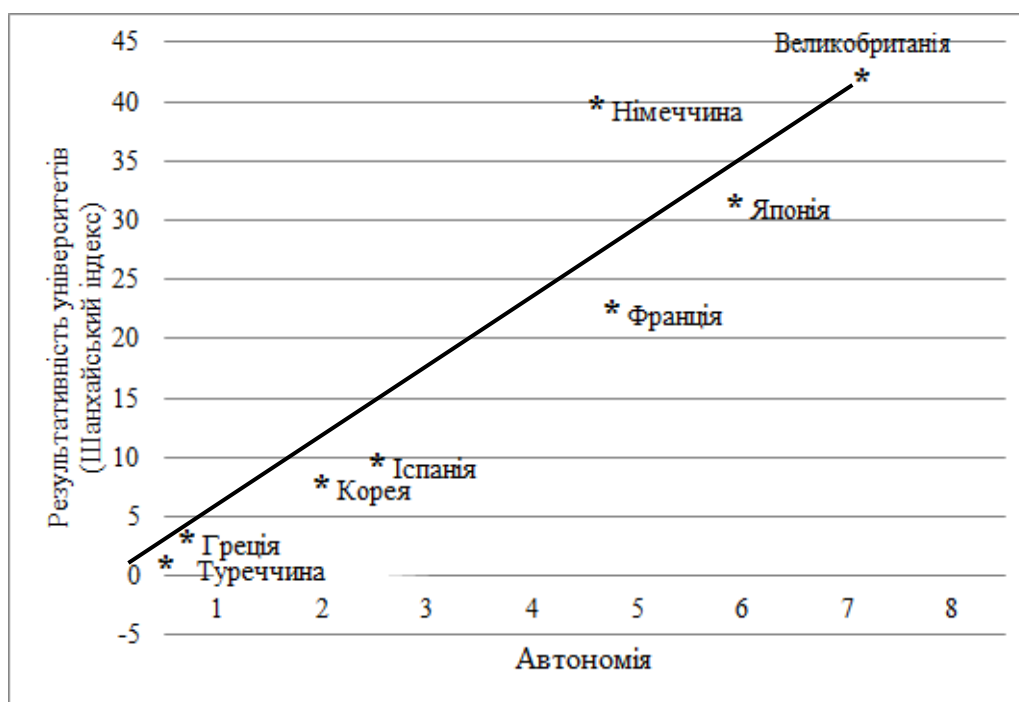


Рис. 2.28. Співвідношення результативності ВНЗ (Shanghai Index) та рівня їхньої автономії

Джерело: [292].

Як бачимо, *рисунки 2.28–2.29* свідчать про позитивну кореляцію як між результативністю університетів і їхньою автономією, так і між інноваційною діяльністю країни та автономією її вищих навчальних закладів. Результати інноваційної діяльності США не були включені в цей графік, оскільки за Шанхайським індексом вони є лідерами. *Рисунок 2.29* демонструє, що США випереджає всі країни як з точки зору автономії ВНЗ, так і в галузі інноваційної діяльності.

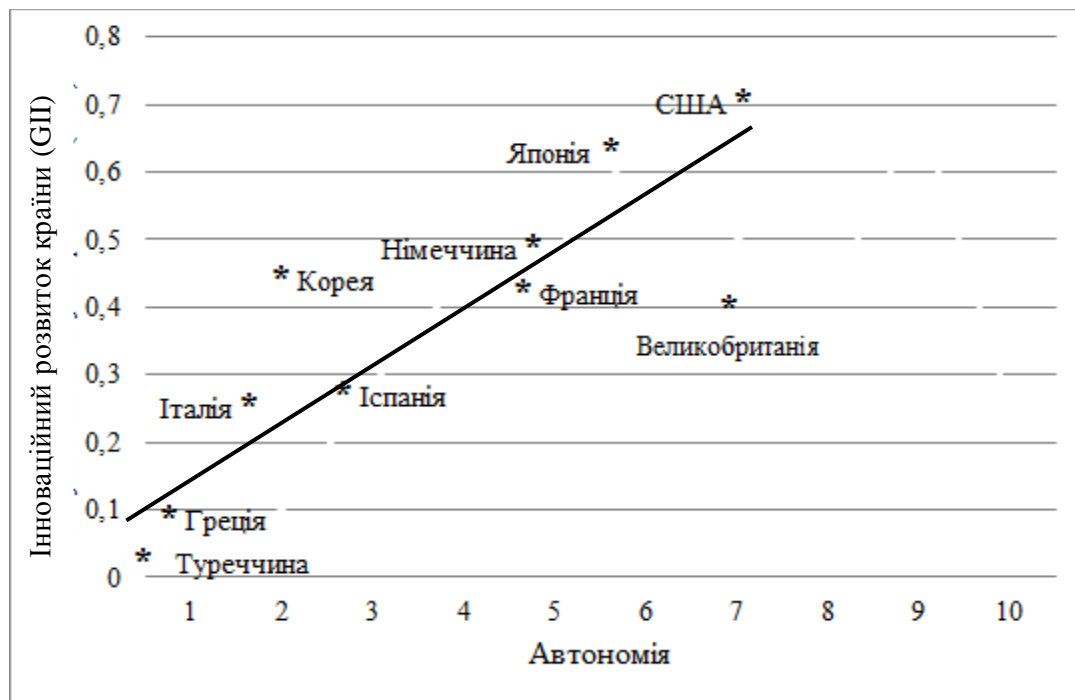


Рис. 2.29. Співвідношення інноваційного розвитку країни (Global Innovation Index) та автономії ВНЗ

Джерело: [292].

Аналізуючи особливості системи вищої освіти США, можна зробити такий висновок: їхньому лідерству в галузі інноваційної діяльності сприяло те, що [292]:

- у США відсутня централізована система вищої освіти. Роль федерального уряду в регулюванні вищої освіти дуже обмежена. Американські вчені та викладачі не є державними службовцями, як, наприклад, у Франції чи Німеччині. Університети мають широкий спектр донорів: від урядів штатів до релігійних організацій та студентів, що навчаються на платній основі;

- державні та приватні університети знаходяться під управлінням опікунських рад, рішення яких не вимагають затвердження з боку зовнішнього уповноваженого органу;

- скорочення державного фінансування вищої освіти призвело до загострення конкуренції університетів за фінансові кошти, що виділяються на дослідження. Університети конкурують між собою практично в усьому.

Професори конкурують за федеральні гранти на дослідження, студенти – за стипендії коледжу або науково-дослідницькі стипендії. Таким чином, будучи успішними, американські університети постійно перебувають у конкурентному середовищі і все це, в кінцевому підсумку, спонукає їх до більш ефективного використання своїх фінансових ресурсів;

– у США позитивно сприймається диверсифікація університетів. Американські ВНЗ є яскравим прикладом тісної співпраці університетського та промислового секторів.

Згідно з Шанхайським індексом Велика Британія також серед лідерів у галузі інновацій. Особливості системи вищої освіти цієї країни можуть бути резюмовані так:

– за деяким винятком, кожним університетом опікується його Наглядова рада, рішення якої не вимагають схвалення держави (як і в США);

– на відміну від США, у Великобританії майже 70 % фінансування ВНЗ виділяється, головним чином, на державний сектор вищої освіти. При цьому університети зберігають високий рівень автономії в прийнятті управлінських рішень;

– більшість ВНЗ Великої Британії – приватні, незважаючи на те, що частина з них може отримувати державне фінансування. У 2005 р. урядом країни було взято курс на стимулювання розвитку комерційних університетів, що тісно співпрацюють із бізнес-структурами країни. Спостерігається чітка спеціалізація ВНЗ у певних галузях, як-от: енергетика, медицина, Інтернет-технології та бізнес-адміністрування [292].

Японія і Південна Корея мають слабкі показники результативності за Шанхайським індексом, як засвідчують дані *рисунка 2.28*, і досить високі – за загальною ефективністю інновацій відповідно до індексу ГП (*рис. 2.29*). Це пов'язано зі збільшенням участі приватного сектора в НДДКР й інноваціях.

Встановлено, що частка приватного сектору Південної Кореї у витратах на НДДКР збільшилася з 30 % у 1970 р. до 75 % – у 2010 р. Частка приватного сектору у фінансуванні НДДКР у Японії становить 74 % у 2014 р. Крім того, в

Японії більшість ВНЗ є приватними університетами, діяльність яких ґрунтується на корпоративних принципах. У Японії приватні університети володіють більшою автономією. Робляться важливі кроки щодо забезпечення автономії державних університетів. Після прийняття в 2004 р. Закону «Про національні університетські корпорації», низку державних ВНЗ було перетворено на національні корпорації [292].

Спільною рисою систем вищої освіти США, Японії та Франції є те, що в цих країнах відсутня Рада з вищої освіти. В інших країнах такі структури, як правило, відповідають за фінансовий менеджмент, розподіл коштів, що виділені державою на вищу освіту. Крім того, у більшості країн функціонують агентства з оцінки або забезпечення якості, що здійснюють свою діяльність у тісній співпраці з Радою з вищої освіти.

Таким чином, як свідчить досвід різних країн, автономія й ефективність діяльності університетів мають вирішальне значення для підтримки їх конкурентоспроможності. Загалом учені одностайні в думці про те, що автономні, конкуруючі між собою за споживача та фінансові ресурси ВНЗ, більш продуктивні. Якщо автономія надається в середовищі, позбавленому конкуренції, зростає ймовірність того, що ВНЗ використовують автономію в інших цілях, ніж підвищення загальної результативності своєї діяльності. Відтак безглуздо стимулювати конкуренцію між університетами, якщо вони не володіють достатнім рівнем автономії [292].

Отже, автономія ВНЗ сьогодні – це не тільки показник розвитку демократизації управління у вищій освіті, а й об'єктивна умова підвищення конкурентоспроможності системи вищої освіти.

2.3. Аналіз моделей управління вищим навчальним закладом: передумови формування сучасної парадигми управління

Система освіти, що є підсистемою суспільного відтворення, – це впорядкована сукупність економічних відносин у сферах виробництва,

розподілу, обміну та споживання освітніх послуг у ринкових умовах. Модернізація вищої освіти є черговим етапом реформування суспільства, мета якого полягає в створенні механізму стійкого розвитку системи освіти в умовах соціально-економічних змін. А головним завданням вітчизняної освітньої політики стає забезпечення якості освіти на основі збереження її фундаментальності й відповідності актуальним потребам особистості, суспільства та держави.

Сучасний підхід до реформування системи вищої освіти полягає в зміні парадигми управління ВНЗ та розробці нової моделі управління ним, адекватної сучасним умовам. Оскільки багатство сучасних держав визначається не природними і технологічними параметрами, а в першу чергу знаннями та людським капіталом, освіта, зокрема вища, стає найважливішим компонентом економічного, соціального і духовного розвитку країни та становлення нової ери – суспільства знань.

Незважаючи на різні підходи до аналізу діяльності ВНЗ, у науковців склалися подібні уявлення про навчальний заклад як про організацію, що діє в умовах ринку освітніх послуг під контролем держави. Основою діяльності є процеси, що здійснюються у ВНЗ та підпорядковуються характерним для комерційних організацій законам. Так, у своїх дослідженнях Т. Уварова підкреслює, що конкурентоспроможна модель управління ВНЗ повинна ґрунтуватися на принципах стратегічного управління, менеджменту якості, бюджетування та інформаційної інтеграції процесів. Конкурентною перевагою на ринку освітніх послуг може стати системне застосування на всіх рівнях управління освітньою установою інформаційних технологій, об'єднаних у єдине інформаційне середовище [337].

Спираючись на праці Ю. Баришнікова [22], під моделлю управління ВНЗ, як правило, розуміємо теоретично вибудовану цілісну сукупність уявлень про те, як виглядає або як повинна виглядати система управління, як вона впливає або як повинна впливати на об'єкт управління, як адаптується або як повинна

адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, щоб керована організація могла досягти поставлених цілей, стійко розвиватись і забезпечувати свою життєздатність.

Як відомо, модель – це спрощений опис об'єкта (випадку, про який ідеться, – управління), який дає уявлення про його властивості й зв'язки. Моделі є результатом узагальнення практичного досвіду, накопиченого в управлінні, або результатом аналітичних будов, екстраполяції більш універсальних теоретичних принципів (положень загальної теорії систем) на досліджуваний об'єкт, або синтезу всіх перерахованих змінних. Моделі, таким чином, відображають як розвиток теорії управління, так і практику використання їхніх основних положень.

Перш ніж говорити про сучасні моделі управління ВНЗ, звернемося до їхніх історії досліджень та генезису. Існує кілька підходів щодо формалізації моделей управління. Найпоширеніший із них полягає у визначенні базових моделей управління організаціями, незалежно від виду та форми, заснованих на теорії різних шкіл управління [44]:

- модель, що базується на теоретичних положеннях школи наукового управління (бюрократична модель);
- модель, заснована на положеннях теорії людських відносин і поведінкових наук;
- модель, що базується на положеннях теорії систем.

Отже, спочатку проаналізуємо вищевказані моделі управління, спираючись на дослідження Л. Бурганової [44].

Перша модель, відома під назвою «механістична», або модель раціональної бюрократії, відображає уявлення про організацію, що сформована в кінці XIX ст. Її теоретичною базою є положення школи наукового управління. Родоначальник цього напрямку Ф. Тейлор розглядав ефективність спільної праці в організації з позицій часу та руху. Розчленування роботи на автономні, повністю програмовані, елементи і наступне оптимальне їх збирання в єдине

ціле – обов'язкові умови, які відповідно до цієї теорії формують високопродуктивну організацію, забезпечують ефективність управління.

Інший представник цього наукового напрямку – М. Вебер. Він висунув і обґрунтував положення, згідно з яким найефективнішою формою людської організації є раціональна бюрократія. Вивчаючи проблему бюрократії, М. Вебер виділив два її основні типи – традиційну «патримоніальну» бюрократію, визнану ірраціональною, і сучасну (раціональну). Переважною сферою впливу традиційної бюрократії спочатку була галузь державного управління та підтримки громадського порядку, де відпрацьовувалися її методи, які поступово проникали і в інші сфери суспільного життя. Що стосується раціональної бюрократії, то сферою її застосування була внутрішньогосподарська діяльність організацій. Звідси вплив раціональної моделі бюрократії поширився й на інші суспільні сфери, а це спричиняло поступове витіснення з них бюрократії патримоніального типу.

Створена М. Вебером бюрократична модель неодноразово піддавалася критиці багатьох теоретиків науки управління. Вони стверджують, що ідеальна модель формально-раціонального управління, яку створив М. Вебер, ніколи не мала та донині не має емпіричного здійснення. Однак Вебер вважав, що ідеальна бюрократична організація управління не схильна до корупції, і одночасно вона дешевша й точніша. Найчастіше критики звертають увагу на неприпустимість ігнорування системи неформальних відносин в організації.

Сучасні представники теорії бюрократії Р. Майкелсон, Д. Селзник, Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Гоулднер перенесли акценти розгляду бюрократії на відносини між цілями та засобами в організації, об'єднавши бюрократію і демократію. Наприклад, А. Гоулднер виділяє два типи бюрократії: представницьку, з владою, що спирається на знання та вміння; авторитарну, яка передбачає для підтримки влади застосування різних способів покарання, що перетворюється в самоціль бюрократії. А. Гоулднер вказав на тенденцію «зростання бюрократизації організацій при частій зміні керівництва» і логіку

формування правової основи влади вищого керівництва в сучасних організаціях як компенсацію їхньої зростаючої некомпетентності в справах вузьких функціональних фахівців [44].

Інші вказані науковці також висловлювали свої думки з цього питання. Зокрема, Р. Мертон, погоджуючись з іншими дослідниками, зазначив такі дисфункції бюрократії, як зниження мотивації і відповідальності працівників, слабе використання їхнього потенціалу. Ч. Барнард вважав, що організація не може працювати лише на формальних принципах, і неформальна організація – життєво важлива для існування бюрократичної системи. М. Крозьє вказав на те, що сучасна бюрократична організація не може розглядатися як система відносин з високим ступенем визначеності та передбачуваності. Він трактував бюрократію як систему з безліччю сфер невизначеності. П. Бурдьє розглядав бюрократію як механізм влади над членами організації, запропонувавши специфічну модель, що описує особливий тип орієнтації та поведінки людей, включених у бюрократичну організацію, які ідентифікують себе з нею. На його думку, апарат бюрократичної організації все робить тільки в інтересах тих членів, які максимально ідентифікують себе з організацією і які, в свою чергу, також роблять усе, що очікує від них бюрократичний апарат [44].

Друга модель побудована на визначенні організації як колективу людей, що виконують спільну роботу, використовуючи принципи поділу та кооперації праці. Початок її розробки припадає на 1930-і роки та пов'язаний з іменами таких учених, як: Е. Мейо, Р. Лайкерт, К. Арджирис, Д. Мак Грегор, Ч. Барнард, Ф. Селзник, які створили основи теорії людських відносин і поведінкових наук.

Ця модель управління організацією будується на основі головного положення теорії про те, що найважливішим фактором продуктивності організації є людина як соціальний діяч. Тому елементами моделі є такі складові, як увага до працюючих, їх мотивація, комунікації, лояльність, участь у прийнятті рішень. Тобто моделюється система підтримки людських відносин в середині організації. При цьому особлива увага приділяється стилю управління і його впливу на показники продуктивності та задоволеності

працівників своєю працею. Перевага віддається демократичному стилю, що забезпечує найбільш повне розкриття здібностей працюючих за рахунок їх залучення не тільки в процес виконання, але і в процес розробки управлінських рішень.

Ця модель також має своїх критиків, які відзначають, що її можливості, побудовані на засадах теорії людських відносин і поведінкових наук, обмежені в пошуку резервів ефективності організації внаслідок концентрації тільки на одному внутрішньому факторі – людському ресурсі – і підпорядкуванні йому всіх інших факторів виробництва.

У третій моделі організація представлена у вигляді складної відкритої ієрархічної системи, що тісно взаємодіє з оточуючим середовищем. Її основу складає загальна теорія систем. Основний внесок у її розвиток зробили Л. фон Берталанфі, А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш, І. Блауберг, Е. Юдін, В. Афанасьєв та ін. Головна ідея полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежності елементів, підсистем і всієї системи в цілому із зовнішнім середовищем. У центрі уваги – проблеми внутрішньої рівноваги, інтеграції в організації, дисфункції в системі.

У 70-ті роки ХХ ст. деякі положення школи систем були піддані критиці за низкою підстав: нормативізм, ігнорування ролі конфлікту в життєдіяльності організації, специфіки організаційних систем порівняно з біологічними й технічними, зайва абсолютизація ролі рівноважних механізмів у діяльності організації, недооцінка ролі спонтанної активності людського компонента.

Одним із перших підходів до типологізації систем управління ВНЗ стала тригранна модель Б. Кларка (80-ті роки ХХ ст.). Відповідно до неї розвинуті й індустріальні країни відрізняються координаційними засобами в управлінні сферою вищої освіти за трьома напрямками:

- координація, де важливу роль відіграє ринок (США);
- координація, де важливу роль відіграє держава (Швеція, країни СНД);

– координація із значним впливом з боку академічної олігархії (Італія, Великобританія) [136, с. 181].

Зазначимо, що Б. Кларк не розробляв критеріїв для класифікації країн за характеристиками систем управління вищою освітою, проте розглядав взаємовідносини між державою та навчальним закладом з позиції «начальник–підлеглий». Дослідники, які намагалися перенести теоретичні пропозиції Б. Кларка в практичну площину, критикували цей підхід. Основним проблемним питанням була відсутність альтернатив для тих країн, система освіти яких не підпадала під один із трьох варіантів.

Проте варто зауважити, що дослідження Б. Кларка стали основою іншого, значно популярнішого підходу щодо типологізації моделей управління у сфері освіти, запропонованого Ф. ван Вутом. Цей учений скоротив трикоординатний простір Кларка до двох типів моделей управління вищою освітою:

– держава-контролер (низький рівень автономії – раціональне планування та контроль). У межах цієї моделі держава, з одного боку, є контролером і характеризується сильним впливом з боку державного бюрократичного апарату, з іншого – сильною позицією академічної олігархії. Метою втручання держави в управління є регулювання умов доступності освіти, розробки освітніх програм, вимог щодо дипломів, системи іспитів, кадрових питань і системи оплати праці;

– держава-спостерігач (високий рівень автономії – саморегулювання, де всі вказані вище параметри визначаються без участі держави). Вплив держави полягає в спостереженні за системою вищої освіти з метою забезпечення якості освіти, отримуючи для цього «прозору звітність». Уряд не втручається в функціонування системи вищої освіти шляхом усебічного регулювання та жорсткого контролю [415].

Поєднання різних підходів до типологізації моделей управління вищою освітою, а також популяризація моделі нового менеджериалізму в управлінні

освітою дозволили Д. Брауну (90-х роки ХХ ст.) розробити «куб управління» на основі таких параметрів [377]:

- рівень автономії ВНЗ;
- рівень залучення до ринкових відносин;
- рівень бюрократизації.

На основі наведених Д. Брауном параметрів можна виокремити вісім типів моделей управління: від бюрократичної (з низьким рівнем автономії і ринковою складовою та високою бюрократизацією) до ринкової (з високим рівнем автономії та ринковою складовою й низькою бюрократизацією).

Зазначимо, що Д. Браун розробив «куб управління» для обґрунтування місця нового менеджериалізму серед інших моделей управління вищою освітою. Проте модель нового менеджериалізму, яка в «кубі» представлена високим рівнем автономії і ринкової складової та низьким рівнем бюрократизації, не є новою, а полягає в перенесенні методів і практики управління комерційного сектору на некомерційні установи. Тобто діяльність закладів освіти аналізується з позиції комерційної сфери діяльності, а рішення щодо її вдосконалення засновані на ринкових механізмах і регуляторах. Проте ринкові механізми регулювання мають недостатню кількість інструментів, за допомогою яких можна було б уникнути проблем, що виникають у результаті непідконтрольної конкуренції між університетами. До них відносять такі:

- витіснення певних соціальних груп із сфери вищої освіти;
- відмова від дорогих освітніх послуг;
- неузгодженість інтересів між фінансово забезпеченими та незабезпеченими університетами;
- конкуренція за людські й інші ресурси.

Отже, означене вище визначає необхідність адаптації ринкових методів та інструментарію управління до діяльності вищих навчальних закладів, де важливою складовою є індивідуалізація освітніх послуг, культурно-духовний

розвиток особистості та нації в цілому, що не можна досягти виключно ринковими методами управління.

Зазначимо також: наявність значної кількості підходів до управління в сфері освіти не є ознакою того, що перехід від однієї моделі до іншої – це прогрес та вдосконалення управління. Вважаємо, що це – досвід, який пройшли різні країни при становленні чи пошуку досконалої для себе системи управління.

Прикладом зміни моделей управління може слугувати досвід США, який досліджувало чимало науковців, зокрема [29; 136; 337; 377]. Представимо ці моделі управління в хронологічному порядку:

– система планування, програмування та бюджетування (60–70 роки ХХ ст.). Включає в себе визначення довгострокових цілей, розробку альтернативних способів їх досягнення та оцінку витрат і результатів від цих способів. З них обирається один, найкращий з точки зору співвідношення результатів та витрат, розробляється програма його реалізації та будується річний фінансовий план його виконання. Зазначимо, що основним недоліком такої моделі є її трудомісткість і необхідність розгляду великої кількості варіантів, що передбачає використання значної кількості ресурсів;

– бюджетування на нульовій основі (70-ті роки ХХ ст.). Базується на грошовій оцінці кожної виконаної дії, жорсткому обґрунтуванні необхідності витрачання грошових коштів на їх виконання, а також на обґрунтуванні розміру цих витрат;

– вимірювання ефективності (кінець 70-х років ХХ ст.). Підхід, що базується на управлінні освітнім процесом або його вдосконаленні на основі пошуку, вивчення та застосування досвіду аналогічної діяльності в інших організаціях. Недоліком є перенесення чужого досвіду та складність доступу до його вивчення, а також імовірність його відсутності в інших організаціях. Крім того, це також достатньо трудомісткий процес;

– управління за цілями (1975–1980 рр.). Характеризується тим, що якщо освітня установа розуміє та бачить перед собою довгострокові перспективні цілі, то для їх досягнення потрібно вибудувати ієрархію задач. Контроль результатів є джерелом інформації для підготовки та прийняття управлінських рішень з формування й уточнення цих довгострокових цілей;

– стратегічне планування (80-ті роки ХХ ст.). Передбачає визначення найважливішого для закладу освіти в цілому чи окремого процесу майбутнього стану, тобто мети та вибору шляхів, засобів і способів досягнення цього стану. Модель заснована на представленні освітньої діяльності ВНЗ як процесу виробництва та одночасного споживання освітніх послуг. Відповідно, управління цим процесом може будуватися за аналогією до управління в комерційних організаціях. Основним недоліком цієї моделі є те, що акцент зміщується від змісту освітнього процесу у бік його вартісних результатів;

– реінжиніринг бізнес-процесів (90-ті роки ХХ ст.). Передбачає знаходження такого співвідношення структури підрозділів, їх функціонування, форм і методів їхньої взаємодії, оснащення, контролю тощо, за якого стан функціонування закладу освіти буде оцінюватися як ефективніший по відношенню до існуючого;

– управління якістю (90-ті роки ХХ ст. – нинішній час). В основу моделі покладено принцип, відповідно до якого сукупність якісних підпроцесів створює якісний процес і якісний результат. Проте управління якістю спрямоване на заклади освіти, а не на систему освіти в цілому. Вважаємо, що наявність у закладах освіти системи внутрішнього забезпечення якості є необхідністю, незалежно від того, яка модель застосовується для побудови системи управління.

Узагальнюючи характеристики розглянутих моделей управління, можна стверджувати, що кожна з них акцентує увагу на цілях, результатах, процесах, стратегії тощо – одному з елементів процесу управління, який є найбільш актуальним для конкретного етапу розвитку економічних процесів у

суспільстві. Однак на сьогодні не існує ефективної моделі управління закладом вищої освіти, яка була б адекватною вимогам складного й динамічного середовища, в якому функціонують українські ВНЗ, що значно ускладнює й сам процес управління. Тому, на нашу думку, розглянуті моделі можна інтегрувати і покласти в основу розробки такої моделі управління, яка була б покликана комплексно вдосконалити сам процес управління та підвищити ефективність функціонування вітчизняних вищих навчальних закладів.

Функціонування і виживання ВНЗ на ринку освітніх послуг вимагає нових ресурсів для успішної конкуренції в умовах наростаючого прискорення змін середовища. Українські ВНЗ, більшість із яких ще не адаптувалися до необхідності самостійного ведення фінансово-господарської діяльності, опинилися в новій реальності, основною характеристикою якої є швидка зміна сценаріїв глобального розвитку. На перший план виходить здатність навчального закладу безперервно відтворювати систему ключових сфер компетентностей – галузей знань, які є значущими для діяльності конкретного закладу, кожна з яких вносить свій внесок у процес створення цінності для споживача. Інтелектуальні ресурси ВНЗ при цьому є інструментами розвитку.

Нинішній стан університетського управління охарактеризовано Є. Князевим, який відзначає, що «модернізація системи управління ВНЗ повинна забезпечити його адаптацію до нових економічних та соціальних умов, визначення стратегічних орієнтирів на перспективу» [138]. Науковець визначає напрям розвитку управління, а саме: «Сучасні моделі і підходи до організації управління університетом розглядають як фундаментальну основу інституційного самовизначення, правильного позиціонування університету в конкурентному середовищі, ставку на використання власних переваг, а у внутрішній організації – системний підхід і комплексне застосування принципів менеджменту якості» [138]. Отже, актуальність проблеми вдосконалення університетського управління тільки зростає.

У зв'язку з формуванням нової моделі освіти, заснованій на індивідуалізації навчання, застосуванні нових освітніх технологій, які

підтримують індивідуалізацію навчання, відповідно до цих змін створюється нова система управління освітою. Варто зауважити, що сьогодні в якості нових технологій розглядаються різні аспекти дистанційної та комбінованої форм навчання, а в якості нової системи управління – форми підтримки такого навчання з боку держави та роботодавців.

Таким чином, з огляду на проведені дослідження можна стверджувати, що сьогодні в управлінні ВНЗ відбувається перехід від застарілої командно-адміністративної моделі, заснованої на розділенні праці та департаментизації і з чітким визначенням функціональних обов'язків, до ринкової моделі управління, заснованої на індивідуалізації освітніх послуг і принципах підприємництва. Припускаємо, що структура управління ВНЗ матиме менше рівнів, ширшу децентралізацію, гнучку департаментизацію з цільовими (проектними) функціональними обов'язками.

Розробка моделі управління ВНЗ з позиції суб'єкта ринку є актуальним завданням науки сьогодення. Тому, базуючись на проведені дослідженні існуючих моделей управління ВНЗ, пропонуємо узагальнену порівняльну характеристику існуючої адміністративно-командної та новітньої моделі управління ВНЗ як суб'єктом ринкових відносин (*табл. 2.16*).

Упровадження в практичну діяльність ВНЗ ринкових механізмів дозволяє заявити про формування нової парадигми університетського управління з позиції суб'єкта ринкових відносин. Основною властивістю нової парадигми управління ВНЗ як суб'єктом ринкових відносин, як засвідчує дослідження, стане постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища.

Узагальнення процесів, що відбуваються, і тенденцій, які намітилися, свідчить, що на перший план вийдуть такі риси ВНЗ, як: гнучкість і швидкість пристосування до мінливого оточуючого середовища, прихильність до індивідуалізації та максимального задоволення освітніх потреб різних верств суспільства на основі інноваційних технологій, переважне використання командної роботи, висока внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації, розуміння сучасної філософії розвитку людства, що вимагає

вироблення нового гуманістично-економічного стилю мислення, який би відображав характер протікання в суспільстві процесів і працював би в гармонії з навколишнім світом.

Таблиця 2.16

Порівняльна характеристика командно-адміністративної та ринкової моделей управління ВНЗ

<i>Показники</i>	<i>Моделі управління</i>	
	<i>Командно-адміністративна</i>	<i>Ринкова</i>
Рівень автономії	Низький	Високий
Організація	Ієрархія	Мережа
Структура	Самодостатня	Взаємозалежність
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісне професійне зростання
Керівництво	Автократичність	Цільова орієнтація
Кадровий склад	Однорідний	Належність до різних культур (через застосування програм мобільності)
Робота	Індивідуальна	Групова
Ринки	Внутрішній	Глобальний
Вигода	Вартість	Час
Орієнтація	Доход (державне фінансування)	Споживачі
Ресурси	Капітал	Інформація
Якість освітніх послуг	Досягнення заданого рівня	Безкомпромісне досягнення можливого рівня
Функціональні обов'язки	За посадою	Взаємозамінність

Джерело: удосконалено автором за [299].

Таким чином, можемо зробити висновок про те, що українські вищі навчальні заклади на сьогоднішній день використовують переважно застарілу адміністративно-командну модель управління, яка неспроможна забезпечити розвиток ВНЗ в динамічному середовищі та їх виживання в ситуації економіко-політичної кризи в країні. Для забезпечення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг необхідна зміна парадигми – перехід від концепції управління ВНЗ як соціальним інститутом до управління ВНЗ як суб'єктом ринкових відносин. Саме такий ВНЗ стане спроможним не тільки накопичувати й передавати національне надбання з покоління в

покоління та забезпечувати ринок праці відповідними кадрами, а й бути флагманом формування нового суспільства – суспільства знань, залишаючись при цьому автономним і самостійно забезпечуючи власне функціонування та розвиток.

Підсумовуючи викладене, зауважимо, що наше дослідження покликане сприяти розробці нового погляду на завдання сучасного університету, який розвивається та прагне стати адаптивною самонавчальною системою, ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Нова парадигма управління вищим навчальним закладом з позиції суб'єкта ринку означає впровадження ринкових законів і методів конкурентної боротьби, адаптованих до соціальних завдань ВНЗ та формування підприємницької філософії в освітніх закладах.

Висновки до другого розділу

Підводячи підсумки проведеного дослідження діяльності ВНЗ України, зазначимо, що за період з 2010 по 2015 рр. кількість вітчизняних закладів вищої освіти знизилася в середньому на 22,3 %. У 2014–2015 н. р. послуги вищої освіти надавали 664 ВНЗ країни, з яких майже 80 % мають державну та комунальну форми власності. Тривалий час зберігається тенденція до зниження контингенту студентів і переважання кількісних показників випуску над вступом. Прогноз на основі динаміки народжуваності свідчить про можливість зростання контингенту студентів тільки з 2019 р. За джерелами фінансування навчання контингент студентів розподілився практично рівнозначно: 49,3 % студентів навчаються за кошти державного та місцевих бюджетів та 50,7 % – за кошти приватних осіб. Аналіз розподілу витрат на вищу освіту засвідчив, що в Україні порівняно з розвинутими європейськими країнами досить низький рівень витрат у розрахунку на одного студента (10 % від середніх витрат на студента в розвинутих країнах світу). Виявлені тенденції в динаміці економічного розвитку ВНЗ України підтвердили, що їхня діяльність та система управління нею потребують змін і адаптації до ринкових умов, в яких вони сьогодні функціонують.

Дослідження взаємовідносин ВНЗ з державою продемонструвало, що проблема університетської автономії та академічних свобод досі не вирішена не лише в Україні, а й за кордоном. Вона продовжує обговорюватися з великим інтересом у багатьох країнах світу. Питання університетської автономії та академічних свобод займають центральне місце в концепціях і практичному здійсненні реформ вищої освіти в країнах Центральної та Східної Європи. Крім того, сьогодні з'явилися нові чинники, які ускладнюють пошук оптимального варіанту вирішення становлення автономії ВНЗ, що задовольняє площину інформаційних потреб усіх заінтересованих сторін: держави, університетів, соціально-економічних структур, окремих суб'єктів, суспільство в цілому. Одними з першорядних чинників є неймовірно швидке оновлення технологій, тотальна інформатизація суспільства, поява тенденції до масової вищої освіти, поширення дистанційних форм навчання.

Дослідження довело, що сьогодні на розвиток управління вітчизняної системи вищої освіти починають впливати принципово нові виклики, раніше властиві лише розвиненим країнам. До них прийнято відносити високу динамічність зовнішнього середовища, зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, процеси глобалізації, зміну системи вимог до вищої освіти з боку споживачів, дефіцит кваліфікованих кадрів тощо.

Вивчення тенденцій розвитку та моделей управління вищим навчальним закладом дозволило обґрунтувати необхідність підходу до управління ВНЗ з позиції суб'єкта ринку освітніх послуг. В зв'язку з цим, типовими стають такі властивості ВНЗ як суб'єкта ринку, що поступово формують нову управлінську парадигму:

1) гнучкість і швидке пристосування до динамічного зовнішнього середовища, прихильність до індивідуалізації (споживчої орієнтованості), командна робота, висока внутрішня конкурентоспроможність, розуміння сучасної філософії розвитку людства;

2) висока активність і випереджальний розвиток практично в усіх напрямках діяльності, що в першу чергу стосується формування обґрунтованої

стратегії розвитку та повноцінного входження в Європейський простір вищої освіти;

3) превалювання стратегічного та процесного підходу до управління ВНЗ, у тому числі домінування стратегічних цілей, системне планування інновацій, послідовна відмова від малоефективних і неперспективних напрямів діяльності, орієнтація у своєму розвитку на кращий вітчизняний і зарубіжний досвід;

4) прагнення до диверсифікації лише в тих галузях, в яких у ВНЗ є стійкі конкурентні переваги, а також послідовний перехід до стратегій диференціації, лідерства за іміджем і якістю послуг, які надаються.

Ринкова модель управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку вимагає від керівництва ВНЗ підприємницьких компетентностей, розробки й упровадження нової системи управління, методів та інструментарію забезпечення ефективності управління та стратегічного розвитку в умовах ринку. Обґрунтування ринкової моделі управління дає змогу підійти до вирішення проблеми забезпечення ефективності управління вищим навчальним закладом через упровадження підприємницьких засад діяльності суб'єкта ринку послуг в умовах конкурентного середовища та формування інформаційного суспільства в Україні.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ЯК СУБ'ЄКТОМ РИНКУ

3.1. Концептуальні засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг

Зважаючи на функціонування ВНЗ в умовах ринкових відносин, конкурентне середовище, інформатизацію суспільства та стрімкий науково-технічний прогрес у галузі освітніх послуг, вирішення проблем розвитку ВНЗ вимагає перегляду стратегічних орієнтирів і підходів до управління діяльністю освітньої установи. Результати проведеного дослідження у розділі 2 створюють переконливі підстави для висування нових гіпотез і розробки сучасної концепції управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг.

В основу авторської концепції управління ВНЗ покладено сукупність гіпотез щодо управління ВНЗ в умовах ринку послуг, представлених у вигляді чотирикутника припущень, де основна гіпотеза (1) передбачає розуміння розвитку ВНЗ через управління ним з позиції суб'єкта ринкових відносин. Уточнювальні гіпотези полягають у такому: гіпотеза (2) – споживач освітніх послуг є центром, навколо якого функціонує система вищої освіти і задоволення потреб якого є головною метою діяльності ВНЗ; гіпотеза (3) – ВНЗ не може конкурувати на ринку освітніх послуг, не застосовуючи підприємницьких засад в управлінні; гіпотеза (4) – автономія ВНЗ є основою його розвитку і чинником ефективності управління в умовах конкурентного ринкового середовища.

Обґрунтування основної гіпотези (1) – розуміння розвитку ВНЗ через управління ним як суб'єктом ринкових відносин. У науковій літературі використовується поняття «освітній сервіс», яким позначають один з елементів соціальної інфраструктури. Так, І. Краснобаєва у своїх наукових працях визначає освітні заклади соціальними організаціями, які обслуговують

замовників, у першу чергу – в особі окремих індивідів, соціальних груп, соціальних інститутів, у тому числі державу, а також суспільство в цілому. Інституційним механізмом формування та розвитку освітнього сервісу, як зазначає науковець, є інтеграція науки й освіти, а також розвиток процесів трансформації наукового знання в інноваційний освітній продукт. Освітній сервіс формується в умовах модернізації системи вищої освіти, коли зміна освітньої парадигми не тільки привела до зміни статусу освітньої сфери, а й до зміни економічної поведінки і споживачів освітніх послуг, і самих ВНЗ [153].

Перетворення освіти в різновид обслуговування відбувається давно. Однак, якщо в 90-ті роки минулого століття спостерігалася проста підпорядкованість діяльності ВНЗ ринковим умов, то тепер освітні послуги набувають усе більш чіткого споживчого спрямування. Сервісний підхід до освіти дозволяє виокремити загальну соціальну і державну місію освітньої діяльності, яка пов'язана з кадровим забезпеченням ринку праці. Це можливо тільки за умови капіталізації людського ресурсу, що спричинено ринковою переорієнтацією ВНЗ. Однак подібно до того, як бізнес сьогодні стає соціально відповідальним, так і вищі освітні заклади, набуваючи статусу підприємницьких, стають відповідальними за плекання трудових ресурсів для ринку праці. Освітня система, трансформуючись у ринковий інститут, не просто соціалізує особистість, але й перетворює за допомогою бізнес-освіти особисті якості здобувача вищої освіти на його найбільш значущі для бізнес-відносин конкурентні переваги [154].

Глобалізація ринку послуг та інформаційна революція, лібералізація світової економіки, розвиток телекомунікаційних технологій та інформаційних мереж – усе це забезпечило для виробників дешеві персоналізовані канали комунікацій зі споживачами. Одночасно у споживачів з'явилася можливість отримувати доступ практично до будь-якої інформації в будь-який зручний для них час. У багатьох галузях виникли умови, близькі до моделі ідеальної конкуренції, проте більш значущою стала лояльність споживача. Загострення конкурентної боротьби призвело до зростання витрат на залучення споживачів

і, як наслідок, різке зниження прибутковості останніх. Основною можливістю збереження рентабельності діяльності організацій стало підвищення інтенсивності споживання їхнього продукту кожним споживачем, що зумовило необхідність підтримки довгострокових відносин із ними [172].

Сьогодні в науковій літературі виокремлюють два види управління суб'єктом господарювання залежно від сфери діяльності: виробниче (виробничий менеджмент) і сервісне (управління організаціями – суб'єктами ринку послуг, або сервіс-менеджмент). У контексті нашої наукової розвідки виникає необхідність дослідження концептуальних засад управління організаціями – суб'єктами ринку послуг і обґрунтування доцільності й ефективності їх застосування як адаптовану основу при розробці сучасної системи управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг.

Останнім часом питання розвитку теоретико-методологічних засад управління організаціями – суб'єктами ринку послуг активно досліджуються і висвітлюються в публікаціях як зарубіжних, так і вітчизняних видань. Серед опублікованих праць, значущих для розвитку сучасної концепції сервісного менеджменту, як основні можна виокремити праці українських науковців Н. Ведмідь, В. Куценка, О. Пащук, О. Решетняк й інших зарубіжних учених: Т. Бурменко, В. Гордіна і М. Сущинської, М. Іванова, А. Саака і Ю. Пшеничних, Б. Чернишова, М. Мотишина, І. Ванєєва, К. Альбрехта, К. Хаксевера, К. Лавлока, К. Гренрооса, Р. Нормана, Е. Кірхлера й ін. Отже, проблематика менеджменту у сфері послуг є новою для України з огляду на незначну кількість саме вітчизняних наукових досліджень, а тому стверджувати про достатній рівень розвитку цього питання буде передчасно. У більшості випадків розробки відображають специфіку конкретної галузі сфери послуг. Крім того, здебільшого науковці намагаються адаптувати класичну теорію менеджменту до загальних особливостей діяльності організацій – суб'єктів ринку послуг, ураховуючи сучасні умови господарювання. Проте сьогодні цього недостатньо. Адже змінилася сама парадигма управління, а тому виникла гостра потреба в розбудові загальної теоретико-методологічної бази управління

організаціями сфери послуг, основною задачею якого є задоволення потреб споживачів у різного роду послугах.

Наприкінці ХХ ст. з'явилися перші спроби застосування нового підходу до проблем управління діяльністю обслуговуючих організацій. Тим самим були закладені основи наукової дисципліни – сервісного менеджменту. Поняття «сервісний менеджмент» (сервіс-менеджмент) було введено в науковий і практичний ужиток на початку 80-х років ХХ ст. у Швеції та Великій Британії. Поступово воно стало загальноприйнятим, визначаючи характерні особливості управлінської діяльності у сфері послуг [2]. У науковій літературі трапляються різні визначення цього поняття. Так, К. Альбрехт розглядає сервісний менеджмент як тотальний організаційний підхід, що робить якість послуги центральною рушійною силою бізнес-діяльності організації [372]. В основу концепції сервіс-менеджменту вчений покладає якість послуг як визначальний чинник ефективності діяльності й успішності розвитку сервісної організації.

На думку Б. Чернишева, «сервісний менеджмент являє собою філософію управління, відповідно до якої система менеджменту повинна бути принципово орієнтованою, по-перше, на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного споживача шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги або системи, що поєднує матеріальний продукт і супутні послуги), що володіє певним ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачем; по-друге, на створення в організації можливостей та умов для виробництва відповідного продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією); по-третє, на погоджування цілей і інтересів всіх залучених до процесу надання послуги сторін (організацій, споживачів тощо)» [352].

А. Кузьмін визначає сервіс-менеджмент як прикладну науку та управлінську діяльність, яка дозволяє підвищити ефективність організацій, що надають послуги, задача яких – формування позитивного споживчого досвіду, який споживачеві хотілось би повторити [160]. Концепція вченого побудована

на зміні мети обслуговування із задоволення потреб споживача, що не означає задоволеного його самого, на формування позитивних емоцій у нього в процесі обслуговування, тим самим накопичення споживачем позитивного досвіду взаємодії з організацією і бажання повернутися знову. За такого підходу серед об'єктів менеджменту на чільне місце виходять очікування споживача, його емоційне задоволення від отриманої послуги.

За визначенням Н. Ведмідь, сервісний менеджмент є процесом, спрямованим на ідентифікацію та декомпонування пріоритетних сервісних характеристик діяльності організації з метою максимізації задоволеності персоніфікованих потреб споживачів [52].

Розглянувши підходи до визначення сутності управління організаціями, що надають послуги, можна відзначити дві характерні його особливості, які прослідковуються в тлумаченнях різних науковців, – це орієнтація на споживача і на якість обслуговування. Тому, беручи до уваги ці дві особливості, можна уточнити визначення поняття *«управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг»*. Це – система управління вищим навчальним закладом, побудована на концепції освітніх послуг як економічної діяльності, споживчоорієнтованому, системному, процесному та підприємницькому підходах, спрямована на підвищення якості освітніх послуг і задоволеності споживачів, а також розвиток у конкурентному середовищі. Метою управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг є забезпечення ефективності діяльності вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг і прогресивний розвиток за рахунок максимального використання потенціалу та задоволення потреб споживачів в освітніх послугах.

Запропоноване визначення акумулює в собі не тільки сутність економічної діяльності ВНЗ як суб'єкта ринку послуг, а й підкреслює роль споживача та якості освітніх послуг у процесі забезпечення ефективної економічної діяльності та розвитку ВНЗ, що може бути досягнуто за рахунок споживчої орієнтованості, системного, процесно-цільового, підприємницького та інноваційного підходів до управління вищим навчальним закладом.

Обґрунтування уточнювальної гіпотези (2) – споживач освітніх послуг є центром, навколо якого функціонує система вищої освіти і задоволення потреб якого є головною метою діяльності ВНЗ. З позиції споживчоорієнтованого підходу споживач є ключовим чинником, від якого залежить успішний розвиток організації. Таким чином, концепція споживчо(клієнто)орієнтованого менеджменту покладена в основу нової управлінської парадигми. Свого часу з товароорієнтованого управління, ключовими об'єктами якого були технології та якість продукту, менеджмент переорієнтувався на маркетинг, основну увагу якого було зосереджено на конкурентах та інструментах швидкого просування й реалізації продукту на ринку. Але нині загальнодоступні виробничі й маркетингові технології більше не можуть забезпечити довгострокове лідерство на ринку: вони необхідні, але їх недостатньо. Сьогодні важливо не просто створити продукт і знайти реальних споживачів, конче потрібних для організації, а й орієнтувати бізнес-процеси на зміцнення співробітництва з найбільш важливими з них. Отже, актуальним стала споживча орієнтованість, формування позитивного споживчого досвіду та споживчої лояльності.

Питанням споживчої орієнтованості підприємств та організацій присвячені численні роботи, в основному зарубіжних і подекуди вітчизняних науковців. До них можна віднести праці таких теоретиків і практиків у сфері менеджменту та маркетингу, як: В. Бусаркіну, М. Ваша, Т. Гоки, М. Джонсона, В. Кобзєву, А. Кулінича, С. Лосєва, О. Новікова, Ф. Н'юєлла, І. Патлах, Б. Рижковського, Р. Руднева, М. Фузєєву, К. Харського, А. Херрманна, П. Черкашина, А. Юрчака. Підходи до дефініції цього поняття дуже різні. Незважаючи на свою популярність, поняття «споживча орієнтованість» не має стійкого наукового визначення. Здебільшого науковці прирівнюють це поняття до стратегії бізнесу, управлінського інструмента, філософії або культури обслуговування тощо.

Так, на спеціалізованих форумах та інтернет-сайтах для підприємців можна побачити визначення споживчої орієнтованості як стратегічного підходу

до розвитку організації, який забезпечує підвищення її конкурентоспроможності та зростання прибутковості, що припускає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення й утримання споживачів, зокрема найбільш прибуткових із них, за рахунок підвищення якості обслуговування споживачів і задоволення їхніх потреб [127]. А. Новіков, у свою чергу, визначає споживчу орієнтованість як характеристику бізнесу, яка відображає місце інтересів споживача в системі пріоритетів керівництва і власників [254].

З позиції управлінського інструментарію підходить до поняття «споживча орієнтованість» Б. Рижковський, який визначає його як інструмент управління взаємовідносинами зі споживачами, що націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді та заснований на трьох критеріях: ключова компетентність, цільові споживачі та рівність позицій [306]. Ключова компетентність визначається як уміння організації досягати певних результатів з більшою ефективністю. Вона повинна бути тривалою в часі, усвідомленою керівництвом і регулярно використовуватися (персонал повинен уміти повторювати свої успішні дії). Цільові споживачі – це обмежений перелік споживачів або їхніх груп, пріоритетних для організації в довгостроковій перспективі. Рівність позицій (партнерство) відображає відносини між постачальником і споживачем, за яких відсутнє домінування (свідоме або випадкове) однієї зі сторін на будь-якому етапі взаємовідносин.

Завдяки використанню такого підходу організація має можливість отримувати додатковий дохід за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб споживачів. Але це повинен бути саме додатковий дохід (матеріальний чи нематеріальний), інакше будь-який зсув уваги в бік споживача може також вважатися споживчою орієнтованістю [304].

Відмінну від інших точку зору на визначення споживчої орієнтованості має К. Харський. Учений пропонує визначати сутність поняття як оцінку споживачем видимої частини діяльності організації, це те, що споживач думає про організацію. Не важливо, що думає організація про свою споживчу

орієнтованість, якщо сам споживач вважає, що її немає [345]. Для розуміння рівня споживчої орієнтованості необхідно в першу чергу знати думку споживачів, вважає науковець.

Вищий навчальний заклад є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення освітніх потреб. Різноманіття цих ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення й використання їх для досягнення намічених цілей ВНЗ. Крім того, сьогодні конкурентний ринок пропонує дуже широкий спектр освітніх послуг, і ВНЗ украй важко виділитися чи знайти свою особливу нішу. Колишні методи боротьби за студентів вичерпали свій потенціал, а маркетингові стратегії, орієнтовані на ціну, не дають бажаного результату.

У наші дні для ВНЗ як суб'єкта ринку освітніх послуг особливо актуальним є перенесення акцентів з процесу виробництва освітніх послуг на зусилля із задоволення потреб споживача, заміни продуктоорієнтованої стратегії на споживчоорієнтовану, розробки дійових алгоритмів побудови відносин зі споживачем. Унаслідок цього з'явилася потреба розробки концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг на основі споживчоорієнтованого, інноваційного та підприємницького підходів. Споживачами ВНЗ нами визначено тих, хто здійснює замовлення на освітні послуги та спроможний їх оплатити, і тих, хто безпосередньо їх споживає:

1) безпосередні споживачі: потенційні студенти (абітурієнти); фактичні студенти (здобувачі вищої освіти); слухачі курсів підвищення кваліфікації; внутрішні споживачі (працівники та підрозділи ВНЗ);

2) опосередковані споживачі: батьки (родичі) абітурієнтів і студентів; громадські організації; підприємства-роботодавці; державна; суспільство.

На сьогоднішній день однією з проблем економіки є невідповідність структури спеціальностей і змісту освітніх програм потребам ринку праці. Вища освіта готує фахівців за індивідуальними потребами споживачів, які орієнтуються на привабливість спеціальності й можливість працевлаштування з

високою заробітною платою (інформаційні технології, право, міжнародні відносини, журналістика, економіка та менеджмент). Натомість ринок праці України потребує фахівців інженерно-технічних і технологічних спеціальностей різних галузей. Таким чином, нині особливо важливим для ВНЗ є перенесення акценту з процесу виробництва освітніх послуг на зусилля із задоволення потреб кінцевого споживача (держави та роботодавця) і, разом із тим, запитів безпосереднього споживача освітніх послуг (здобувача). Необхідно також розроблення дієвих алгоритмів побудови відносин з кожним із них. Отже, споживчоорієнтований підхід змінює акцент управління у бік максимального задоволення потреб споживачів, тим самим формуючи новий інструментарій ефективної конкурентної боротьби вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг.

Сутність споживчої орієнтованості вищого навчального закладу можна розкрити через характерні особливості цього підходу на основі [172; 364]:

1. Глибоке розуміння потреб своїх споживачів. Припускає наявність у ВНЗ процесів розвиненої сегментації і таргетингу (маркетингового механізму, що дозволяє виділити з усієї сукупної аудиторії тільки цільову, ту, яка відповідає заданим критеріям). Розуміння потреб означає наявність процесів отримання регулярного зворотного зв'язку, налагодження постійного діалогу, що веде до розвитку довгострокових відносин, вимірювання рівня задоволеності й лояльності.

2. Орієнтація на утримання споживачів. Оскільки збільшення частки ринку та залучення нових споживачів вимагає значних зусиль і часу, ВНЗ доцільно використовувати потенціал уже наявної бази споживачів і забезпечувати зростання попиту за рахунок збільшення обсягів споживання своїх послуг існуючими споживачами (перепідготовка, підвищення кваліфікації, тренінги тощо).

3. Індивідуальні комунікації зі споживачами. Для обліку персональних особливостей кожного споживача та формування більшої цінності освітнього продукту для нього необхідно забезпечити особисту інтерактивну взаємодію

між споживачем і вищим навчальним закладом. З розвитком інформаційних технологій рішення цього завдання стало можливим.

4. Співробітництво, засноване на відносинах, а не на продукті. Основою збереження й розвитку співробітництва між ВНЗ і його споживачами є відносини, що формуються в процесі надання освітніх послуг. Лояльні споживачі сприймають ВНЗ як носія певної ідеї (бренду), наділеної особливою для них цінністю.

5. Управління споживчим досвідом. Споживча цінність – як пропозиція, як послуга, як відносини – не є ні панацеєю, ні чимось зафіксованим раз і назавжди. Вона завжди в динаміці та схильна до зовнішнього й внутрішнього негативного впливу. Тільки вимірюючи індивідуальний споживчий досвід у різних точках дотику з ВНЗ, на різних етапах життєвого шляху і за різними каналами взаємодії, можна бути впевненими, що споживач дійсно отримує кращий досвід.

Виникнення споживчоорієнтованого підходу викликало потребу розробки технологій утримання споживачів з урахуванням їхньої цінності для організації та спричинило розширення комплексу функцій менеджменту, скерованого на управління взаємовідносинами зі споживачами. Увесь світовий досвід управління взаємовідносинами зі споживачами, що по-різному використовується підприємствами й організаціями, зібраний в одну складну багаторівневу систему під назвою CRM (Customer Relations Management). На думку Ф. Ньюелла, CRM – це перехід від стратегії, орієнтованої на продукт, до стратегії, орієнтованої на позитивний досвід, до створення цінностей, що полегшують життя споживачеві [257]. У розвинених країнах широко практикується використання таких інноваційних систем управління взаємовідносинами зі споживачами, як: Business Intelligence, Customer Synchronized Relationship Planning, Employee experience management, Customer Intelligence, Enterprise feedback management тощо. Це стало обов'язковою умовою успішного функціонування підприємств, організацій та установ на ринку. Проте зауважимо, що застосування подібного інструментарію в

практичній діяльності ВНЗ потребує значної адаптації до особливостей їх функціонування, зокрема тих, що є державними неприбутковими організаціями.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження в частині з'ясування сутності споживчої орієнтованості, можна сформулювати низку переваг запровадження цього підходу в управлінську діяльність ВНЗ, а саме:

- підвищення конкурентоспроможності за рахунок ринкової спрямованості вищого навчального закладу, що відповідає тенденціям і вимогам сучасного ринку освіти та праці;
- підвищення попиту на освітні послуги (збільшення обсягів надання освітніх послуг);
- зниження витрат (вивчення поведінки та потреб споживачів знижує витрати на їх утримання, скорочує бюджет на маркетинг, рекламу, просування);
- інформованість вищого навчального закладу (споживач стає постачальником інформації, яка допомагає ВНЗ розвиватися);
- зростання лояльності споживачів за рахунок формування позитивного споживчого досвіду;
- просування освітніх послуг – збільшення контингенту споживачів шляхом залучення нових (лояльні споживачі – джерело нових контактів, вони рекомендують навчальний заклад іншим споживачам);
- стабільність (побудова системи відносин зі споживачем, спрямована на їхню лояльність і утримання, довгострокових відносин на противагу разовим послугам);
- дотримання балансу інтересів ВНЗ та споживача (на основі вивчення попиту й потреб споживача та поведінки конкурентів вищий навчальний заклад пропонує різні програми своїм споживачам залежно від їхніх потреб і стадії, на якій перебувають їхні відносини з навчальним закладом);
- зменшення кількості скарг там, де вони найімовірніші;
- зростання позитивного іміджу (репутації) ВНЗ.

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок про те, що головний фактор успіху ВНЗ як суб'єкта ринку – це здатність задовольняти вимоги споживачів освітніх послуг. Саме тому стратегія навчального закладу повинна бути спрямована на споживача. Тобто основою нової парадигми сучасного менеджменту ВНЗ як суб'єкта ринку є споживчоорієнтований підхід до побудови системи управління.

Споживча орієнтованість, крім усього, повинна стати філософією ВНЗ, що функціонують у ринкових умовах, відповідно з якою навчальний заклад спрямовує всі свої зусилля на задоволення потреб споживача з метою формування його лояльності. Основними першочерговими завданнями ВНЗ в цьому напрямі повинні стати:

по-перше, збирання інформації про споживачів (у першу чергу роботодавців як замовників) для розуміння їхніх потреб і системи цінностей з метою задоволення шляхом виробництва якісного освітнього продукту. При цьому слід охоплювати фактичних і потенційних споживачів. Накопичення інформації – складний процес, що спирається як на традиційні, так і на нетрадиційні методи. Крім того, вимагає її систематизації, зберігання, оперативного доступу до неї. Усе це можуть забезпечити інноваційні споживчоорієнтовані інформаційні системи;

по-друге, ВНЗ повинен розповсюджувати інформацію про споживачів серед персоналу всіх підрозділів, які прямо чи опосередковано беруть участь у створенні освітнього продукту. Мета полягає в перетворенні інформації про споживачів у керівництво до ефективних дій. Важливо, щоб інформація не використовувалася тільки як засіб ознайомлення окремих підрозділів із потребами і запитамі споживачів. Навпаки, подібна інформація повинна відігравати активну роль, слугувати основою для визначення тих завдань, виконання яких допоможе ВНЗ якомога краще задовольнити потреби своїх споживачів;

по-третьє, на основі цієї інформації ВНЗ необхідно вносити зміни в освітні програми, щоб мати можливість надавати споживачам нові та/або вдосконалені послуги. У першу чергу вищий навчальний заклад повинен

підвищувати їхню якість, забезпечувати розробку нових освітніх послуг, використовуючи інформацію про потреби й запити споживачів. Важливо підкреслити, що підвищення якості освітніх послуг досягається за умови, якщо аналіз потреб і запитів споживача має характер безперервного, систематичного процесу.

Дослідивши сутність і різні підходи до дефініції поняття «споживча орієнтованість», можемо зробити уточнення його визначення в контексті управління ВНЗ як суб'єктом ринку. Отже, ***споживча орієнтованість управління ВНЗ*** – це науковий підхід, що формує парадигму сучасного менеджменту вищого навчального закладу, в основі якого лежать знання про споживачів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний споживчий досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових споживачів за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси всіх сторін.

Обґрунтування уточнювальної гіпотези (3) – ВНЗ не може конкурувати на ринку освітніх послуг, не застосовуючи підприємницьких засад в управлінні. Підприємницький підхід до управління ВНЗ розглядає діяльність ВНЗ як самостійну ініціативну діяльність, спрямовану на розвиток у довгостроковій перспективі. Якщо звернутися до сутності поняття «підприємництво», то воно походить від англійського слова «entrepreneur» (антрепренер), що в перекладах асоціювалося з поняттям «посередник», хоча за своєю суттю означає «підприємець», а «entrepreneurship» (антрепренерство) – з поняттям «посередництва», хоча правильним є термін «підприємництво». Антрепренер – це той, хто започатковує (дає початковий поштовх, народжує) підприємництво (справу, бізнес). Термін «бізнес» у перекладі з англійської означає «справа», «діяльність». Однак бізнес – це не будь-яка діяльність, а самостійна, ініціативна діяльність особи чи групи людей, проведена на власний розсуд, за власний рахунок, під свою відповідальність, на свій страх і ризик. Бізнесом займаються з метою одержання стійкого і тривалого грошового доходу, отримання вигоди, прибутку. Одержання прибутку – головна мета бізнесу, але бізнес одночасно

дозволяє енергійним, діяльним людям реалізувати свій талант, знайти і проявити себе, докладаючи свої вміння й здібності до справи. Тому бізнес спрямовується на розвиток власної справи та підвищення іміджу. Підприємництво є ініціативною, самостійною, здійснюваною під свою майнову відповідальність і в межах чинного законодавства діяльністю фізичних і/або юридичних осіб, спрямованою на одержання доходу та підвищення іміджу, статусу. Підприємництво є не тільки видом діяльності, але й стилем господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей, інновації, уміння залучати й ефективно використовувати для розв'язання задач ресурси з різних джерел [293].

Упровадження підприємницького підходу в управління ВНЗ формує університет підприємницького типу, який повинен: демонструвати підприємницьку поведінку як організація; розвивати підприємницькі компетентності у працівників (викладачів, студентів, співробітників); тісно взаємодіяти з навколишнім середовищем, зокрема з бізнес-структурами; ініціювати генерацію знань та їх впровадження у практику; забезпечувати високу якість освітнього продукту.

Підприємницький підхід до управління ВНЗ як суб'єктом ринку дозволяє підвищити ефективність використання власного потенціалу, активізувати пошук нових напрямів розвитку, заснованих на інноваціях, отримати додатковий дохід, підвищити конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг та зміцнити імідж навчального закладу. Перетворення університетів на підприємницькі може відбуватися завдяки правильній інноваційній політиці.

При розробці системи управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг та впровадженні підприємницьких ідей слід взяти до уваги чинники, які мають вплив на ефективність діяльності ВНЗ [45; 182; 297]:

– потреби економіки країни та ринку праці у відповідних фахівцях, як правило, є першочерговими поряд з ефективністю діяльності;

- індивідуальні потреби й запити безпосередніх споживачів лежать в основі якості освітніх послуг;
- календарне планування у ВНЗ зазвичай є чітко визначеним на рік і мало залежить від споживачів;
- визначення вартості освітньої послуги та її співвідношення з якістю здебільшого утруднено (має індивідуальний характер і суттєво залежить від здібностей, працездатності й рівня засвоєння результатів навчання споживачем);
- науково-педагогічні працівники повинні володіти високим рівнем кваліфікації за спеціальністю, педагогічної майстерності та комунікативних навичок спілкування зі споживачем;
- виробничі потужності розраховуються за найвищим, а не за середнім, попитом з боку споживачів, який обмежений ліцензійними обсягами;
- зниження ефективності роботи навчальних підрозділів (факультетів, кафедр, навчальних центрів) може бути зумовлено непопулярністю окремих спеціальностей та відсутністю попиту на них з боку безпосередніх споживачів, а не поганою роботою науково-педагогічного персоналу.

Ці чинники, які визначають характерні особливості управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг, роблять управління у сфері освіти складнішим, ніж у будь-якій іншій сфері.

Інноваційний підхід до управління ВНЗ передбачає формування у керівництва освітніх закладів компетентностей інноваційного менеджменту, здатного сприяти генерації інновацій та ефективно мотивувати персонал до інноваційної активності, яка полягає в отриманні вигоди від упровадження інновацій всередині ВНЗ та комерціалізації науково-інноваційного продукту.

Обґрунтування уточнювальної гіпотези (4) – розширення автономії ВНЗ стало передумовою розвитку управління ВНЗ як суб'єктам ринку послуг і одним із чинників його ефективності в умовах конкурентного ринкового середовища. Автономія – це та складова управління, яка дає можливість

розглядати вищий навчальний заклад як самостійний суб'єкт ринку освітніх послуг, що спроможний вільно визначати власну траєкторію розвитку, обирати способи функціонування, методи й інструменти конкурентної боротьби та ринку. Детально роль і значення автономії в розвитку ВНЗ розглядалося вище в параграфі 2.2, вплив рівня автономії на ефективність управління ВНЗ в умовах конкурентного ринкового середовища розглядається в розділі 5.

Базуючись на обґрунтованих вище гіпотезах, теоретичних підходах і положеннях, що виходять з них, розроблено концепцію управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг, модель якої, розроблену автором, відображено на *рисунку 3.1*.

З позицій системного підходу ВНЗ, що надає освітні послуги, являє собою відкриту динамічну цілеспрямовану систему, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем та володіє властивістю адаптації до його умов. Центральним елементом цієї системи є споживач і його потреби. Система управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: об'єкта й суб'єкта, мети і завдань, функцій, процесу, структури, технології, механізму і принципів.

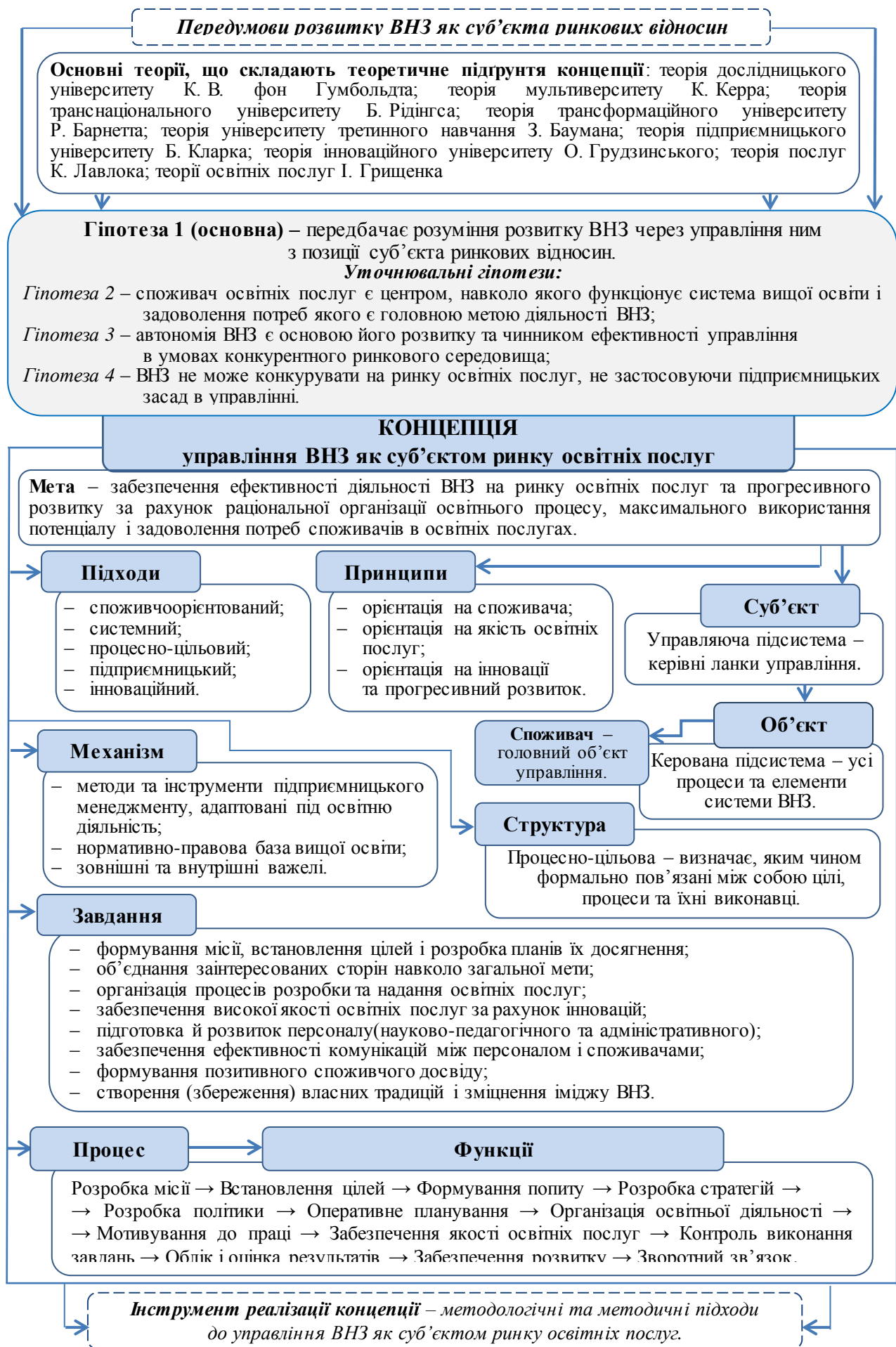


Рис. 3.1. Авторська концептуальна модель управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг

Джерело: розроблено автором.

Головним об'єктом системи управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг є споживач, його потреби та досвід взаємовідносин з організацією. Також об'єктами є усі процеси й елементи системи ВНЗ як внутрішні, так і зовнішні. Суб'єктами є керівні ланки управління вищого навчального закладу.

Зважаючи на особливості нинішньої системи освіти в цілому та діяльності ВНЗ зокрема, принципи розвитку відкритих динамічних систем та функціонування суб'єктів ринкових відносин, визначено основні **принципи** управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг у тривимірній орієнтації:

1) орієнтація на споживача – потреби споживача та рівень його задоволеності повинні перебувати на першому місці під час прийняття будь-яких управлінських рішень у діяльності ВНЗ;

2) орієнтація на якість – гарантія якості розглядається як питання внутрішньоорганізаційної ефективності та конкурентної переваги, що повинно стати невід'ємною складовою управління ВНЗ як суб'єктом ринку;

3) орієнтація на інновації та прогресивний розвиток – система управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг повинна бути гнучкою для швидкого пристосування до змін та інноваційною – для забезпечення не тільки адаптивності, а й випередження та/або формування змін у зовнішньому середовищі.

З огляду на мету управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг завдання його полягають у тому, щоб: формувати місію, встановлювати цілі, розроблювати плани їх досягнення; об'єднувати всі зацікавлені сторони навколо загальної мети; організовувати процеси розробки, надання та забезпечення якості освітніх послуг; здійснювати підготовку та розвиток персоналу (науково-педагогічного й адміністративного); забезпечувати ефективність комунікацій між персоналом і споживачами; формувати позитивний споживчий досвід; створювати (зберігати) власні традиції та зміцнювати імідж ВНЗ.

З позиції процесно-цільового підходу управління ВНЗ розглядається як виконання певних функцій, що мають логічну послідовність, є

взаємопов'язаними і спрямованими на досягнення організаційних цілей (основні положення процесно-цільового підходу розглянуто в п. 3.3). Виходячи з переліку завдань, можна зробити висновок про те, що керівний апарат ВНЗ виконує різні функції, а тому повинен існувати чіткий розподіл функціональних обов'язків на різних рівнях. Зміст і набір функцій, які здійснюються в процесі управління ВНЗ, залежать від його типу, розмірів, галузевої спрямованості, рівнів управлінської ієрархії. Разом з тим, незважаючи на всю різноманітність чинників, для ВНЗ характерна наявність однакових об'єктів системи управління: моніторинг ринку праці й освітніх послуг, розробка та виробництво освітнього продукту, забезпечення якості, фінанси, персонал, облік і звітність, що й визначають види управлінської діяльності.

Отже, функції управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг – це певні види робіт, скеровані на управління освітньою діяльністю. У контексті запропонованого визначення управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг пропонуємо виокремити й уточнити основні його функції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Функції управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг

Функція	Характеристика
Розробка місії	визначення головних цінностей та загальної філософії ВНЗ
Встановлення цілей	визначення майбутнього стану ВНЗ
Формування попиту	моніторинг ринку праці, вивчення потреб споживачів, проектування споживчих цінностей освітніх послуг, що надає (планує надавати) ВНЗ
Розробка стратегії	визначення способів досягнення цілей
Розробка політики	визначення принципів освітньої діяльності, організаційної культури та забезпечення гарантії якості
Оперативне планування	визначення завдань структурних підрозділів і конкретних виконавців
Організація освітньої діяльності	визначення обов'язків і повноважень виконавців освітнього процесу та узгодження їхніх зусиль
Мотивування до праці	цілеспрямований вплив на науково-педагогічних працівників, спонукання до покращення результату
Забезпечення якості освітніх послуг	визначення критеріїв якості, моніторинг якості процесів і результатів освітньої діяльності
Контроль за виконанням завдань	співставлення проміжних результатів з цілями, корегування організації освітньої діяльності та/або освітніх програм

Облік і оцінка результатів	вимір результатів, їх аналіз і оцінка (співставлення зі стандартами, програмними результатами)
Забезпечення розвитку	підвищення якості послуг і задоволеності споживача: формування позитивного споживчого досвіду і лояльності, конкурентних переваг через інновації, зміцнення іміджу
Зворотний зв'язок	формування інформаційної системи ВНЗ та забезпечення автоматизованого документообігу

Джерело: розроблено автором.

Означені функції взаємодіють між собою, формуючи єдиний безперервний ланцюг взаємопов'язаних дій, що є процесом управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг. Цей процес повинен мати чітко визначений зміст, певні структуру й технологію. Зміст процесу управління визначає, які дії та функції здійснюються в його межах. Структура управління повинна бути процесно-цільовою, визначати як або яким чином формально пов'язані між собою підпроцеси (функції) та процедури (дії), які складають процес та їхні виконавці. Технологія процесу управління визначає, якою є логічна послідовність дій у межах функції та функцій – у межах процесу, що й за чим повинно виконуватися.

Усі елементи системи управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг синтезуються в механізмі, що містить методи, інструменти та важелі управління, нормативно-правову базу й інформаційну систему ВНЗ. Методи управління ВНЗ представляють собою способи впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління). В управлінні ВНЗ можна виокремити такі види методів, як-от: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Розглядаючи ВНЗ як суб'єкта ринку освітніх послуг, зауважимо, що провідну роль у його управлінні займатимуть економічні методи: бізнес-планування, цінова політика, інвестування, кредитування, матеріальне стимулювання тощо.

Інструменти управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг – це засоби впливу на об'єкт управління, а саме: система влади (ієрархія), стандарти освіти, стратегія розвитку ВНЗ, грантові програми розвитку, інвестиції,

політика якості, нормативи, заробітна плата, постанови, накази, розпорядження, інструкції, корпоративна етика, культура управління тощо.

Важелі механізму управління є регуляторами впливу інструментів та методів управління, які створюють передумови ефективного функціонування й розвитку ВНЗ. Зовнішні важелі механізму управління забезпечують функціонування керуючої підсистеми управління. Ними є ринкові регулятори (ціна, конкуренція, попит і пропозиція тощо), державне регулювання та зв'язки з іншими суб'єктами ринку освітніх послуг. Внутрішніми важелями, які зумовлюють рух системи, є система преміювання, рейтингове оцінювання науково-педагогічних працівників (НПП), пільги, санкції, звільнення, особисті мотиви, мікроклімат, інформація тощо.

Підсумовуючи, можна зробити такий висновок: основними положеннями концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг є:

- 1) розширення автономії ВНЗ, зокрема наділення закладів вищої освіти правами самостійно встановлювати цілі та визначати стратегію власного розвитку, що стало передумовою розвитку теорії й практики управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг;
- 2) доцільність застосування інструментарію управління організацією – суб'єктом ринку послуг в управлінні ВНЗ, який є повноправним суб'єктом ринку освітніх послуг, що функціонує в конкурентному середовищі;
- 3) споживчоорієнтованість управління ВНЗ – максимальне задоволення потреб споживачів шляхом надання їм якісного освітнього продукту;
- 4) зорієнтованість управління ВНЗ на процеси, їх цільову спрямованість із визначенням керівників процесів;
- 5) зорієнтованість управління ВНЗ на якість освітніх послуг – створення умов і можливостей для постійного вдосконалення освітньої діяльності;
- 6) упровадження підприємницьких засад в управління є головним детермінантом конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг;

7) необхідність управління споживчим досвідом, формування споживчої лояльності та суспільної думки про ВНЗ є конкурентною перевагою, що зміцнює імідж вищого навчального закладу.

Таким чином, представлена концепція управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг на відміну від існуючого адміністративно-командного управління ВНЗ базується на принципово новій парадигмі, в основі якої лежить ВНЗ як суб'єкт ринку, споживча орієнтованість, інноваційність і якість, розвиток підприємницьких компетентностей персоналу ВНЗ, робота в команді, внутрішня міжфункціональна співпраця, інтрепренерство, міжуніверситетське партнерство та партнерство між державою, ВНЗ і бізнесом. Для того щоб бути конкурентоспроможним, ВНЗ має перш за все знати своїх споживачів, уміти визначати цільові групи та виявляти їхні унікальні потреби, розвивати ключові компетентності (уміння повторювати успішний досвід з кращим результатом), визначати пріоритет довгострокового розвитку перед короткостроковою вигодою.

Запропоновані методологічні засади сприяють підвищенню ефективності освітньої діяльності вищого навчального закладу і проявляються у використанні ним економічних важелів, зокрема підприємницьких механізмів у діяльності освітнього суб'єкта ринку в умовах конкурентного середовища та формування інформаційного суспільства в Україні.

На основі розроблених концептуальних засад управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг, зважаючи на мету дослідження, доцільним є розгляд особливостей діяльності ВНЗ в умовах конкурентного середовища та розробка методологічних основ процесно-цільового управління ВНЗ як суб'єктом ринку.

3.2. Особливості діяльності вищого навчального закладу як суб'єкта ринку послуг в умовах конкурентного середовища

За останні два десятиліття сфера послуг набула гіперактивних темпів розвитку і проблеми обслуговування почали активно розроблятися з точки зору різних економічних, соціологічних, культурологічних і загальнофілософських підходів. Соціально-економічна значущість послуг проявляється нині в зростанні зайнятості населення у сфері обслуговування, збільшенні обсягів і розширенні диференціації пропонованих послуг, у стрімкому збільшенні споживання послуг, глобалізації самої сфери обслуговування й у зростаючому попиті на підготовку та перепідготовку спеціалістів для цієї сфери. Зростання уваги вчених і практиків до послуг, зумовлене зазначеними чинниками, сприяло розвитку нової сфери наукового знання – *сервісології*. Це – наука про сутність, принципи й методи обслуговування, що враховує індивідуальні потреби людини як цілісної особистості та формує методологічну основу управління суб'єктом ринку послуг. Як повноцінна наука сервісологія почала формуватися на початку XXI ст. Виникнувши на стику філософії, соціології, психології, економіки й маркетингу та поступово увібравши в себе колосальну кількість методів не тільки з цих, а й багатьох інших галузей наукового знання, сервісологія набула синергетичного характеру.

Зауважимо, що й досі тривають дискусії стосовно того, до яких наук відносити сервісологію – теоретичних чи науково-практичних. Однак безсумнівним є те, що послуги – це один із найважливіших і найдавніших видів людської активності, яка в ході історичного розвитку набула значення самостійної, динамічно зростаючої сфери соціуму, що вимагає теоретичного обґрунтування [177].

Так чи інакше освітні послуги присутні в структурі усіх економічних і соціальних сфер. У той же час, вони є самостійним феноменом, що формується, функціонує і розвивається за своїми внутрішніми, тільки йому властивими закономірностями. В управлінні ВНЗ, як було встановлено вище, використовуються методи й інструменти, запозичені з інших сфер діяльності,

але вони не можуть ефективно й повною мірою використовуватися, оскільки потребують адаптації та вдосконалення, зважаючи на специфічні особливості освітньої діяльності. Отже, формування й розвиток теоретичних засад нової науки про потреби та шляхи їх задоволення через послуги – сервісології, яка б комплексно та системно вивчала всі аспекти обслуговування, є актуальною потребою сьогодення, зокрема виявлення її діалектичного зв'язку з управлінням ВНЗ (зв'язку закономірностей розвитку сервісології та управління).

Зважаючи на те, що сервісологія є новим науковим напрямом і донедавна не виокремлювалася як цілісна, самостійна наука, сучасних наукових розробок у цій галузі є незначна кількість. Проаналізувавши існуючі публікації, можна відзначити, що на сьогоднішній день сервісологія як наука перебуває на початковій стадії розробки і потребує комплексних наукових досліджень, що розкривали б її теоретичні та практичні аспекти. Серед науковців, котрі досліджували цю проблематику, можна виокремити таких: Т. Ананьєву, В. Багдасаряна, Ю. Балакіну, В. Велединського, Н. Конопльову, Л. Малюка, О. Варипаєва, А. Зіюлковську, А. Садохіна, М. Удальцову, А. Федуліна, а також класиків наукового управління, які досліджували потреби людини: Р. Браймена, Ф. Котлера, А. Маслоу, М. Райлі, Д. Уокера, Э. Фромма. Більшість науковців основну увагу приділяють дослідженню та класифікації потреб людини, пошуку ефективних шляхів їх задоволення, апелюючи до сфери послуг як такої, що пронизує всю ієрархію потреб людини і сприяє повноцінному їх задоволенню.

Потреби людини змінюються разом із розвитком людства, що, у свою чергу, стає основою нових вимог до якості життя. Задоволення цих вимог сьогодні є завданням сфери обслуговування, яка все більше зосереджується не на матеріальному боці життя, а на соціальних і духовних потребах людини. ВНЗ, не приділяючи в системі менеджменту відповідної уваги сервісології, а саме потребам споживачів, не може сподіватися на стійкий тривалий успіх.

У зв'язку із трансформацією суспільства, за останні кілька десятиліть змінилася організація соціально-культурної системи обслуговування та її взаємозв'язки з потребами людини. Ключовою діяльністю сучасної людини стає споживання, зумовлене безперервним процесом виникнення потреб, що впливають на спосіб їх задоволення. Тому теорія та практика обслуговування, зокрема управління виробництвом послуг, усе частіше стає предметом наукового дослідження.

Перебуваючи на стадії формування та структурування, ця наука поки що має багато протиріч і розбіжностей у визначенні основних понять. Так, Л. Малюк визначає сервісологію як самостійну науку про потреби людини, принципи й методи їх задоволення, яка органічно формується та активно розвивається [177]. Н. Конопльова дає таке визначення: сервісологія – це наука про природу, принципи й методи індивідуального обслуговування населення, що враховує індивідуальність людини як цілісної особистості, її потреби, інтереси та ціннісні орієнтації [147]. М. Бугаєв розглядає сервісологію як напрямок маркетингу, науку, що вивчає поведінку споживачів, підходи до особистості в процесі надання їй тих або інших послуг з урахуванням її індивідуального стилю життя, потреб, запитів, цінностей, а також теоретичні і практичні методи індивідуального обслуговування [41]. У працях В. Велединського натрапляємо на таке визначення: сервісологія – це сфера знань, що вивчає процес обслуговування як цілісний феномен, вид соціальної реальності, досліджує людину та її потреби, а також культурні процеси задоволення цих потреб [53].

Більшість науковців визнають, що основна дисципліна, на базі якої сформувалася сервісологія, – це все ж таки маркетинг. Маркетингова концепція споживання як модель побудови відносин між споживачами та виробниками є основою сервісології. Таким чином, сервісологія вивчає споживання, розглядаючи його як процес задоволення індивідуальних потреб особистості, що є ключовою концептуальною тезою розуміння основних положень сервісології. А оскільки сервісна діяльність нині наскрізь пронизує сферу

споживання, то саме вона впливає на якість задоволення індивідуальних потреб особистості.

Отже, об'єктом сервісології є споживач та його потреби, а предметом – процес виробництва послуг (обслуговування) як спосіб виявлення та формування комплексу фізіологічних, соціальних і духовних потреб та процес їх задоволення.

Потреби — це прагнення людей досягати певних умов життя, які забезпечують їм максимум добробуту. Потреби визначаються як нестаток чогось, об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності й розвитку організму, особистості й соціальної групи. Таким чином, під потребою розуміється недостача чогось, що викликає в людини стан дискомфорту [297]. Потреби споживачів – індивідуальні. Задоволення потреб є диференційованим і залежить не тільки від матеріального стану споживача, але й від умов життєдіяльності. Найкращим способом задоволення потреб є споживання відповідного блага, що передбачає, насамперед, володіння ним. Благо – це все те, що містить у собі позитивний зміст: предмет, явище, продукт праці, який задовольняє ті чи інші людські потреби та відповідає інтересам, цілям і прагненням людини, інакше кажучи, благо – це втілена корисність [41].

Потребу в освітніх послугах можна визначити як потребу в компетентностях (знаннях, навичках, уміннях тощо), що спрямовані на створення або збереження умов, які об'єктивно необхідні для нормальної життєдіяльності людини.

Визначальною категорією для сервісології є потреба, а методологічними основами цієї науки є вивчення комплексу базових потреб, принципів їх класифікації, розгляд історичного розвитку теорії потреб і аналіз сучасної парадигми «потреба – мотивація – діяльність». Проблема виокремлення найпродуктивнішого методу дослідження потреб ще не одержала адекватного методичного вирішення в сервісології, хоча ця наука широко використовує методи дослідження, розроблені в інших галузях і сферах наукового знання,

завдяки чому вдається приблизно розрахувати баланс потреб, характерних для певного індивіда, соціальної групи чи суспільства [177].

Менеджмент є одним із найважливіших факторів функціонування та розвитку організації в умовах ринкової економіки. Провідним у менеджменті завжди був пошук шляхів і методів забезпечення ефективності діяльності організації та її розвитку. Цей процес повинен постійно вдосконалюватися відповідно до потреб часу.

Як було з'ясовано вище, основна складова успіху ВНЗ як суб'єкта ринку послуг – здатність задовольняти потреби споживача. Саме тому стратегічна орієнтація навчального закладу повинна бути спрямована на споживача. Це означає, що останній перебуває в центрі уваги ВНЗ, який повинен прагнути якнайкраще зрозуміти тенденцію розвитку системи споживчих потреб. З іншого боку, ВНЗ до певної міри може впливати на поведінку споживача й ринок освітніх послуг, тим самим формуючи споживчі потреби в освітніх послугах.

Взаємозв'язок базових елементів системи надання освітніх послуг у контексті сервісології схематично представлено на *рисунку 3.2*.

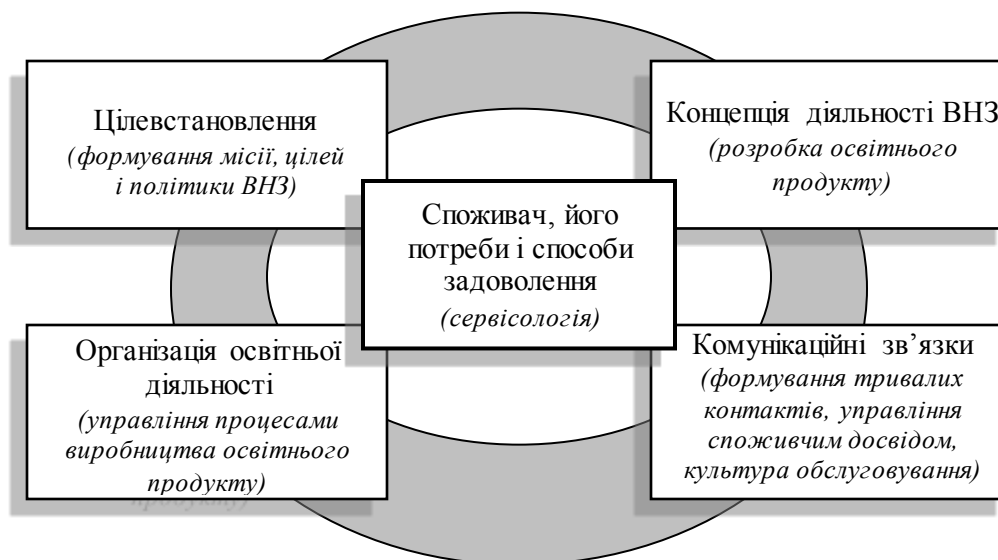


Рис. 3.2. Базові елементи системи надання освітніх послуг у контексті зв'язку із сервісологією

Джерело: розроблено автором.

Система надання освітніх послуг ВНЗ об'єднує основні елементи – цілевстановлення, концепцію діяльності, комунікаційні зв'язки та безпосередньо організацію освітньої діяльності (надання освітніх послуг). У центрі системи перебуває споживач і його потреби, що визначає споживчоорієнтованість ВНЗ та зв'язок із сервісологією як галуззю знань, яка забезпечує пошук найкращого способу задоволення потреб у послугах.

Цілевстановлення в цьому випадку розглядається як інформаційний інструмент, за допомогою якого керівництво будує взаємовідносини з оточуючим середовищем, зокрема зі споживачами та власними працівниками. Адекватні цілі, філософія й політика ВНЗ посилюють значення місії та впливають на позитивне сприйняття навчального закладу споживачами та довгострокову ефективність його функціонування.

Концепція діяльності ВНЗ охоплює процеси розробки освітнього продукту, визначення його цільової спрямованості, формування конкурентних переваг і просування на ринку. Оскільки задоволення потреб споживача є метою освітньої діяльності, а споживач – найважливішим елементом у системі управління, центральним завданням менеджменту ВНЗ є розробка й організація освітнього процесу таким чином, щоб існувала можливість найефективнішого способу задовольнити потреби споживачів.

Комунікації відображають прямий зв'язок ВНЗ, точніше, його працівників і споживачів. Працівники ВНЗ є важливим елементом системи менеджменту. Науково-педагогічний персонал є «обличчям ВНЗ», слова й дії працівників сприймаються як реалізація політики навчального закладу. Крім цього, передбачається, що НПП повинен діяти в інтересах споживача, тому що в процесі надання освітніх послуг споживач довірив себе під його відповідальність. У першу чергу науково-педагогічні працівники формують позитивне враження про ВНЗ у споживача та прямо впливають на рівень його задоволеності освітніми послугами.

Організація надання освітніх послуг складається з кадрового, матеріально-технічного, науково-методичного, нормативно-інформаційного

забезпечення. Система надання освітніх послуг у ВНЗ повинна розроблятися з урахуванням новітніх досягнень у цій сфері, а також бути зорієнтована на зручність споживачів і працівників ВНЗ. Більшість ВНЗ здійснюють надання не однієї, а кількох послуг, які можна розподілити на основні й додаткові. Необхідною умовою для задоволеності потреб споживача є бездоганне виконання основної освітньої послуги. Надання якісних додаткових послуг не матиме значення, якщо основна послуга буде виконана неякісно.

Важливу роль у системі надання освітніх послуг займає фізичне оточення, що містить усі відчутні аспекти споживчого пізнання послуги або навчального закладу. До нього відносять: інтер'єр навчальних приміщень (меблі й обладнання аудиторій, оснащення навчальних лабораторій, освітлення, температурний режим, рівень шуму в приміщеннях, чистота санітарно-гігієнічні умови), а також прилеглу територію (упорядкованість, озеленення, ландшафт тощо). Фізичне оточення є дуже важливим для задоволення потреб споживачів, особливо в тих ВНЗ, котрі надають стаціонарні освітні послуги, якими передбачається обов'язкова присутність споживача.

Забезпечення якості освітніх послуг є необхідною складовою управління освітньою діяльністю ВНЗ і представляє собою сукупність запланованих і систематично здійснюваних заходів, які створюють необхідні умови для того, щоб послуга задовольняла споживчі вимоги. Інакше кажучи, система має забезпечувати впевненість у безвідмовному функціонуванні всіх її складових [332]. Це стосується вимог щодо ресурсного забезпечення, організації як основних, так і додаткових процесів, контролю якості освітнього продукту тощо.

Управління ВНЗ є системою, яка забезпечує безперебійне й ефективне функціонування навчального закладу. Саме ця система єднає всі підсистеми установи. І якщо за кожною з них відповідає окремий напрям менеджменту, як от: за розробку послуги та її просування на ринку – маркетинг, професіоналізм службовців – кадровий менеджмент, фізичне оточення – офіс-менеджмент, систему надання послуг – операційний менеджмент тощо, то за споживачів,

вивчення їхніх потреб і способів їх задоволення відповідає сервісологія. Тому, згідно з розглянутими вище елементами системи менеджменту, сервісологія посідає центральне місце в системі управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг, оскільки відповідає за найголовніший елемент – потреби споживача, які лежать в основі формування попиту на послуги ВНЗ.

Таким чином, система надання освітніх послуг повинна базуватися на методичних засадах *сервісології* – галузі знань, що спрямована на вивчення та формування потреб, виявлення способів і методів їх задоволення за допомогою надання відповідних послуг. Використання методичної бази сервісології як інструменту управління ВНЗ надасть можливість науково обґрунтувати розробку освітніх програм і збільшити вірогідність їх реалізації та, як наслідок, підвищити ефективність діяльності начального закладу.

Нині Україна перебуває в процесі широкомасштабних трансформаційних перетворень практично всіх сфер суспільного життя. Динамізм зовнішнього середовища змушує підприємців виявляти підвищену активність і гнучкість, швидко реагувати на вимоги мінливої кон'юнктури ринку, зокрема споживчого попиту. Великий інтерес, що виникає до проблем формування споживчих потреб, пояснюється прагненням маркетологів і менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку суб'єктів господарювання й надасть можливість швидко й адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища [177]. Актуальність дослідження потреб у послугах, способів їх формування та задоволення зумовлена тим, що послуги є невід'ємною частиною життя кожної людини. Людські потреби є необмеженими, мінливими, а отже, існують можливості впливу на їх формування.

Зі стратегічної точки зору управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг варто розглядати як систему, що визначає свою конфігурацію і цільову орієнтацію залежно від змін зовнішнього середовища. За таких умов перехід до нової управлінської парадигми дозволить у нестабільному ринковому середовищі здійснювати ефективне управління, що особливо важливо для транзитивної

економіки України [53]. Основою ефективного менеджменту ВНЗ сьогодні повинно стати вміння керівників і маркетологів виявляти тенденції у формуванні потреб населення та ринку праці, активно на них впливати і, відповідно, своєчасно та якісно задовольняти.

Формуються потреби під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, завжди є осмисленими, і на ринку послуг набувають форму платоспроможного попиту. Розвиток потреб населення в послугах, у тому числі освітніх, відбувається під дією всезагального закону розвитку «від простого до складного». Йдеться про те, що прискорений розвиток науково-технічного прогресу породжує складніші освітні послуги ВНЗ. Одночасно виникає й потреба в них, яка поступово набуває масового характеру. З появою досконаліших послуг потреба в попередніх починає поступово зменшуватись, відбувається процес їх заміни потребою в нових послугах, що відрізняються вищим рівнем якості.

Важливу роль у формуванні потреб в освітніх послугах, які надають ВНЗ, відіграє процес їхнього споживання. Визначальним чинником у цьому процесі є характеристика домогосподарства. Вплив на формування типу й умов життєдіяльності домогосподарства з боку тієї чи іншої внутрішньо-індивідуальної характеристики не є однаковим. Теоретичні дослідження вказують на існування визначального показника, який здійснює найвагомійший вплив на формування типу домашнього господарства, обмежує розвиток і споживання та виражений у вигляді доходу. Він формує обмеження (найбільше й основне) на споживання суспільних благ і суттєво впливає на розвиток самого домашнього господарства [72]. Отже, саме дохід домашнього господарства є основним чинником, що обмежує розвиток і процес споживання послуг, у тому числі й освітніх.

До другорядних чинників впливу на споживчу поведінку, що визначають і формують конкретний тип життєдіяльності домашнього господарства, доцільно відносити всі інші угруповання, перелік яких може бути таким:

- чинники, що впливають на рівні регіону чи країни в цілому (величина країни/регіону, географічне розміщення, розвиток інфраструктури тощо);
- чинники, що впливають на рівні домашнього господарства (величина домашнього господарства, наявність дітей, вік членів сім'ї, національність, освітній рівень тощо);
- чинники, що впливають на рівні особи (стать, освіта, інтелектуальні здібності, вольові якості тощо).

Потреби населення в послугах формуються й розвиваються під впливом закону їх підвищення, який керує закономірностями руху споживачів [72]. Повною мірою це стосується й потреб в освітніх послугах, що надають ВНЗ, які задовольняють основні інтелектуальні та духовні потреби людей.

Можна виокремити три рівні задоволення потреб в освітніх послугах, які надають ВНЗ:

- мінімальний, що забезпечує виживання;
- нормальний, який підтримує в споживача здатність ефективно працювати й професійно розвиватися;
- статусний, коли задоволення потреб стає або самовираженням, або засобом демонстрації високого соціального становища.

Процес формування та задоволення потреб можна розбити на чотири основні етапи [297]:

- 1) виникнення потреби;
- 2) розробка стратегії та пошук шляхів задоволення;
- 3) визначення тактики діяльності й поетапне здійснення дій;
- 4) задоволення потреби й одержання винагороди.

Проста модель процесу мотивації поведінки споживача має всього три елементи: самі потреби, цілеспрямовану поведінку і задоволення потреб.

Унаслідок дослідження потреб у послугах виокремлено абсолютні, реальні (дійсні) і платоспроможні потреби.

Абсолютні потреби виражають абстрактну можливість споживання населенням відомої сукупності благ, породженої розвитком виробництва та культури. Вони істотно випереджають досягнутий рівень виробничих можливостей їхнього задоволення і можуть розглядатися як бажаний рівень споживання в перспективі з урахуванням сучасних знань про ту або іншу групу потреб. Через те, що абсолютні потреби виражають бажаний рівень споживання, їх часто називають ідеальними потребами. Однак у міру розвитку й удосконалення суспільного виробництва розширюються розміри абсолютних потреб.

Дійсні потреби за обсягом є меншими, ніж абсолютні, на них позначається безпосередній вплив існуючих виробничих відносин, і так само, як абсолютні потреби, вони випереджають можливості їхнього задоволення. Дійсні потреби можна охарактеризувати як фактично сформовані на певному етапі розвитку суспільства. *Реалізовані потреби* – це дійсні потреби, які реалізовані або в обмін на грошовий еквівалент, або шляхом самообслуговування.

Платоспроможні потреби є частиною дійсних потреб населення, що забезпечені грошовим еквівалентом. Вони проявляються у формі попиту. Таким чином, якщо потреба виражає сукупність матеріальних і духовних благ, які необхідні людям для нормального існування та розвитку за певних суспільних умов, то попит утворюють тільки ті з них, які населення вважає необхідним задовольнити, виходячи зі своїх платоспроможних можливостей [307].

Сформовані потреби різного роду або функціонального призначення мають різну черговість задоволення. Тому сформовані потреби створюють процес мотивації, відносно якої домашнє господарство зосереджує свої зусилля на задоволенні певних потреб, що, у свою чергу, впливає на формування конкретної споживчої поведінки. Утворюється певний тип споживчої поведінки, що характеризується відповідним підходом щодо формування потреб і споживання та ознаками [147]:

– потреби, що виникли, задовольняються всередині одного домашнього господарства практично однаково: у певній кількості та в певній послідовності;

- потреби задовольняються комплексно: конкретним набором самих благ, що визначається критерієм доцільності самотійно;
- задоволення потреб для домашніх господарств одного типу споживчої поведінки визначається критерієм раціональності, прийнятним лише для цього типу домашніх господарств.

Відповідно до всіх цих критеріїв формуються певні типи споживчої поведінки, що відрізняються один від одного. Дослідження та вивчення різних типів споживчої поведінки є надзвичайно актуальним і використовується при вирішенні соціально-економічних завдань, зокрема визначенні потреб і рівня споживання.

Розвиток потреб у послугах, зокрема освітніх, підпорядкований певним закономірностям, як-от:

- на кожному етапі суспільного розвитку потреби в конкретних видах і різновидах послуг обмежені певним їх набором, необхідним для раціонального споживання. Тому існує суперечність між безмежністю розвитку потреб у конкретних послугах у часі та обмеженістю цих потреб на кожний конкретний момент часу. Ця суперечність вирішується внаслідок розвитку виробничих сил, однак знову виникає з підвищенням потреб. Вона є рухомою силою розвитку науково-технічного і суспільного прогресу, постійно відтворюючись на новому, більш якісному рівні;

- постійне збільшення обсягу потреб. Ця закономірність зумовлена процесом розширення суспільного виробництва. Конкретним її підтвердженням є постійне збільшення загального обсягу споживання населенням матеріальних благ і послуг, що відбувається з розвитком суспільного виробництва;

- зміни в структурі потреб. Ця закономірність є складною, багатоплановою і виявляється в різних формах. За сталих ринкових відносин швидше розвиваються потреби населення в послугах порівняно з потребами у товарах. Проте ця тенденція не є постійною та всезагальною [6].

Споживання освітніх послуг багато в чому зумовлене дією об'єктивного закону зростання потреб, що проявляється в зростанні запитів людей у зв'язку із суспільним розвитком. Підвищення життєвого та культурного рівнів населення, підйом соціальної активності людей – усе це веде до подальшого розвитку їхніх потреб. Одні потреби в освітніх послугах виникають у ході освоєння нових виробництв, інші – постають тоді, коли на ринку праці з'являються нові професії.

Сьогодні великої популярності набувають освітні послуги для людей похилого віку, так звані послуги «університету третього віку». Це інноваційний проект, прийнятий у всьому світі й скерований на вирішення проблеми ролі літніх людей у соціально-економічному розвитку країни та їхньої участі в суспільному житті. Соціальні дослідження в різних країнах світу свідчать про зростання кількості людей літнього віку, які знаходяться в стані трудової активності. Зазвичай люди похилого віку погано адаптовані до сучасних тенденцій зовнішнього середовища, але одночасно вони мають бажання продовжувати робити свій внесок у суспільний розвиток. Саме тому цим людям потрібна соціальна адаптація й допомога, щоб вони могли знайти своє місце в соціально-економічній системі країни. Вирішити цю проблему можуть «університети третього віку» – нова тенденція в розвитку вищої освіти, що виникла завдяки новим потребам суспільства.

Отже, розвиток освітньої діяльності крокує в напрямку індивідуалізації, і потреби людини стають ключовим чинником розвитку ВНЗ. Маніпуляція споживачем – це вчорашній день. Новий споживчоорієнтований підхід потребує спроможності розуміти проблеми, що криються за потребою в освітній послугі. Основне завдання ВНЗ як суб'єкта ринку – визначити потреби споживача і переконати його, що навчальний заклад здатний сприяти їхньому задоволенню.

Таким чином, потреба в освітніх послугах – це потреба в певних компетентностях, спрямованих на створення та збереження нормальної життєдіяльності людини, усвідомлена нею. Вивчення потреб населення в

освітніх послугах повинно базуватися на дослідженні окремих специфічних потреб суспільства і тих функцій, які вони виконують у ньому. Процес задоволення потреб в освітніх послугах тісно пов'язаний з їх виробництвом. Споживач освітніх послуг є активним учасником усіх стадій цього виробництва: формування, надання, оцінювання кінцевих результатів та якості. Це свідчить про виявлення суб'єктивної сторони потреб, а також про важливість значення суб'єктивного чинника в розвитку та формуванні потреб населення в освітніх послугах.

При формуванні освітніх потреб та їх задоволенні необхідно враховувати певні особливості: потреби й запити ринку праці та суспільства в цілому; потреби індивідуальних споживачів в освітніх послугах формуються на основі наявних у домашньому господарстві благ та існуючих стереотипів споживчої поведінки; зовнішні та внутрішні чинники – потреби формуються на рівні свідомості та диференціюються відповідно до умов життєдіяльності людини.

Сьогодні очевидним є той факт, що успіх будь-якої діяльності визначається перш за все не раціональною організацією праці, наявністю тих або інших ресурсів чи технологій, а гнучкістю й умінням своєчасно пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища. В умовах глобалізації економіки принципово змінюються вимоги до суб'єктів ринку. У зв'язку з цим, актуальною стає проблема забезпечення економічної стійкості та сталої конкурентоспроможності вітчизняних ВНЗ. Середовище, змінюючись, вимагає впровадження відповідних перетворень у діяльність навчального закладу, а своєчасна адаптація до вимог середовища зміцнює та робить його стійким до більшості ризиків.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності актуальна для сучасних ВНЗ. Система освіти стрімко прогресує в розвитку і стає пріоритетною як для світового господарства, так і для національної економіки України. Але конкуренція на ринку освітніх послуг, особливо з боку іноземних ВНЗ, політичні й економічні негаразди в державі, недосконала законодавча база не дозволяють вітчизняним ВНЗ стабільно працювати й розвиватися. Тому

розробка науково-практичних пропозицій щодо забезпечення сталої конкурентоспроможності ВНЗ є актуальною для вітчизняних освітніх установ, які прагнуть стійкого економічного розвитку.

З огляду на зазначене, завданням дослідження стає потреба виявлення внутрішніх резервів формування конкурентних переваг і розробка пропозицій щодо забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних ВНЗ на ринку освітніх послуг.

Досягнення цілей ВНЗ на ринку послуг визначається попитом споживачів. В умовах конкурентного ринку, що пропонує вибір виробників послуг, попит на ту чи іншу послугу залежить від результатів порівняння споживачами вартісних і споживчих якостей послуги з аналогічними на ринку. Здатність ВНЗ одержати перемогу в конкурентній боротьбі залежить від наявності в нього значних переваг порівняно з конкурентами.

Отже, саме конкурентні переваги, які характеризують особливості освітніх послуг або бренду ВНЗ, є інструментом конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими і стосуватись як самого освітнього продукту, так і додаткових послуг, що супроводжують базову.

Формування конкурентних переваг освітніх послуг вимагає врахування низки важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування [70]:

- відповідність властивостей послуги потребам конкретного сегмента ринку праці;

- поява особливих характеристик послуги, що не супроводжуються зниженням рівня якості;

- урахування особливого значення «зовнішніх» щодо послуги характеристик, що формуються в процесі розподілення, просування і ціноутворення;

- урахування тимчасового характеру конкурентних переваг і локального конкурентного середовища;

– урахування особливостей освітніх послуг як специфічного товару.

Провідна умова формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг – цінність освітньої послуги, що є результатом ставлення до неї споживачів, а це визначається через їхній специфічний досвід і споживчі вимоги. Тому важливим моментом для появи конкурентної переваги освітньої послуги є не якась її особливість, а відповідність потребам ринку праці.

Високий рівень культури та професійність працівників вищого навчального закладу – його найважливіші конкурентні переваги. Споживач найчастіше розглядає науково-педагогічних працівників ВНЗ як експертів, довіряючи їхнім компетентностям.

Управління конкурентоспроможністю освітніх послуг є безперервним процесом, що пов'язаний із необхідністю вчасно реагувати на зниження будь-якого з показників конкурентоспроможності із прийняттям відповідних заходів, здатних попередити втрати позицій на ринку і фінансових ресурсів, наприклад, закриття освітньої програми чи зміну спеціалізації.

Підтримка конкурентоспроможності освітніх послуг забезпечується ресурсним потенціалом ВНЗ. Конкурентоспроможність ВНЗ визначається економічними, науково-технічними, виробничими, організаційно-управлінськими й іншими можливостями вищого навчального закладу та його вмінням пристосовуватися до динамічного середовища, беручи до уваги також успішний досвід минулого.

Успішне управління ВНЗ – це управління на основі постійних нововведень. Найважливішим аспектом у процесі досягнення сталої конкурентоспроможності є інновації – процес постійного оновлення в усіх сферах діяльності навчального закладу.

Необхідність упровадження інновацій стимулює конкурентна боротьба і ціла низка інших вимог ринку освіти. Важливість їх використання також зумовлюється змінами демографічного, економічного та соціального порядку, мінливим споживацьким попитом і їх запитам, змінами в психології сучасної людини. Вплив цих чинників приводить до того, що інновації в сучасних

умовах стають для ВНЗ головним середовищем виживання на ринку. Інновації повинні генеруватися відповідно до потреб економіки, а керівництво навчальних закладів зобов'язане стимулювати й залучати до цього процесу всю академічну спільноту ВНЗ.

Будь-які нововведення в діяльність ВНЗ повинні проводитися на основі систематичного, комплексного аналізу різних напрямів роботи навчального закладу, в якому головне – порівняти отримані результати не з уже досягнутими, а з потенціалом, який існує. Мета такого аналізу – визначити, наскільки повно ВНЗ використовує можливості ринку та власний потенціал.

Упровадження інновацій має ймовірнісний характер. Іншими словами, не можна заздалегідь з повною впевненістю стверджувати, що нововведення в роботі ВНЗ приживуться. Складні нововведення важко спланувати. Крім того, нововведення можуть викликати конфлікт інтересів і всередині колективу, й у взаємодії з партнерами, споживачами та вищими керівними структурами.

Усе це змушує звертати особливу увагу на процес упровадження інновацій. До нього необхідно залучати НПП, які мають інноваційне мислення, та адміністративних працівників, котрі здатні професійно займатися управлінською діяльністю з упровадження інновацій у роботу ВНЗ. Але в цілому запровадження інновацій дозволяє ВНЗ підвищити ефективність діяльності, зміцнити імідж, стабілізувати становище на ринку освітніх послуг.

Сьогодні неможливо завоювати конкурентні переваги на ринку освітніх послуг, не співпрацюючи з бізнес-структурами та потенційними підприємствами-роботодавцями. Дедалі більша кількість ВНЗ активно ініціюють і створюють різнопланові партнерські відносини безпосередньо з бізнесом задля комерціалізації своїх наукових здобутків та з метою забезпечення належної якості освітніх послуг, які б відповідали потребам індивідуального споживача й роботодавця.

Значний розрив між реальним сектором економіки та освітньою сферою, невідповідність якості фахівців, яких сьогодні готують ВНЗ, сучасним потребам ринку праці, відсутність розвитку інноваційної діяльності закладів

вищої освіти – усе це призводять до занепаду національної економіки і підриває позиції України на міжнародному рівні. Модель партнерства ВНЗ та бізнесу в Україні повинна включати напрями, що зображені на *рисунку 3.3*.

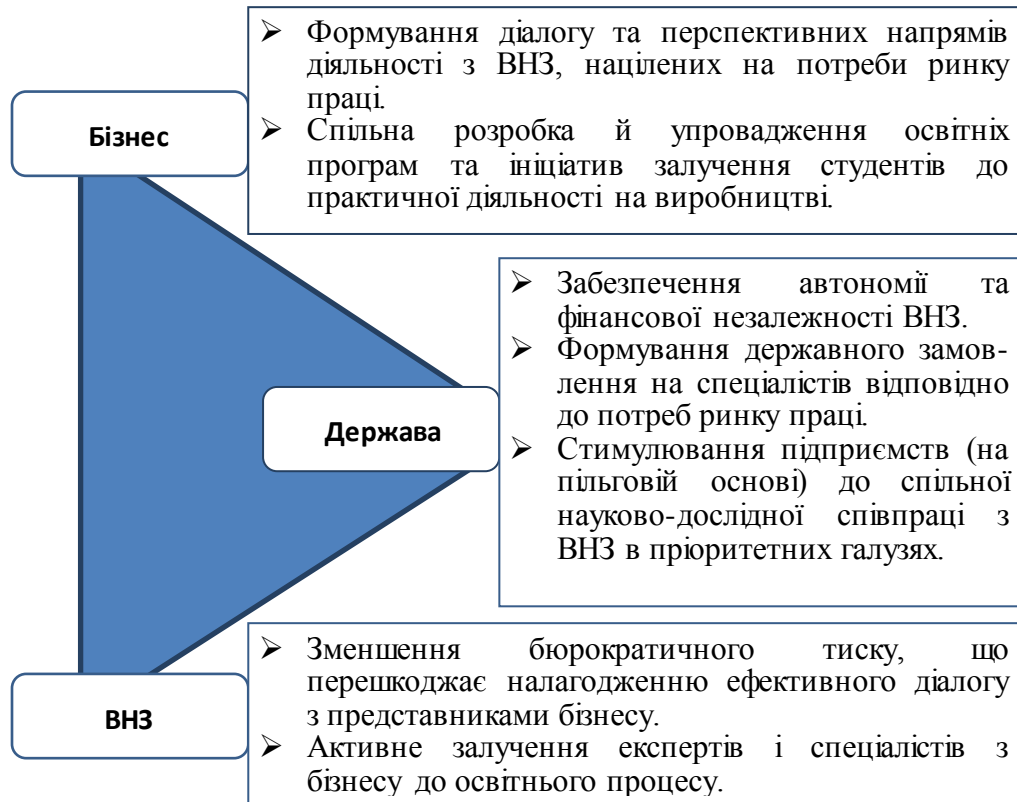


Рис. 3.3. Напрями співпраці ВНЗ, держави і бізнесу

Джерело: [282].

Роботодавці мають певну недовіру до українських ВНЗ, зокрема щодо їх спроможності готувати якісного фахівця за потребою ринку праці. У свою чергу, вищі навчальні заклади втрачають надію напряму залучити виробників до планування та проведення освітнього процесу. Проблема непорозуміння криється у відсутності досвіду співпраці між бізнес-структурами та ВНЗ. Ця проблема може бути успішно вирішена, про що свідчить досвід провідних компаній і університетів світу (*табл. 3.2*).

Найбільш поширені сфери та форми колаборації ВНЗ з бізнесом у світовій практиці

Сфера колаборації	Форми колаборації
Колаборація у сфері дослідження та розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця у розробці наукових і дослідницьких ініціатив; - проведення досліджень на контрактній основі; - надання консультаційних послуг; - кооперація у впровадженні інновацій; - створення формальних та особистих зв'язків; - публікація спільних наукових праць; - фінансова підтримка студентських науково-дослідних проектів
Академічна мобільність	<ul style="list-style-type: none"> - формування умов для проходження студентських практик і стажування для набуття практичного досвіду в сфері бізнесу та надання умов для подальшого працевлаштування; - залучення викладацького складу та науковців ВНЗ до роботи в бізнес-середовищі, а робітників та менеджерів підприємств – до діяльності в умовах ВНЗ на постійній і тимчасовій основі
Комерціалізація результатів НДР	<ul style="list-style-type: none"> - сприяння зацікавленню підприємств у виведенні на ринок наукових винаходів і розробок, патентування, ліцензування, просування; - створення посередницьких платформ між дослідницькими центрами та бізнесом, де науковці мають змогу розповсюджувати інформацію щодо результатів своїх досліджень, а підприємці – імплементувати їх у свою діяльність
Розробка освітньої програми	<ul style="list-style-type: none"> - співпраця ВНЗ та бізнесу у формуванні освітніх програм, програм дисциплін, навчальних планів, планів проведення гостьових лекцій делегатів від підприємств для студентів та слухачів курсів підвищення кваліфікації
Реалізація проекту «навчання впродовж життя» (LLL)	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення ВНЗ необхідних умов для придбання навичок, знань, додаткових кваліфікацій претендентами з бізнес-середовища, у тому числі особами середнього та похилого віку та на будь-якому етапі життя
Підприємницькі ініціативи	<ul style="list-style-type: none"> - діяльність ВНЗ, спрямована на створення нових венчурів і кластерів з бізнесом для розвитку інноваційної культури підприємницьких ініціатив
Управління	<ul style="list-style-type: none"> - включення лідерів підприємств-роботодавців до керівних органів ВНЗ або окремих факультетів і долучення до процесу обговорення та прийняття рішень у сфері надання освітніх послуг; - представництво ВНЗ у раді директорів підприємств та участь у прийнятті бізнес-рішень

Джерело: складено автором на основі [282].

Отже, конкурентні переваги ВНЗ на ринку послуг можуть бути здобуті в тісній співпраці з бізнес-структурами, що забезпечить як фінансову підтримку в науково-дослідній роботі ВНЗ та комерціалізацію його результатів, так і якість освітньої діяльності через залучення практиків до освітнього процесу, а студентів – до реальних виробничих умов.

Сьогодні в науковій літературі все частіше можна натрапити на термін «інтрепренерство», коли йдеться про формування конкурентних переваг через розвиток внутрішньоорганізаційного підприємництва. «Економічна енциклопедія» трактує це поняття так: *інтрепренерство* (англ. *intrapreneurship*) – внутрішнє інноваційне підприємництво в рамках великих організацій, що проявляється в заохоченні нового покоління винахідників і новаторів – високоефективних внутрішньоорганізаційних підприємців, які вишукують можливості для розвитку ініціативи, розробки нового продукту, технології освоєння нових сфер діяльності з використанням внутрішніх ресурсів [38].

Під інтрепренерством ВНЗ розуміємо розвиток духу підприємництва всередині вищого навчального закладу. Інтрепренерство ВНЗ полягає в створенні внутрішніх умов для продукування новаторських підприємницьких ідей, а саме: надаються необхідні ресурси, усебічна підтримка й допомога для реалізації ідей і їх практичного впровадження. Інтрепренер – це працівник ВНЗ, який ініціює та здійснює свою підприємницьку діяльність у межах відповідного навчального закладу, бере на себе ризики й робить усе можливе, щоб виконати завдання не просто як найманий працівник, а як власник бізнес-процесу. Метою інтрепренерства є задоволення потреб ВНЗ і одночасно, на цій же основі, – забезпечення інтересів інтрепренера, який висунув і реалізував підприємницьку ідею. В цих умовах відбувається підвищення ефективності діяльності ВНЗ за рахунок:

- активізації та використання творчого потенціалу співробітників ВНЗ;
- підвищення ефективності використання ресурсів ВНЗ;

- швидкої реакції на зміни потреб ринку праці й освітніх послуг;
- швидкої реалізації нововведень (технічних, організаційних тощо).

Інтрепренерство – відносно нова концепція управління персоналом, яка фокусується на співробітниках ВНЗ, у яких яскраво виявляються риси підприємців. Дослідження підтверджують, що інтрепренерство є джерелом формування конкурентних переваг ВНЗ, а саме [117]:

- внутрішній підприємець зорієнтований не на весь ВНЗ, а на певні процеси в ньому. Таке фокусування забезпечує гнучкість і швидкість вирішення проблеми;

- інтрепренер є джерелом ідей та енергії, що допомагають збільшити продуктивність роботи ВНЗ, відповідальною особою, спроможною взяти на себе виконання важливих завдань ВНЗ;

- інтрепренер – рушійна сила інновацій у ВНЗ. Він шукає та знаходить унікальні рішення створених ринком проблем, технології та способи підвищення продуктивності праці;

- успішні інтрепренери бачать і розуміють тенденції. Вони знають, що треба робити, щоб випередити конкурентів. Успішний ВНЗ повинен мати у своєму колективі кілька інтрепренерів, які б бачили майбутні тренди і могли використовувати їх раніше за конкурентів;

- інтрепренер – це основа потенціалу та резерв керівного складу. Неминучим є кар'єрний розвиток інтрепренера в міру його успіху й того, як буде сприйнята його робота на всіх рівнях.

Отже, керівництву ВНЗ необхідно знати своїх найуспішніших внутрішніх підприємців, визнавати й просувати їх. Внутрішні підприємці потрібні на всіх рівнях, щоб вирішувати проблеми й об'єднувати всі процеси в одне ціле. Інтрепренер – працівник, який завдяки своїм енергії, завзяттю і високо розвинутим компетентностям надихає інших на досягнення кращих результатів. Завдяки інтрепренерству ВНЗ буде спроможним розвиватися і процвітати.

Діяльність ВНЗ на ринку освітніх послуг пов'язана з ризиком, оскільки навчальний заклад функціонує в середовищі, що характеризується складністю і динамізмом. Крім того, управління ВНЗ – це перш за все керівництво на основі постійних нововведень, що було обґрунтовано вище. А така модель інноваційного розвитку має ризиковий характер, тому що передбачає постійні зміни в діяльності ВНЗ та прагнення зайняти позиції лідера на ринку освітніх послуг. Щоб вижити в умовах сьогодення, потрібно зважуватися на сміливі, нетривіальні дії, а це посилює ризик.

Ризик є невизначеністю стосовно можливих втрат на шляху до мети. Ризиковану ситуацію, як правило, супроводжують три умови: наявність невизначеності; необхідність вибору альтернативи; неможливість точної оцінки наслідків альтернатив.

Найбільш небезпечними для успішного функціонування ВНЗ є такі зовнішні чинники ризику: несумлінність ділових партнерів, корумпованість державних структур, політична та фінансова нестабільність, обмеження автономності освітніх закладів. Не менш численні також і внутрішні чинники, що впливають на рівень ризику, основними з яких є: стратегія ВНЗ, принципи діяльності, ресурси та їх використання, якість і рівень використання маркетингу та менеджменту.

Таким чином, процес забезпечення сталої конкурентоспроможності ВНЗ на нинішньому етапі розвитку вітчизняного ринку освітніх послуг полягає у створенні особливих характеристик або певного особливого сполучення характеристик його ресурсного потенціалу, що забезпечують динамічну підтримку конкурентоспроможності освітніх послуг. Ресурсний потенціал при цьому повинен охоплювати відчутні й невовимі активи ВНЗ, сформовані як у зовнішньому середовищі – на ринку (наприклад, імідж, місце розташування, відносини з партнерами), так і у внутрішньому (наприклад, кваліфікованість працівників та оригінальність освітніх технологій, які ВНЗ використовує).

Базуючись на проведеному дослідженні внутрішніх резервів формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг, як висновок можна констатувати: в умовах, що склалися, стабільний розвиток і стійку

конкурентоспроможність вищого навчального закладу забезпечує виконання таких завдань:

- постійний моніторинг ринку освітніх послуг і ринку праці;
- формування попиту на освітні послуги;
- запровадження споживчоорієнтованого підходу щодо управління ВНЗ;
- забезпечення належного рівня якості освітніх послуг;
- забезпечення постійних інновацій у номенклатурі, технології та організації надання освітніх послуг;
- підтримка тісного зв'язку і співпраці з бізнес-структурами й іншими суб'єктами регіонального ринку послуг;
- запровадження інтрепренерства у внутрішньому колективі ВНЗ.

3.3. Методологічні положення процесно-цільового підходу до управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку

Більшість вітчизняних ВНЗ сьогодні переживають управлінську кризу, причиною якої є невідповідність існуючої системи управління новим умовам господарювання, що було доведено вище. Наразі система управління ВНЗ як суб'єктом ринкових відносин не склалася як специфічна діяльність, яка характеризується власною структурою, механізмами і процесами. Не з'явилися у навчальних закладах і кваліфіковані професіонали-управлінці. Усе це – вплив радянського минулого. Адже багато вітчизняних ВНЗ були створені й працювали в інших умовах, які кардинально відрізнялися від сучасних. Як відомо, за радянських часів ВНЗ не були зорієнтовані на досягнення економічного результату шляхом найкращого задоволення споживчого попиту та досягнення мінімального рівня витрат. Вони були націлені насамперед на виконання державних планів. Звідси в більшості нинішніх ВНЗ завищена чисельність персоналу, низька «продуктивність праці», неконкурентоспроможність фахівців тощо. Якщо в плановій економіці ці чинники не відігравали значної ролі та нівелювалися на загальнодержавному

рівні, то в кризових умовах вони різко погіршили становище закладів вищої освіти [96].

У результаті традиційна командно-адміністративна система управління ВНЗ стала неефективною, а бажання за будь-яких умов зберегти фінансову стабільність тільки погіршує якість освітньої та наукової діяльності. Навчальні підрозділи замість того, щоб опікуватися потребами споживачів та якістю результатів своєї діяльності, змушені вирішувати питання фінансової самоокупності, у чому вони наразі не є компетентними. Вимушена комерційна діяльність навчальних закладів погано накладається на традиційну структуру управління.

Разом з тим, усвідомлюючи необхідність реформування, деякі ВНЗ уже почали перебудовувати власну систему управління. Проте за відсутності досвіду та чіткого розуміння проблеми і шляхів її вирішення ці зміни проходять безсистемно і не приносять очікуваних результатів. Усе це змушує керівників ВНЗ шукати шляхи й апробувати сучасні інноваційні підходи щодо вдосконалення системи управління. Отже, з'явилася потреба в новій ідеології управління і конкретних практиках, що дозволяють ефективно керувати ВНЗ в умовах ринку освітніх послуг, що лише формується, та безперервного провайдингу інновацій.

Потреба в модернізації системи управління ВНЗ, зумовлена схарактеризованими вище змінами зовнішніх умов господарювання навчальних закладів, привела до необхідності розробки процесно-цільового підходу щодо управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг та відповідної моделі управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати розвиток ВНЗ в конкурентному середовищі.

Питання процесного підходу в управлінні організацією висвітлені у працях Р. Дафта, П. Друкера, К. Макконелла, С. Брю, М. Мескона, М. Портера, В. Репіна та інших науковців; в управлінні ВНЗ – І. Грищенко, О. Сухорукової, С. Федоркіна, І. Горюнова, Ю. Вегнер та ін.

Суть процесного підходу в управлінні освітньою установою, як зазначає

І. Горюнов, полягає в тому, що акцент при постановці завдань та оцінці ефективності переноситься з функціональних підрозділів та елементів якості на бізнес-процеси, тобто на процеси, що створюють цінності для споживача й освітньої установи [73].

При моделюванні та дослідженні бізнес-процесів організації прийнято розподіляти процеси на кілька груп, а саме: *основні*, що забезпечують процес отримання кінцевого продукту; *допоміжні*, що обслуговують і допомагають здійснити й забезпечити високу ефективність основного процесу; *процес управління*, що забезпечує планування, організацію, своєчасний контроль і корегування двох попередніх груп процесів. Беручи до уваги зазначене вище, на *рисунку 3.4* представлено авторський підхід до класифікації бізнес-процесів вищого навчального закладу.

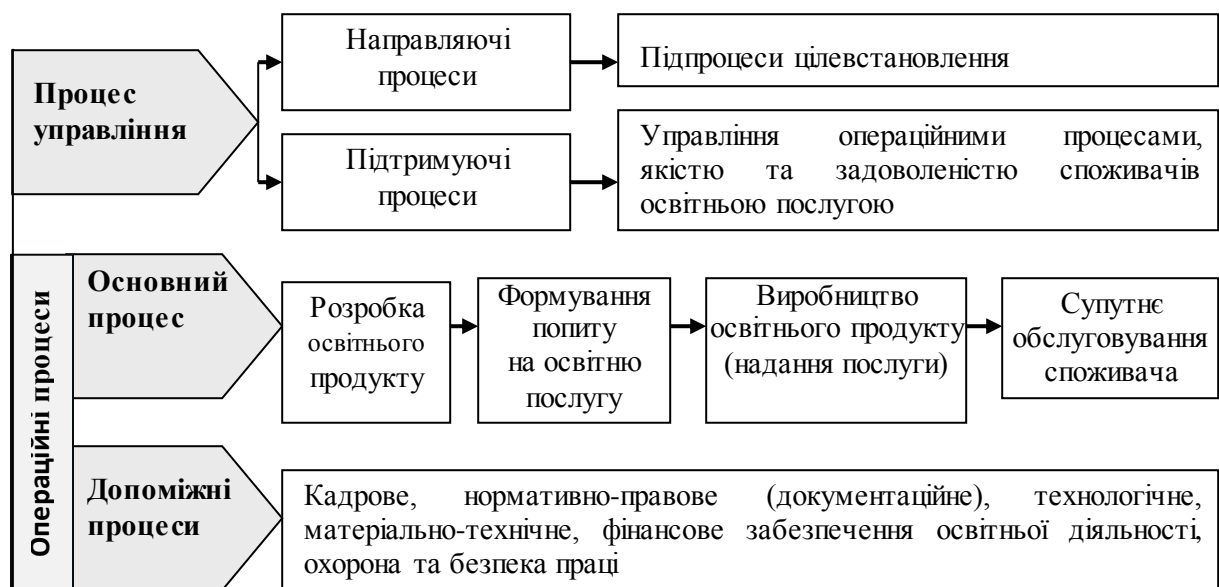


Рис. 3.4. Класифікація бізнес-процесів ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Вихідними даними для аналізу процесів можуть бути такі: дані анкетного опитування або інтерв'ю, спостереження за виконанням функцій бізнес-процесів, хронометраж операцій, фотографія робочого дня, аналіз документообігу, вивчення нормативно-інструктивних матеріалів, аналіз звітів

щодо виконання робіт, висновків експертних комісій, вивчення протоколів засідань кафедр, вчених рад факультетів, рішень ректорату та вченої ради університету.

Досліджуючи окремий процес, що протікає у ВНЗ, необхідно вивчити: відповідність цілей змісту робіт за функціями, які складають конкретний процес, зміст робіт за кожною функцією, розподіл функцій за підрозділами, розподіл прав і обов'язків у межах підрозділу, зв'язки та взаємозалежність функцій. Результати аналізу бізнес-процесів та функцій, що їх складають, можуть бути виражені схематично у вигляді карти процесу, що відображає зміст процесу через визначення підпроцесів (функцій) їх логічної послідовності, розподілу відповідальності та взаємозв'язку з конкретними виконавцями. Проектування бізнес-моделі ВНЗ повинно базуватися на уточненні змісту кожної функції та відповідальних за її виконання осіб, усуненні зайвих або дублюючих функцій, створення нових функцій, необхідних для ефективної роботи й побудови організаційної структури на основі процесного підходу.

Процесно-цільовий підхід щодо управління ВНЗ представляє собою опис діяльності ВНЗ як мережі взаємодіючих цілеспрямованих процесів, які пов'язані між собою місією та метою діяльності навчального закладу. Об'єктом управління за процесно-цільового підходу є цілеспрямований процес, під яким розуміють логічну послідовність дій (функцій), скерованих на досягнення загальної мети, тривалих у часі. Це приводить до послідовної зміни проміжних станів системи, в якій цей процес протікає, і перетворює «вхідні» ресурси у «вихідні» – кінцеві результати, що набули споживчої вартості. Обов'язковими атрибутами цілеспрямованого процесу є його назва, ціль, «вхід» (ресурси та вимоги), «вихід» (результати), власник і споживач процесу.

Розглядаючи освітню діяльність ВНЗ з точки зору процесно-цільового підходу, можна визначити наступні її атрибути: *ціль* освітнього процесу – задоволення потреб споживача; *власник* освітнього процесу – проректор з освітньої діяльності; *вхід* процесу – абітурієнт і споживчі вимоги замовника;

вихід – освітній продукт; кінцевий головний освітній *продукт* – випускник (кваліфікований фахівець); *споживач* – роботодавець, держава та суспільство в цілому; основний *постачальник* – загальноосвітня середня школа, ВНЗ I–II р. а.

Процес складається з підпроцесів (функцій), які можуть мати кілька рівнів, що розбиваються на процедури й операції. *Підпроцесами* освітнього процесу є: розробка освітнього продукту, формування попиту, набір студентів, надання освітніх послуг (навчально-виховна робота), сприяння у працевлаштуванні, післядипломні освітні послуги. *Власниками підпроцесів* є керівники навчальних підрозділів (деканати, кафедри, навчальний відділ тощо). Кожний наступний підпроцес у межах основного процесу є внутрішнім споживачем попереднього.

Виокремлення бізнес-процесів ВНЗ та формування їхньої цільової спрямованості є значним резервом для підвищення ефективності діяльності вищого навчального закладу. Перевагами процесно-цільового підходу в управлінні ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг є:

- цільова орієнтація на споживача освітнього продукту. На «вході» та «виході» управлінського процесу є споживач, який установлює вимоги до освітнього продукту, оцінює результати діяльності. Саме від нього залежить майбутній розвиток навчального закладу як суб'єкта ринку освітніх послуг;
- показником якості й цінності освітньої послуги стає задоволеність замовника (як економіки в цілому, так і конкретної особистості);
- забезпечення прозорості та вимірності процесів;
- простота проведення оптимізації як самих процесів, з точки зору їхньої організації, синхронізації, взаємопогодження, так і ресурсів, споживаних процесами, особливо це стосується кадрових ресурсів;
- дозволяє кожному працівникові усвідомити свою роль у процесах ВНЗ та нести відповідальність за якість кінцевих результатів;
- обмін інформацією здійснюється всередині робочої групи процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації

від одного суб'єкта процесу до іншого, унаслідок чого підвищується оперативність і адаптивність діяльності ВНЗ;

– аналізуючи весь процес створення цінності освітньої послуги від початку й до кінця, можна оптимально планувати ресурси, що зумовить скорочення невиправданих витрат і дозволить максимально контролювати інвестиції, вкладені в освітню програму чи науковий проект із створення цінностей;

– контроль усієї послідовності дій із створення цінності (освітнього результату) дозволить спостерегти, на якому етапі та як саме досягається той чи інший результат, що дозволить отримати максимальну якість і уникнути зайвих витрат;

– збільшення гнучкості системи якості, що має чітку процесно-цільову спрямованість і не повинна бути жорстко прив'язана до організаційної структури навчального закладу.

Базуючись на розглянутих теоретичних аспектах процесно-цільового підходу й авторській концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг розроблено процесно-цільову модель управління ВНЗ (*рис. 3.5*).

Запропонована модель процесно-цільового управління ВНЗ за структурою має три блоки, які характеризуються нижче.

Блок 1. «Вхід» – «Вихід»

Споживач – головний учасник усіх процесів, які здійснюються в навчальному закладі. Оскільки ВНЗ є установою, що надає послуги, то він існує за наявності реального споживача. Тільки тоді є можливість, щоб процес обслуговування відбувся. Споживачами послуг, які надають ВНЗ, є: абітурієнти (потенційний споживач), здобувачі вищої освіти (реальний споживач) і фахівці-випускники (лояльний споживач). Крім того, споживачами є замовники (держава, підприємства-роботодавці, фізичні особи), що фінансують підготовку фахівців для своєї потреб.

Таким чином, враховуючи споживчоорієнтовний підхід, який сьогодні є визначальним для досягнення успіху на конкурентному ринку освітніх послуг, запропонована модель процесно-цільового управління відображає споживача (замовника, абітурієнта, здобувача, випускника) об'єктом, з якого починаються і яким закінчуються всі процеси у ВНЗ. Тобто освітня діяльність як основний бізнес-процес ВНЗ на «вході» має абітурієнта, на «виході» – кваліфікованого фахівця, якого потребує ринок праці.

Зовнішнє середовище містить вимоги замовників, здобувачів, роботодавців, держави та суспільства в цілому, а також ринків праці та освіти як національного, так і європейського та світового і безпосередньо впливає на всі процеси, що проходять у ВНЗ.

Зауважимо, що застосування споживчоорієнтованого підходу до управління ВНЗ має свої специфічні особливості, а саме: за середовищем необхідно розрізняти зовнішню споживчу орієнтованість – орієнтація на потреби економіки країни та ринку праці, і внутрішню – орієнтація на здобувача вищої освіти, його особистісні потреби та бажання.

Разом із тим, у період проведення соціально-економічних реформ визначилася тенденція переважної орієнтації ВНЗ на попит населення на освітні послуги. Спостерігається рух від крайності централізованої системи – виняткової орієнтації на потреби народного господарства – до іншої крайності, якою є орієнтація на особистісний попит при ігноруванні потреб національної

економіки і вимог ринку праці. Нині реформа системи вищої освіти спрямована на відновлення відповідності освіти вимогам сучасного суспільства, розробку адекватних завдань розвитку системи освіти, механізмів управління та створення економічних механізмів, що забезпечують усунення невідповідності структури потреб ринку праці та системи професійної освіти, а також інтеграцію вищої освіти з науковою діяльністю [325].

Блок 2. Процес управління

2.1. Цілевстановлення

Діяльність ВНЗ, як і всякої складної організації, стосується інтересів різних груп людей, що повинно проявлятися в узгоджених і комплексних окремих рішеннях і діях окремих підрозділів. Ними є: здобувачі, викладачі, наукові співробітники, керівники, представники державних органів управління, підприємств-партнерів, споживачів результатів діяльності ВНЗ, населення в особі потенційних здобувачів вищої освіти. Збалансоване дотримання інтересів перерахованих груп повинно братися за основу місії та політики діяльності ВНЗ [328].

Наразі існують різні підходи до визначення місії університету. Одні вважають, що його мета – наукові відкриття, передача й використання знань у співтоваристві вчених і викладачів. Інші акцентують увагу на питаннях економіки, фінансів і реагуванні на зміни ринку. Треті вбачають в університеті впорядковане соціополітичне співтовариство [27]. Еволюція місії ВНЗ розглядалася вище, проте, зауважимо, що обов'язок керівництва освітньої установи полягає в творчому підході до визначення місії, яка повинна спиратися на перспективне бачення розвитку суспільства.

Визначення стратегії ВНЗ залежить від організаційно-правової форми навчального закладу (державний, приватний), його величини та спеціалізації. Також при цьому враховується територіальне розташування навчального закладу, демографічні, економічні, соціальні та культурні особливості регіону. Стратегічні плани повинні включати в себе далекосяжні цілі: вихід на світовий

ринок, заняття певної ніші або отримання частки ринку [49]. Стратегія визначає політику закладу, яка повинна спрямовуватися на досягнення його цілей.

Визначення стратегії ВНЗ є обов'язком ректора та вченої ради. Керівництво навчального закладу несе відповідальність за те, щоб стратегія відповідала реаліям часу, а також за її реалізацію. Оскільки реалізація входить в обов'язки колективу, керівництво ВНЗ зобов'язане своєчасно доносити стратегічні завдання до кожного члена колективу та пильнувати за їх виконанням.

На відміну від стратегії, цілі та завдання на певний період часу повинні бути конкретними, із зазначенням способів їх досягнення, призначенням відповідальних осіб і створенням системи контролю. Зовнішнє середовище ВНЗ характеризується високим рівнем мінливості, тому цілі повинні постійно корегуватися. Формування внутрішньої системи якості освітньої діяльності та інноваційного внутрішнього середовища; модернізація системи внутрішньоуніверситетського управління відповідно до особливостей розвитку системи вищої освіти; визначення стратегії розвитку з урахуванням специфіки певного ВНЗ та нових викликів зовнішнього середовища – такі актуальні цілі ВНЗ сьогодні [300].

Крім того, необхідно розрізняти зовнішні та внутрішні цілі. Зовнішня мета ВНЗ задається суспільством (державою) і відображає зміст його організації. Найбільш повно, на нашу думку, основна мета вищої професійної освіти сформульована в Законі України «Про вищу освіту»: підготовка конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [287].

Внутрішні цілі ВНЗ підпорядковані заданій ззовні його цільовій установці і поділяються на загальноуніверситетські цілі та конкретні цілі його структурних підрозділів. У цьому аспекті цілі лежать в основі побудови організаційних відносин, на них базується система мотивації, вони слугують

вихідною точкою для контролю й оцінювання результатів діяльності окремих підрозділів і навчального закладу в цілому [74].

До головної мети ведуть підцілі в розрізі процесів внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин. Рух до мети починається з останньої підцілі, причому кожен перехід від меншого до більшого вимагає здійснення попередньої цілі. Кількість і різноманітність цілей закладу та його підрозділів, з урахуванням багатофункціональної діяльності, настільки велика, що потребує систематизації. У практиці управління для цього будується цільова модель, яка дозволяє наочно представити й описати впорядковану ієрархію цілей.

О. Гринь, здійснюючи дослідження цих питань, зазначає, що кількість рівнів цільової моделі залежить від масштабів і складності завдань ВНЗ і його підрозділів, від існуючої у навчальному закладі організаційної структури, ієрархічності побудови його системи управління та виділених у цій системі функціональних підсистем [74].

Для досягнення ефективності процесу управління та кінцевого бажаного результату в управлінській практиці використовується аналіз ланцюжка створення цінності. Ланцюжок створення цінності (*value chain*) описує в термінах процесів діяльність будь-якої організації з шести основних бізнес-функцій: «від ідеї до продукту», «від продукту до звернення», «від звернення до замовлення», «від замовлення до оплати», «післяпродажне обслуговування» й «адміністративні процеси». У таблиці 3.3 подано ланцюжок створення цінності стосовно діяльності освітніх установ [49]. Кожна з представлених у таблиці груп процесів взаємодіє з адміністративними процесами та іншими групами процесів безпосередньо або через дані та події.

Ланцюжок створення цінності ВНЗ

<i>Група процесів за бізнес-функціями в ланцюжку створення цінності</i>	<i>Група процесів у ВНЗ</i>	<i>Типи процесів</i>
Від ідеї до продукту	Планування й організація освітньої діяльності (проектування послуги)	Ліцензування діяльності; розробка освітніх (наукових) програм; планування освітнього процесу; організація освітнього процесу
Від продукту до звернення	Реклама й просування послуги на ринку	Організація рекламної, профорієнтаційної кампанії, вїзні презентації, агітація
Від звернення до замовлення	Робота з абітурієнтами, потенційними замовниками послуг ВНЗ	Організація «Днів відкритих дверей»; приймальна комісія
Від замовлення до оплати	Реалізація освітнього процесу	Освітні послуги, науково-дослідні послуги; науково-виробничі послуги
Післяпродажний сервіс	Робота з випускниками	Працевлаштування; післядипломна освіта; додаткові освітні послуги
Адміністративні процеси	Процеси управління	Управління персоналом; управління фінансами; управління матеріально-технічною базою та інформацією

Джерело: [49].

2.2. Основні підпроцеси управління

Процес управління є зв'язуючим компонентом бізнес-системи ВНЗ. Функції управління присутні в кожному операційному процесі. Якщо розглядати освітній процес як основу бізнес-діяльності навчального закладу, то він розпочинається з розробки освітньої (наукової) програми, продовжується плануванням освітнього процесу, організацією та безпосереднім здійсненням освітнього процесу, мотивуванням до покращення діяльності учасників освітнього процесу, контролем на всіх стадіях освітнього процесу і закінчується оцінкою досягнутих результатів.

Сукупність методів та інструментів впливу на основні й допоміжні види діяльності (бізнес-процеси), інформаційного та нормативно-правового забезпечення процесів утворює механізм управління ВНЗ. Розглянемо їх.

Планування. Для здійснення процесу ув'язки ресурсів, що виділяються на освітню програму, та прав і обов'язків, які делеговані керівникові команди процесу при застосуванні процесного підходу, доцільно складати кошториси в розрізі освітніх програм. У структурі управління ВНЗ процеси за освітніми програмами не відображаються, але використовуються як засіб внутрішнього контролю команди процесу. Зазначена розбивка кошторисів необхідна для обліку споживання ресурсів кожною командою процесу та координації роботи колективу [325]. Планове бюджетування повинно здійснюватися за принципом самокупності не структурного підрозділу, а освітньої (наукової) програми і команди процесів, які її здійснюють. Це вимагає нового осмислення планово-фінансової діяльності ВНЗ і зміни підходів щодо оцінювання діяльності навчальних структур (деканат, кафедра) та підрозділів, що їх обслуговують.

Організація як функція управління передбачає: формування структури управління, розподіл завдань і ресурсів, розподіл і делегування повноважень. Велика частина університетів використовує закриту модель управління, засновану на лінійно-функціональній організаційній структурі управління. І лише незначна кількість навчальних закладів проходить стадію формування та реалізації відкритої моделі, спроможної гнучко реагувати на умови зовнішнього середовища.

Необхідну гнучкість в управлінні процесом освітньої діяльності дозволяють отримати організаційні структури матричного та проектного типу та їх поєднання, в яких забезпечується прямий взаємозв'язок міжфункціональними та лінійними підрозділами на рівні будь-якого процесу.

Мотивування. Практика засвідчує, що мотивування персоналу як функція управління у ВНЗ є недостатньо забезпечена фінансовими ресурсами. Питання фінансового забезпечення, зокрема процесу мотивації, в умовах перебудови освітньої системи й економічної кризи вирішуються довго та складно. Ефективним мотивуючим інструментом може стати підтримка керівництвом і забезпечення можливості саморозвитку кадрового складу ВНЗ. Навчання співробітників, підвищення їхньої кваліфікації є центральним компонентом

розвитку ВНЗ в інформаційному суспільстві. Турбота про саморозвиток НПП, навчання командній роботі з актуальних наукових проблем викладачів і студентів стає одним із основних завдань університету.

Контроль і аналіз. Виділення функцій контролю й аналізу в процесах управління діяльністю ВНЗ забезпечує досягнення визначених цілей та його розвитку у заданих організаційних умовах. Головними завданнями цих функцій є: збирання й систематизація інформації про стан зовнішнього середовища (потреби ринку, запити споживачів, конкурентні переваги інших ВНЗ тощо) та внутрішнього середовища (освітньої, науково-дослідної, господарської, фінансової та інших видів діяльності); оцінка отриманих результатів за всіма видами діяльності; аналіз причин і чинників, що впливають на результативність операційних процесів; підготовка та реалізація управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети.

Процес контролю у ВНЗ тісно пов'язаний із системою забезпечення якості, зокрема гарантією якості освітніх результатів. Тому контроль повинен бути скерований на те, щоб будь-які рішення, прийняті керівництвом, сприяли досягненню головної мети – підвищення якості освітньої діяльності.

Забезпечення ефективності контролю й аналізу вимагає створення єдиної інформаційної бази підтримки адміністративної, навчальної, навчально-методичної, науково-дослідної та інноваційної діяльності у ВНЗ. Оперативний доступ до інформації дозволяє: скорочувати бюрократичні бар'єри між підрозділами; усувати необґрунтоване дублювання робіт, які виконуються в різних підрозділах; спрощувати оформлення та проходження документів; реалізувати різноманітні запити інформації; швидко й легко отримувати різні форми звітності тощо. Однак у більшості ВНЗ, що мають брак фінансування, така практика, на жаль, відсутня.

2.3. Забезпечення розвитку ВНЗ як підпроцес управління

Провідне місце в ієрархії цілей, що стоять перед ВНЗ, займає забезпечення якості всіх сфер його діяльності, насамперед освітньої. Цей процес є невід'ємною частиною кожного основного й допоміжного процесу і

повинен органічно включатися в будь-який із них. Тому за процесно-цільового управління процес забезпечення гарантії якості накладається «невидимою» мережею на всі її складові й відображається у функціональних обов'язках кожного працівника, маючи прив'язку до конкретного бізнес-процесу.

До процесу забезпечення розвитку ВНЗ віднесено: забезпечення гарантій якості, формування позитивного досвіду та формування споживчої лояльності, провайдинг інновацій, зміцнення іміджу, конкурентоспроможності та підтримка прогресу в розвитку ВНЗ.

Позитивний досвід споживач отримує в процесі обслуговування, стосовно ВНЗ він забезпечує тривалий взаємозв'язок замовника і навчального закладу. А процес усебічного управління досвідом споживача на всіх стадіях його взаємодії з ВНЗ гарантує його задоволеність кінцевим результатом.

Позитивний досвід, отриманий споживачем у процесі надання йому освітньої послуги, формує його лояльне ставлення до ВНЗ та забезпечує тривалий взаємозв'язок із ним. Наприклад, якщо споживач повністю задоволений якістю послуги конкретного ВНЗ, то, за всіх незмінних чинників, наступного разу він з великим ступенем імовірності зробить свій споживчий вибір на користь саме цього освітнього закладу. У свою чергу, при виборі іншої послуги, що надає ВНЗ, лояльне ставлення споживача також буде перенесене й на новий освітній продукт.

Термін «управління споживчим досвідом» (Customer Experience Management, СЕМ) запровадив Б. Шмітт, який у 2003 р. охарактеризував його як «процес стратегічного управління досвідом взаємодії споживача й організації, що пов'язаний із продуктом або самою організацією». СЕМ – це наука, методологія та/або процес всебічного управління досвідом споживача на всіх стадіях його взаємодії з організацією, продуктом, брендом або послугою [378].

Використовуючи методіку управління споживчим досвідом, ВНЗ здобуває низку переваг, зокрема таких [378]:

– формує позитивний споживчий досвід, який вирізняє бренд ВНЗ з-поміж інших і забезпечує виконання обіцяного на кожному етапі співпраці зі споживачем;

– надає можливість науково-педагогічним працівникам ВНЗ постійно пропонувати споживачеві унікальний цінний досвід на рівні найпростіших процесів;

– робить споживачів настільки лояльними і задоволеними, що вони користуються тільки послугами обраного ВНЗ і радять його своїм знайомим;

– включає комплексну систему відстеження й вимірювання освітніх результатів;

– приносить додатковий дохід унаслідок поліпшення лояльності споживачів та утримання кращих працівників.

Формування лояльності полягає в збереженні й посиленні позитивного споживчого досвіду взаємодії з навчальним закладом. Лояльність відображає позитивне ставлення споживача до послуг, які надає ВНЗ, і до самого навчального закладу, а також до певної міри ступінь задоволеності споживача результатом обслуговування. Саме лояльність споживачів, їхнє сприятливе ставлення до вищого навчального закладу є фундаментом його стабільної й успішної діяльності. Однак лояльність формується лише внаслідок взаємодії споживача та ВНЗ. Навіть найяскравіший бренд і найпривабливіша рекламна пропозиція не здатні перетворити звичайного споживача на лояльного, якщо вони не підкріплені конкретними діями, спрямованими на формування тривалого позитивного взаємозв'язку. Практика засвідчує, що наявність значної кількості лояльних і платоспроможних споживачів може забезпечити низку істотних переваг ВНЗ як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах. Так, нерідко найкращими спонсорами ВНЗ є випускники, які, отримавши позитивний споживчий досвід, стали лояльними до свого навчального закладу споживачами.

У практиці управління під лояльністю часто розуміють повторність придбання послуги, проте в економічній літературі лояльність частіше пов'язують з мірою задоволеності споживача. Наприклад, у праці [327] зазначено, що лояльність формується тоді, коли споживач задоволений і не шкодує про витрачені час і гроші. Проте інший учений [171] наголошує на тому, що лояльний споживач – це завжди задоволений споживач, але задоволений споживач не завжди лояльний, хоча задоволеність – перший крок на шляху до формування його лояльності.

Зауважимо, що задоволеність послугою не ідентична лояльності споживача. Під задоволеністю споживача слід розуміти сукупність суб'єктивних оцінок окремих характеристик ВНЗ та його освітнього продукту. Позитивна оцінка освітньої послуги підвищує задоволеність споживача і, відповідно, потужність наміру повторного звернення, але не визначає його повністю, оскільки залежить від прив'язаності споживача до ВНЗ і загальної привабливості аналогічних послуг конкурентів. Таким чином, задоволеність споживачів не обов'язково стає причиною повторного звернення за послугами та збільшення обсягів цих послуг, вона є лише фундаментом для подальшого формування споживчої лояльності.

Визначальним показником інноваційності є прогрес розвитку ВНЗ порівняно із сформованими традиціями та масовою практикою. Тому інновації в системі освіти пов'язані з внесенням змін: до цілей, змісту, методів і технологій, форм організації та системи управління; в освітні програми та організацію освітнього процесу; у систему контролю й оцінювання рівня засвоєння знань; у навчально-методичне забезпечення та систему фінансування. Джерелом інновацій можуть стати: потреби країни, регіону, міста як соціальне замовлення; досягнення науки про людину; передовий педагогічний досвід; інтуїція й творчість керівників і педагогів; дослідно-експериментальна робота; зарубіжний досвід тощо [302].

Генерація інновацій та їх упровадження є не тільки фактором розвитку, а й умовою виживання ВНЗ. Забезпечення якості освітньої послуги та її постійне

вдосконалення у відповідь на запити споживачів забезпечує конкурентоспроможність ВНЗ на ринку освітніх послуг і розвиток у довгостроковій перспективі.

Існує сім категорій нововведень у виробництві освітніх послуг [275], зокрема такі:

- головні нововведення у сфері надання освітніх послуг – нові освітні послуги для нових ринків. Ці послуги зазвичай передбачають як нові характеристики, так і радикально нові атрибути або процеси (відкриття нових спеціальностей);

- основні нововведення в процесі надання освітніх послуг – використання нових процесів (освітніх технологій) для надання базових послуг новими способами з додатковими вигодами;

- розширення асортиментної лінії – доповнення до основної лінії додаткових послуг (спеціалізації освітньої програми);

- розширення форм освітнього процесу – використання нових способів навчання чи пропозицію щодо більшої зручності наявним споживачам та/або залучення нових – тих, які вважають традиційний підхід непривабливим (дистанційна, комбінована форми навчання);

- додаткові нововведення в процесі надання освітньої послуги – мають форму впровадження нових полегшувальних елементів споживання послуги, що збільшують цінність базової освітньої послуги чи значно поліпшують додаткові послуги (електронний розклад занять);

- удосконалення освітньої послуги – найпоширеніший тип нововведення, що передбачає невеликі зміни у процесі надання освітньої послуги (корегування й удосконалення освітніх програм);

- зміна стилю – це найпростіший тип нововведення, що не передбачає жодних змін у будь-якому процесі. Однак такі зміни часто досить помітні й можуть слугувати мотивацією як для працівників навчального закладу, так і для споживачів (залучення іноземних лекторів, тренінги з практиками).

Імідж ВНЗ – це образ, що виникає в громадській або індивідуальній свідомості. Він формується під впливом медійних і немедійних чинників і зусиль на основі позитивного досвіду та лояльності споживачів з метою створення в масовій свідомості позитивного ставлення до навчального закладу. Імідж ВНЗ включає в себе задоволеність здобувачів якістю освіти, а його працівників – результатами своєї діяльності (рівнем матеріального і морального стимулювання), наукові досягнення науково-педагогічних і наукових працівників (індекс цитування в наукових виданнях), цінову політику, рекламу та маркетингові комунікації. Імідж ВНЗ відображається позицією, яку він посідає в національних і міжнародних рейтингах вищих навчальних закладів.

Слід зауважити, що найактуальнішим показником іміджу та рейтингу ВНЗ є конкурентоспроможність його випускників на ринку праці. Зайнятість і затребуваність випускника на ринку праці, його особистий матеріальний і професійний успіх – усе це вирішальною мірою залежить від компетентностей, які споживач освітніх послуг здобуває під час навчання. А отже, гарантії якості результатів освіти стають першочерговим складником іміджу ВНЗ.

Підтримка досягнутого ВНЗ прогресу необхідна для забезпечення стабільного розвитку в умовах мінливого, жорсткого конкурентного середовища, посиленого інтеграцією в європейський та світовий освітній простір. Вітчизняним ВНЗ важко виживати в нових умовах, але за принципом природного відбору виживуть не кращі, а ті, які мають потужніший потенціал і силу волі до перемоги.

Блок 3. Операційні процеси ВНЗ

Операційні процеси ВНЗ, як і будь-якої організації, що веде господарську діяльність на конкурентному ринку, поділяються на основні та допоміжні.

До основних процесів ВНЗ відносять три види діяльності: освітню, науково-дослідну та міжнародну. З точки зору технології побудови бізнес-процесів основним видам діяльності ВНЗ відповідають основні бізнес-процеси, тобто послідовність дій починається з одного або більше «входів» і закінчується створенням послуги, необхідної споживачеві. У свою чергу,

основні види діяльності поділяють на підвиди, яким відповідають окремі підпроцеси.

Допоміжними процесами (видами діяльності), що підтримують здійснення основних процесів, є процеси, які не мають прямого виходу на споживача: нормативно-правове, кадрове, матеріально-технічне забезпечення, фінансування діяльності, утримання інфраструктури тощо. Кожен з допоміжних процесів, у свою чергу, розбивається на підпроцеси, аналогічно основним. Взаємозв'язок основних і допоміжних процесів стає можливим завдяки єдиній організаційній структурі та системі управління, побудованій на основі наскрізної інформаційної підтримки та системи якості. При цьому кожен процес (основний і допоміжний) має відповідати чинній системі стандартів.

Для забезпечення ефективності процесно-цільового управління ВНЗ кожен процес повинен мати свого керівника (власника) і команду процесу. Команда процесу – це всі фахівці, які виконують певні функції в межах конкретного процесу. Кожну команду процесу повинен очолювати менеджер, який індивідуально несе відповідальність за роботу команди процесу та здійснює взаємозв'язок з інформаційно-адміністративним ядром та іншими керівниками процесів.

Внесення змін до функцій (дій), що входять до процесу, та їх взаємозв'язки, які утворюють структуру процесу, називають *декомпозицією процесу*. Декомпозиція – це кардинальна зміна структури функцій у межах виокремленого процесу, коли один підпроцес переноситься з якогось процесу в інший, разом з ним переноситься весь склад підпроцесів і функцій, що входять у нього. Процес перерозподілу прав і обов'язків між лінійно-функціональними органами та командами процесів у термінах процесного підходу є декомпозицією процесу освітньої діяльності. Це дозволяє планувати ресурси в розрізі додаткових функцій (робіт), що з'явилися у команди процесу в результаті придбання додаткових обов'язків [325].

Отже, за процесно-цільового підходу щодо управління ВНЗ головними є процеси і їхні керівники, роль функціональних підрозділів відходить на другий

план. Таким чином, акцент управління освітньою діяльністю переноситься зі структурних навчальних підрозділів (деканат, кафедра, центр) на сам освітній процес, що має цільову спрямованість на задоволення потреб споживачів, організацію та виконання освітніх програм і забезпечення якості результатів освітньої діяльності.

Стає зрозуміло, що успіх ВНЗ в досягненні накресленої мети при застосуванні процесно-цільового підходу зумовлений спрямованістю всіх процесів на загальний результат – досягнення головної мети.

Основними етапами впровадження процесно-цільового підходу є:

- формування єдиної методології впровадження процесно-цільового підходу;
- забезпечення єдності в розумінні стратегічних цілей, на досягнення яких будуть скеровані всі процеси у ВНЗ;
- проведення навчання керівного складу ВНЗ і робочої групи, що здійснюватиме розробку документації із процесно-цільового управління (карти процесів, моделі процесів, опис процедур, матриці відповідальності);
- аналіз існуючих процесів, підпроцесів, процедур і операцій та документів, що регламентують їх здійснення;
- формування організаційної структури, що буде адекватно підтримувати мережу всіх процесів, пов'язаних у систему;
- визначення керівників кожного процесу, наділення їх повноваженнями розпоряджатися ресурсами в межах затвердженого бюджету, за використання яких вони повинні нести персональну відповідальність поряд із відповідальністю за кінцеві результати на «виході» процесу.

Разом з тим, упровадженню процесно-цільової моделі управління в практичну діяльність ВНЗ перешкоджає чимало чинників, як-от [73; 296]:

- нерозуміння керівництвом вищого навчального закладу необхідності впровадження процесного підходу як ідеології;
- неготовність до серйозних змін у структурі управління ВНЗ, у тому числі й в організаційній;

- побудова системи процесів, неадекватної реальній діяльності та цілям вищого навчального закладу;
- нерозуміння необхідності моделювання процесів і професійного виконання цієї роботи;
- помилки при створенні системи, неув'язка процесів і показників їхнього оцінювання;
- відсутність терпіння, бажання та ресурсів, необхідних для реальної оптимізації процесів;
- неструктурованість і фрагментарність існуючої організаційно-розпорядчої документації;
- невміння організувати управління процесами;
- нездатність створити систему постійного поліпшення процесів.

Висновки до третього розділу

Встановлено, що науковими підходами, що формують парадигму сучасного менеджменту вищого навчального закладу є споживчоорієнтований, процесно-цільовий та підприємницький. На основі зазначених підходів розроблено концептуальні засади управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг. Метою управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг є забезпечення ефективності діяльності вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг і прогресивного розвитку за рахунок максимального використання потенціалу завдяки раціональній організації освітнього процесу та задоволенню потреб споживачів в освітніх послугах. Розроблено концептуально-теоретичну модель управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг. Вона відображає сутність концепції через основні концептуальні атрибути: наукові підходи, принципи, суб'єкт й об'єкт, мету і завдання, механізм та структуру, процес та функцій.

Доведено, що конкурентоспроможність ВНЗ і затребуваність його освітніх послуг на ринку залежать від спрямованості його діяльності на споживача, тому потреби споживачів стають ключовим чинником розвитку ВНЗ. Встановлено, що формування попиту населення на освітні послуги повинно базуватися на дослідженні окремих специфічних потреб суспільства і

ринку праці. Доведено, що центральним елементом системи надання освітніх послуг ВНЗ повинна стати сервісологія як галузь знань, спрямована на вивчення потреб і формування попиту на освітні послуги, виявлення способів і методів їх задоволення.

Розроблено методологічні засади процесно-цільового підходу до управління ВНЗ і модель процесно-цільового управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг. Особливістю моделі є акцент орієнтації управління на споживача, цілі та процеси. Наукова новизна моделі представлена підпроцесом забезпечення розвитку ВНЗ, який містить функції: забезпечення гарантій якості освітніх послуг і задоволеності споживача, формування позитивного досвіду та лояльності споживачів, безперервного провайдингу інновацій, зміцнення іміджу ВНЗ та підвищення його конкурентоспроможності, підтримки НТП. На відміну від існуючих, система управління вищим навчальним закладом за процесно-цільовим підходом підвищує ефективність діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг за рахунок: цільової спрямованості всіх процесів, що відбуваються при виробництві освітніх послуг; горизонтальної інтеграції ресурсних потоків; пришвидшення обміну інформацією; спрощення процедур координації, організації і контролю, що забезпечує гнучкість реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ, адаптивність до ринку; підвищення ефективності та покращення якості всіх процесів та їхніх результатів.

Практичну цінність представляють методичні рекомендації щодо побудови системи процесно-цільового управління ВНЗ та адаптації навчального закладу до конкурентного ринку і функціонування на ньому як автономного суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЗАСАДАХ

4.1. Проектування організаційної структури управління вищим навчальним закладом на підприємницьких засадах

Головним фактором університетських реформ є поява конкуренції в середовищі вищої освіти. Це пов'язано, по-перше, з формуванням недержавного сегмента системи вищої освіти; по-друге, з появою комерційного сектора (платних освітніх послуг) у державних ВНЗ, що створило необхідну інституційну основу для розвитку навчальних закладів різних форм підприємницької діяльності [63].

Щоб вирішити управлінські проблеми, які постали перед вищими навчальними закладами, їхні керівники повинні комплексно сприймати діяльність навчального закладу, вбачати в ньому соціополітичну й економічну цілеспрямовану структуру, фундаментом якої є знання, досвід і кадровий науково-педагогічний потенціал.

Зміни, що відбулися в освітньому середовищі, багато в чому зблизили вищу освіту з бізнесом, перетворили університет в економічно ефективну «підприємницьку організацію», яка займається самостійною діяльністю та спирається насамперед на власні можливості, зорієнтовану на споживача, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни в споживчому попиті [63]. При цьому сучасний університет повинен не тільки здійснювати навчання та дослідження, але й сприяти отриманню доходів від власної підприємницької діяльності, активно залучати фінансові інвестиції як з боку великих корпорацій, так і з боку благодійних фондів і міжнародних грантодавців, що підтримують розвиток освіти й науки.

Загалом поняття «підприємницький університет» використовується сьогодні досить широко в практиці управління освітою. Потрібно зазначити, що стрімке поширення досліджень у сфері підприємницького університету знаходить своє висвітлення як у зарубіжній літературі останніх років, зокрема в роботах американських та європейських економістів і соціологів, так і в низці праць вітчизняних дослідників. Перші публікації на цю тему з'явилися в середині 1990-х років. Проте, незважаючи на це, ще й досі немає однозначного трактування цього поняття. Один із перших описів подібного університету можна знайти в праці Ж. Ропке, де зазначено, що такий університет повинен демонструвати підприємницьку поведінку як організація; члени університету – викладачі, студенти, співробітники – мають бути підприємцями (володіти підприємницьким мисленням), а взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинна спонукати до співпраці та взаємного розвитку університету та бізнесу [411].

Дослідженню ринкової адаптації ВНЗ присвячено чимало наукових робіт, переважно зарубіжних науковців. Зокрема, університет як підприємницька організація розглядається в працях Б. Кларка, Ж. Ропке, І. Гайнутдиной, О. Грудзинського, Е. Цатуряна, О. Романовського, В. Гаврилюк, Р. Рожнової. Питання процесно-орієнтованого та проектного управління досліджувалися В. Кременем, А. Асаулом, І. Горюновим, Ю. Вагнер, Б. Капаровим, Д. Кудрявцевим, О. Сухоруковою, С. Федоркіним, Р. Стронгіним, Т. Афасіжевим, В. Тешевим, А. Гриньом, В. Ланкіним, А. Белякіним та іншими вченими. У більшості робіт розкриваються проблеми університетів як суб'єктів конкурентного ринку, характеризується їхня діяльність у нових мінливих умовах господарювання. Разом з тим, вирішення нових завдань ВНЗ вимагає методичних розробок у сфері університетського управління, як-от розробки нової структури управління, спроможної забезпечити ефективність роботи й розвиток ВНЗ в умовах автономії, жорсткої конкуренції, мінливості зовнішнього середовища та недостатнього досвіду підприємницької діяльності.

Серед визнаних авторитетів у галузі розвитку концепції підприємницького університету необхідно назвати ім'я Б. Кларка, професора Каліфорнійського університету, який глибоко досліджував моделі підприємницького університету, а також концептуальні основи його функціонування.

Категорія «підприємницький університет» розглядається в праці Б. Кларка як характерна риса соціальної системи, що стосується як університету в цілому, так і окремих його частин: науково-дослідних центрів, факультетів, відділень [135]. Провідна думка Б. Кларка щодо підприємницького характеру університету така: університет спроможний усвідомити необхідність реорганізації структури та переорієнтації своєї діяльності на інноваційну, здійснювану на засадах підприємництва. Особливість підприємницького університету виявляється в пошуках шляхів ефективно-організаційно-структурної реорганізації, збільшенні доходу від усіх сфер університетської діяльності, прагненні стати потужним, самостійним гравцем на ринку освітніх послуг.

Б. Кларк виокремлює такі ознаки вищого навчального закладу як підприємницької організації [135, с. 22–25]:

1. Міцна управлінська вісь. Керівництво ВНЗ (ректор і його адмінкоманда) повинні працювати як одне ціле, бути відданими справі, швидко й досить гнучко реагувати на запити середовища, які постійно змінюються, чіткіше і організованіше перебудовувати свої завдання, оперативно узгоджувати управлінські цінності з традиційними академічними.

2. Децентралізація та створення периферійних підрозділів (міждисциплінарних проектно-орієнтованих науково-дослідних центрів). Університетські факультети й навчальні центри повинні зберігати свою роль, їхня компетенція важлива, але самі по собі вони неспроможні зробити все те, що сьогодні повинен робити університет. Усе це робить актуальним проектний підхід щодо побудови структури управління ВНЗ і підвищує роль децентралізованого управління.

3. Диверсифікація джерел фінансування. Університети повинні прагнути до збільшення притоку фінансових засобів із різних джерел: від комерційних компаній; місцевих органів влади та благодійних фондів; доходів за надання додаткових платних послуг; міжнародних грантів; благодійних внесків випускників. Саме ці джерела відображають фінансову диференціацію. Надходження грошових коштів із багатьох джерел дозволяє здійснювати важливі інноваційні заходи, не чекаючи системних рішень «згори».

4. Подолання опору змінам. Університетські структури, не беручи активної участі в процесах реформації, можуть виявитися серйозною перешкодою на його шляху. Факультети й кафедри повинні стати підприємницькими одиницями університету. Замість тиску на класичні структурні підрозділи, необхідно виробити мотивуючі стимули до змін, які забезпечать утілення в життя стратегічних підприємницьких планів усіма структурними підрозділами.

5. Підприємницька культура. У підприємницькому університеті основою системи цінностей повинна стати нова підприємницька культура, орієнтована на інновації. Її початком може бути особистий приклад керівництва. Адже повноцінна культура формується на основі стійкої практики та зумовлює успішний діалог між усіма структурними одиницями університету.

Для того щоб університет був підприємницьким, він повинен мати належним чином побудовану організаційну структуру. Правильно побудована система організації дозволяє навчальному закладу постійно змінюватися й ефективно адаптуватися до суспільства, що змінюється. Така система організації дозволяє підрозділам і окремим людям ставати більш ефективними у цій структурі.

Отже, підприємницький університет – це університет вищій навчальний заклад, який прагне до змін, розвитку й удосконалення, це нова модель дії, яка сприяє не лише виживанню, але й досягненню ефективності діяльності в нинішньому складному прогресивному інформаційному суспільстві.

ВНЗ має усвідомлювати, що йдеться не про стрибок змін, після якого

розпочинається спокійний розвиток у нових умовах, а про кардинально нову реальність, для якої і в перспективі будуть характерні швидкі зміни. Фактично мовиться про зміну парадигми розвитку інституції вищої освіти.

Принципово нові проблеми університетів як конкуруючих суб'єктів ринкової економіки спричинили неефективність традиційної вертикальної системи університетського управління. Ця традиційна схема управління існувала століттями, проте вона мало пристосована для швидкого відгуку на нові запити зовнішнього середовища і не має ефективних механізмів для істотного підвищення продуктивності праці в інноваційній науково-освітній сфері. У зв'язку з цим з'явилася необхідність реорганізації структури управління університетами та пошуку нових управлінських моделей, здатних підвищити адаптивність ВНЗ до нових умов функціонування.

Розвиток управління й організаційна трансформація – це, перш за все, зміна структурних відносин усередині організації, що означає її перехід з одного типу структур в інший. При цьому новий організаційний тип може бути відомим, а може бути організаційною інновацією, що виникла у відповідь на виклик нових умов зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище змінилося так радикально, що неможливо заперечувати необхідність радикальних змін й організаційної перебудови університету. Разом з тим, саме вимоги зовнішнього середовища і початковий тип організації ВНЗ спрямовують вектор трансформації організаційної структури ВНЗ – від класичної освітньо-наукової організації до інноваційної підприємницької організації [80].

Таким чином, розвиток інформаційного суспільства з поступовим переходом у суспільство знань, створення глобального ринку освіти визначають завдання – витворити нову модель сучасного університету. Здобуття університетами автономії надало їм свободу, що дозволяє повною мірою розкрити весь потенціал ВНЗ й ефективно задіяти його на користь суспільства і особистого розвитку.

Практика свідчить про те, що саме внутрішня організація забезпечує

життєдіяльність будь-якої соціально-економічної системи. Вибір і правильна побудова організаційної структури дозволяє ВНЗ адекватно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і потреби внутрішнього середовища і, крім того, здебільшого визначає ефективність його функціонування. Структура зумовлює процеси взаємозв'язку всередині організації, що, у свою чергу, полегшує процес прийняття рішень і виконання визначених завдань [325].

Становлення та розвиток підприємницького університету вимагає розробки й реалізації організаційних змін задля перетворення ВНЗ на гнучку й адаптивну організацію. Адаптація ВНЗ відбувається за рахунок впливу внутрішніх (місія, цілі, задачі, лідерство, стиль управління, матеріальні, фінансові та людські ресурси) та зовнішніх (натиск ринку, сучасні інформаційні технології, державне регулювання, нормативно-правова база, міжнародна академічна спільнота тощо) чинників.

Типи організаційних структур, які порівняно з традиційними (вертикальними) структурами є краще пристосованими до мінливих зовнішніх умов і наукоємних та інноваційних технологій, з'явилися ще в 60-х роках ХХ ст. Такі структури називаються адаптивними, оскільки їх можна швидко модифікувати відповідно до змін середовища і потреб самої організації. Адаптація – це процес реформування структури. Успішна адаптація – шлях до виживання організації [1].

Традиційні структури ВНЗ побудовані на функціональному підході, для якого головне – вертикальні зв'язки в організації; адаптивні – на процесному, головним для якого є горизонтальні зв'язки. Ці зв'язки – слабкі з точки зору традиційного вертикального розподілу влади. Разом з тим, перевагою процесного підходу в управлінні є взаємозв'язок процесів і функціональних підрозділів та ефективна координація операційної багатопрофільної діяльності.

Зазвичай горизонтальний процес, який здійснюється в межах рівноправних функціональних підрозділів, не має власників окремих ланок, що створює штучні бар'єри між ними. Для ефективного управління горизонтальний процес повинен бути ідентифікований та визначені його

власники, у тому числі власники кожної ланки. Владні повноваження власників (керівників) процесів дають їм можливість приймати самостійні рішення і контролювати роботу своєї команди. Адаптивні структури передбачають не тільки управління процесами, а й формування команди процесу, що складається з усіх менеджерів інтегрованих процесів, включених у їх функціональний процес. Основне завдання команди процесу – забезпечити виконання задач, що стоять перед власниками процесу. Для цього вище керівництво делегує частину своїх повноважень власникам процесу та їхнім командам, усуваючи функціональні бар'єри [165].

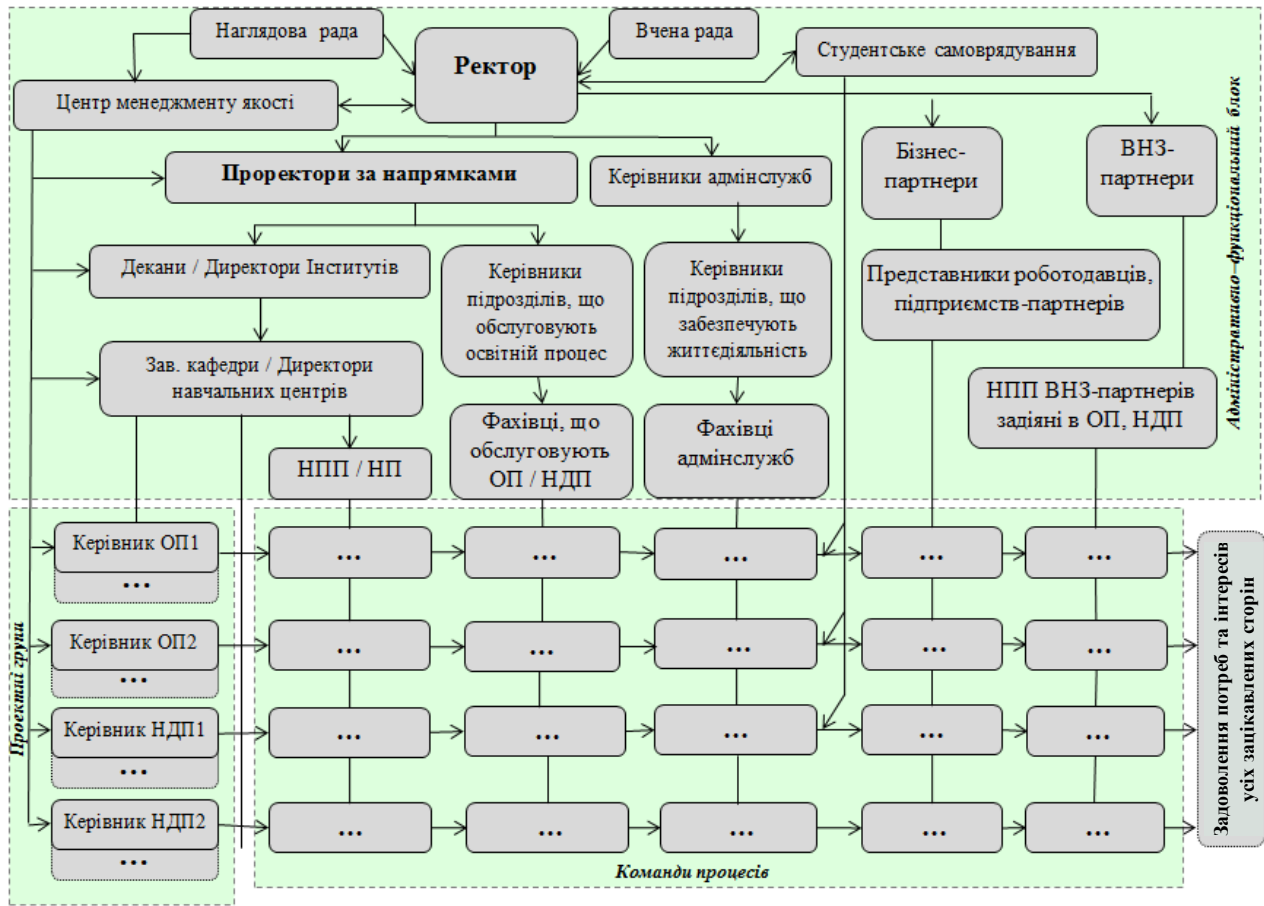
Традиційна структура управління ВНЗ є вертикальною або лінійно-функціональною. Як правило, в університеті є проректори, котрі координують діяльність підрозділів за відповідними напрямками, такими як, наприклад, науково-педагогічна робота, науково-дослідна та інноваційна робота, міжнародна діяльність тощо. Є також проректори, що забезпечують систему життєзабезпечення ВНЗ, як-от проректор з адміністративно-господарської роботи й розвитку та ін. За такої вертикальної структури кафедра, зазвичай, розглядається як головний освітньо-науковий підрозділ. На неї покладається розробка й реалізація освітніх (освітньо-наукових) програм, навчальних курсів, забезпечення практичних і лабораторних занять, організація практики, підготовка аспірантів тощо. Проте кафедра самостійно не може нести повну відповідальність за освітні (освітньо-наукові) програми чи наукові проекти, тому що в їх розробці участь беруть різні кафедри (наприклад, не випускові: соціально-гуманітарної та фундаментальної підготовки), їх організацію здійснює навчальна частина, а контроль успішності та якості освітніх результатів – це прерогатива деканату. Крім того, до розробки й виконання освітніх програм можуть бути залучені підприємства, які є базами практики, й інші ВНЗ, задіяні через програми мобільності студентів. Отже, відповідальність за освітню діяльність ВНЗ розподілена між багатьма суб'єктами процесу.

Вертикальна структура не має спеціальних підрозділів для розробки й реалізації міждисциплінарних освітніх програм, науково-дослідних та науково-

виробничих проектів. Ні завідувачі кафедр, ні декани факультетів не можуть самостійно, у межах своїх повноважень, визначених вертикальною структурою, виконувати подібні проекти. Для їхньої реалізації недостатньо, наприклад, створити нову кафедру чи центр. Робота за новими й актуальними проектами «накладається» додатково на традиційну структуру вертикального управління та фактично створює новий прошарок «горизонтальних» взаємодій як вид необхідної регулярної активності. У зв'язку з цим управління університетом стає все більш проектно-орієнтованим. Нові завдання, визначені вже сьогодні, тільки посилюють потребу ВНЗ в такій взаємодії, яка не передбачена вертикальною структурою. Відтак проект/програма виступає як нова і важлива структурна одиниця управління.

У межах дослідження, використовуючи процесно-цільовий підхід, принципи та переваги проектної та матричної структур, розроблено сучасну інтегровану структуру управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг. Схематично її зображено на *рисунку 4.1*.

Матрична структура є оптимальною, коли навколишнє середовище дуже мінливе і цілі організації відображають подвійні вимоги, коли однаково важливі і зв'язки з конкретними підрозділами, і функціональні цілі. Подвійна підпорядкованість в управлінні ВНЗ полегшує комунікації та координацію дій, які необхідні, щоб оперативно відреагувати на зміни навколишнього середовища. Вона допомагає встановити правильний баланс влади між керівниками функціональних підрозділів, керівниками процесів (проектів/програм) і вищим керівництвом навчального закладу. Для матричної структури характерні сильні горизонтальні зв'язки, що формують процеси [1].



Умовні позначення: ОП – освітня програма; НДП – науково-дослідний проект; НПП/НП – науково-педагогічні/наукові працівники

Рис. 4.1. Інтегрована структура управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг

Джерело: розроблено автором.

Інтегрована структура управління – це крок до сучасного підприємницького університету, за якої горизонтальні команди процесів існують нарівні з традиційною вертикальною ієрархією. Кафедри, котрих уже недостатньо для виконання всіх завдань університету, доповнюють проектні групи. Їхня діяльність полягає в роботі над проектами чи програмами, до яких залучені фахівці різного профілю, з різних кафедр і факультетів. Ці групи можуть перебувати на одному факультеті, а можуть організовуватися як університетські науково-дослідні проекти. Тому, крім вертикального обміну інформацією за ієрархічним ланцюжком, відбувається горизонтальний обмін,

що дає змогу подолати бар'єри між структурними підрозділами й кафедрами та забезпечити можливість координації дій викладачів та інших співробітників для виконання загальної мети університету.

Отже, інтегрована структура управління ВНЗ забезпечує такі переваги:

- допомагає досягти найкращої координації робіт, необхідної для задоволення вимог споживачів і розвитку ВНЗ;

- забезпечує гнучкий розподіл людських ресурсів між освітньою та науковою діяльністю й різними видами додаткових послуг;

- уможливорює ефективний контроль та економію ресурсів;

- дає можливість виконувати складні завдання (проекти) в умовах нестабільного навколишнього середовища;

- дозволяє розвивати як професійні якості, так і покращувати якість послуг, які надає ВНЗ.

Оскільки освітня діяльність є провідним видом діяльності всіх ВНЗ, необхідно зазначити, що структура управління повинна сприяти підвищенню якості освітнього процесу. Урахування думки великого числа груп та окремих осіб може допомогти встановленню ознак позитивних змін. При утворенні коаліцій між керівниками адміністративних служб і керівниками процесів (програм/проектів) потрібно окреслити повноваження та виявити основні інтереси всіх учасників управління, одночасно визначаючи механізми, що забезпечують зв'язок між владою та відповідальністю. Вирішити проблему розподілу влади й відповідальності допоможе децентралізоване управління, яке вимагає відкритої комунікації та довіри, заснованої на взаємній повазі, прийнятих усіма показниками розподілу влади і відповідальності, розумінні ролі керівництва в університеті. Важливий також прояв толерантності до неоднозначних ситуацій у роботі ВНЗ [27].

Варто вказати на переваги децентралізації за нової структури підприємницького університету[411], а саме:

- скорочуються строки прийняття рішень;

- бюджет процесу слугує основою для системи матеріального стимулювання персоналу, задіяного в його реалізації;
- кожен співробітник розуміє, що його особисті зусилля з економії витрат реально впливають на загальний бюджет ВНЗ;
- установивши величину витрат, властивих кожному процесові, керівництву ВНЗ легше приймати коригуючі рішення.

Таким чином, організаційна децентралізація означає делегування значно ширших повноважень і відповідальності підрозділам під час реалізації освітніх і наукових процесів.

Існування високого рівня диференціації та неоднорідності підрозділів ВНЗ зумовлює необхідність розвитку автономії самих підрозділів, що є істотним резервом і потенціалом для розширення діяльності навчального закладу. Водночас саме через значний рівень неоднорідності у вітчизняних ВНЗ потрібно забезпечити солідарність у розподілі коштів між підрозділами. Однак довготермінові цілі не завадить формувати на засадах децентралізації із домінуванням принципу ресурсної незалежності кожного процесу. Тому ресурси, які розподілятимуться за принципом солідарності, необхідно насамперед інвестувати в програми та проекти, що здатні в перспективі самоокуповуватися, завдяки чому процеси матимуть змогу отримати ресурсну незалежність. З іншого боку, ті освітні напрями, спеціальності й спеціалізації, на які немає ринкового попиту, але є прогноз, що подібна тенденція спостерігатиметься протягом тривалого часу, необхідно закривати, незважаючи на труднощі, що можуть виникнути (заперечення з боку випускових кафедр, соціальні проблеми тощо). Варто пам'ятати про те, що правила ринку є жорсткими, і намагатися їх змінити та сформувати нові тенденції за допомогою адміністративних підходів можна тільки в короткотерміновий період, а негативні наслідки в довготерміновій перспективі можуть виявитися дуже істотними. Тобто, ураховуючи практику діяльності економічних суб'єктів у ринковій економіці, усередині ВНЗ варто запровадити принципи вільного та

конкурентного ринку капіталу, що передбачає інвестування ресурсів у найперспективніші дослідницькі проекти та навчальні спеціальності. При цьому треба відмовитися від правила перерозподілу ресурсів «багатих» на користь і підтримку «бідних» [62].

Досвід переконує, що державний контроль неспроможний забезпечити належну якість освіти. Системні реформи, як правило, відбуваються повільно із застосуванням жорстких методів на тлі умов зовнішнього середовища, яке стрімко змінюється. У зв'язку з цим найкращі результати сьогодні дає університетський самоконтроль, який найбільш повно реалізується в підприємницьких університетах [19].

Ефективне підприємництво в університетах може існувати тільки в колегіальних формах. Колегіальне підприємництво розглядається як спосіб досягнення високого ступеня ринкового контролю. Основою колегіального підприємництва є колегіальне прийняття рішень щодо персональних і групових ініціатив в університеті. Можна це сформулювати й так: при колегіальному підприємстві викладачі й адміністратори університету здійснюють спільне управління в інтересах цілого. Така форма управління дає змогу вже на початковому етапі узгодити групові й загальноуніверситетські інтереси [19; 270].

Разом з тим, зауважимо про важливість ситуаційного підходу при виборі моделі й методів прийняття рішень, адже як колегіальні, так і ієрархічна моделі мають свої переваги й недоліки та є ефективними в різних ситуаціях. Тому за необхідності швидкого прийняття рішень, якого вимагає оперативна реакція на зовнішні загрози, адміністративні методи ієрархічної моделі є найефективнішими.

Іншою важливою частиною заходів із реформування системи управління вищим навчальним закладом повинні стати дії зі стимулювання академічних підрозділів, які в більшості своїй продовжують критично ставитися до організаційних трансформацій. Так, якщо базові підрозділи будуть продовжувати спротив і висловлювати своє негативне ставлення до

інноваційних змін, життя університету залишиться таким само, як раніше. Через це необхідно, щоб академічні підрозділи брали участь у реформах, перетворившись на структурні одиниці змін, що проходять в університеті [63].

Сприяє подоланню опору змінам посилення й розвиток організаційної культури ВНЗ, яка представляє собою сукупність ідей, цінностей і переконань організації. Важливим чинником піднесення університетів є також формування нової підприємницької культури, яка не буде асоціювати «університетське підприємництво» з чимось нечесним чи таким, що не гідне найвищого соціального інституту [347].

Таким чином, нині зростає розуміння необхідності реформування структури управління ВНЗ для підвищення його ефективності й адаптивності до нових умов функціонування. Для них властиві: конкуренція та необхідність конкурентної боротьби за місце на ринку; автономія університетів – право самостійно визначати цілі, шляхи й способи їх досягнення; тотальна інформатизація та швидкий темп оновлення знань; прогресуюче впровадження інноваційних технологій; потреба в підготовці та перепідготовці кадрового забезпечення, здатного працювати в мінливих умовах ринкової економіки; необхідність стратегічної орієнтації ВНЗ на завдання розвитку суспільства і країни.

Забезпечити ефективність діяльності університетів як підприємницьких організацій спроможні інноваційні адаптивні структури управління. Запропонована автором інтегрована структура управління ВНЗ визначає верховенство функціональних процесів перед структурними підрозділами. Переорієнтація управління на процеси, які у ВНЗ, як правило, визначаються освітніми (професійними/науковими) програмами та науковими (дослідними/виробничими) проектами, забезпечує університету, по-перше, гнучкість і швидкість реагування на зміни середовища і потреби ринку; по-друге, ефективність контролю та розподілу ресурсів; по-третє, підвищення якості всіх процесів, що здійснюються в університеті, та їхніх результатів.

Представлені результати дослідження покращують розуміння сучасної управлінської парадигми в освіті та створюють підґрунтя для подальших розробок у сфері університетського управління, зокрема розвитку методичної бази процесу забезпечення розвитку ВНЗ.

4.2. Механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищого навчального закладу

Протягом останніх десяти років система вітчизняної освіти пройшла важкі, але важливі етапи розвитку. На сучасному етапі в Україні активно відбувається процес інтеграції національної системи вищої освіти в європейський і світовий освітній простір, здійснюється модернізація освітньої діяльності у контексті європейських вимог. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» метою діяльності вищих навчальних закладів є підготовка «конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [287]. А отже, забезпечення якості освітньої діяльності сьогодні виходить на перше місце серед завдань ВНЗ і є одним із критеріїв ефективності управління вищим навчальним закладом.

Закон України «Про вищу освіту» трактує поняття «якість освітньої діяльності» як рівень організації освітнього процесу у вищому навчальному закладі, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань [287]. Проте в межах нашого дослідження якість освітньої діяльності розглядатиметься переважно як здатність освітніх процесів і продуктів відповідати вимогам стандарту вищої освіти й потребам суспільства. Вважаємо, що надати якісні освітні послуги і забезпечити якість освіти замовника не можливо без забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ.

Реформування вищої освіти започаткувало умови для створення інноваційного простору на основі освітньої та наукової підтримки, адаптації системи вищої освіти України до норм, стандартів і основних принципів Європейського простору вищої освіти, забезпечення соціального контексту вищої освіти, а також створення вищими навчальними закладами системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності (СВЗЯОД).

Зауважимо, що на сьогоднішній день проблема розробки й упровадження системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності є новою і вкрай актуальною для вітчизняних ВНЗ. Це пов'язано зі зміною парадигми вищої освіти, яка заснована на автономії навчальних закладів і компетентнісному підході до освітньої діяльності. Саме тому в основу незначної кількості вітчизняних досліджень цієї проблематики покладено розробки європейських організацій, що координують процеси забезпечення якості освіти. Серед таких публікацій можна назвати розробки й рекомендації Європейської мережі гарантії якості вищої освіти (ENQA), Європейської асоціації університетів (EUA), Європейського студентського міжнародного бюро (ESIB) та ін. Вагомий внесок у розвиток вищої освіти, зокрема забезпечення її якості, зробили провідні українські вчені – члени Національної команди експертів із реформування вищої освіти України, зокрема Ю. Рашкевич, В. Луговий, М. Степко, А. Гармаш, В. Захарченко, О. Кочубей, С. Нестеренко, а також Національний Еразмус+ офіс в Україні. Теоретико-прикладні основи проблеми якості освіти й управління якістю освітньої діяльності ВНЗ розкриваються в наукових дослідженнях іноземних і вітчизняних фахівців: Д. Гопкінза, А. Тайджмана, Т. Послтвейта, А. Новікова, М. Поташника, С. Калашнікової, В. Кременя, О. Кукліна, Ж. Таланової, І. Линьової та ін.

Певна робота в цьому напрямі вже розпочата вітчизняними університетами. Проте Україна у сфері забезпечення якості вищої освіти поки що відстає від загальноєвропейського рівня і перебуває на початковому етапі становлення цієї вкрай важливої складової частини національної системи освіти. Тому зазначена проблематика потребує подальших розробок і вивчення.

Українська система забезпечення якості вищої освіти йде корінням у радянське минуле, коли контроль якості освіти здійснювався адміністративно-командними методами. Це логічно, тому що споживачем освітніх послуг у тій системі була держава. Проте в українській системі освіти логічно побудовані ті елементи, які були створені в умовах адміністративного управління за радянських часів – тобто формальні процеси й процедури. Європейська система вищої освіти, навпаки, формувалася в умовах природного вибору, коли вимоги щодо якості вищої освіти висувалися безпосередніми споживачами освітніх послуг – галузями, роботодавцями, студентами (рис. 4.2) [148].



Рис. 4.2. Відмінності у формуванні української та європейської систем забезпечення якості освіти

Джерело: [148].

Ступивши на шлях євроінтеграції, Україна взяла на себе зобов'язання проводити роботу з приведення якості національної освіти у відповідність до європейських стандартів. Навчальні заклади згідно з Законом України «Про вищу освіту» повинні сформувати систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, яка має включати політику та відповідні процедури гарантії цієї якості, а також стратегію постійного її підвищення. Стратегія, політика та процедури підвищення якості освітньої діяльності повинні бути затверджені навчальним закладом, доведені до відома студентів, викладачів і громадськості.

В основу принципів побудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності українських ВНЗ покладено Європейські стандарти і рекомендації щодо забезпечення гарантій якості вищої освіти (ESG), які, у свою чергу, ґрунтуються на таких основних принципах [412]:

- вищі навчальні заклади несуть основну відповідальність за якість своїх освітніх послуг і забезпечення цієї якості;
- система забезпечення якості реагує на розмаїтість систем вищої освіти, навчальних закладів, програм і студентів;
- система забезпечення якості підтримує розвиток культури якості;
- система забезпечення якості враховує потреби й очікування студентів, усіх інших залучених сторін та суспільства.

Політика вищих навчальних закладів щодо забезпечення якості освітньої діяльності повинна бути спрямована на:

- постійне вивчення запитів і потреб основних споживачів освітніх послуг і швидке реагування на їх зміну, використовуючи можливості як навчального закладу в цілому, так і окремих його працівників;
- задоволення потреб студентів в інтелектуальному, культурному, духовному і моральному розвитку;
- встановлення та розвиток стійких і взаємовигідних відносин із роботодавцями, навчальними закладами й іншими зацікавленими сторонами.

ВНЗ, надаючи освітні послуги, повинні усвідомлювати, що несуть відповідальність за якість освіти і забезпечення належних умов навчання, які

дозволяють здобувачам вищої освіти досягти передбачених програмами результатів навчання. У зв'язку з цим першочерговим є забезпечення якості викладання й освітніх програм, які повинні постійно вдосконалюватися, бути гнучкими та відповідати потребам вітчизняного ринку праці.

Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності передбачає здійснення таких процедур і заходів [287]:

- 1) визначення принципів і процедур забезпечення якості вищої освіти;
- 2) здійснення моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм;
- 3) щорічне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників ВНЗ та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті навчального закладу, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб;
- 4) забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників;
- 5) забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів за кожною освітньою програмою;
- 6) забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;
- 7) забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації;
- 8) створення ефективної системи запобігання та виявлення академічного плагіату в наукових працях працівників ВНЗ і здобувачів вищої освіти;
- 9) інших процедур і заходів.

Побудова СВЗЯОД повинна орієнтуватися на формування, моніторинг і постійне покращення процесів і результатів діяльності ВНЗ. Основним критерієм, за яким вимірюють та оцінюють освітню діяльність, є якість освітнього продукту – власне освітньої послуги, навчально-методичних і науково-дослідних розробок і компетентнісного фахівця. Одночасно на освітній продукт як результат освітньої діяльності впливає якість ресурсного

забезпечення та якість освітніх процесів, тому основними об'єктами системи якості освітньої діяльності повинні бути ресурси, освітні процеси та результати.

Дослідивши сутність, зміст і основні вимоги щодо формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності, пропонуємо авторське бачення моделі СВЗЯОД вищого навчального закладу (рис. 4.3), на основі якої буде розглянуто механізм її функціонування.



Рис. 4.3. Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Як бачимо, основними елементами СВЗЯОД є суб'єкт і об'єкт системи. Суб'єктом насамперед є управлінський апарат, але також і науково-педагогічні працівники, і самі здобувачі вищої освіти. Вони різною мірою беруть участь в управлінні якістю освітньої діяльності, впливаючи на окремі її аспекти, але всі одночасно зацікавлені у визначенні якості освітньої діяльності та віднайдені

ефективних управлінських рішень щодо її підвищення. Об'єктами є основні складові освітньої діяльності: ресурси, освітні процеси та результати.

На ефективність функціонування СВЗЯОД впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ. До основних чинників зовнішнього середовища відносимо вимоги й потреби держави, замовників, здобувачів освіти, роботодавців, суспільства, що впливає на якість і рівень задоволення потреб. Крім того, вплив на ефективність системи мають національні та європейські стандарти забезпечення якості вищої освіти.

Внутрішніми чинниками впливу на функціонування системи якості освітньої діяльності є ефективність менеджменту, зокрема планування, організації та контролю процедур стосовно забезпечення цієї якості. Важливою є суб'єктивна сторона ставлення безпосередньо учасників освітнього процесу до якості освіти, а головне – їхня відповідальність за її формування. Тому вагому роль відіграють існуючі у ВНЗ культура якості освітньої діяльності та рівень самоаналізу й самоконтролю.

Схематично механізм дії системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ представлено на *рисунку 4.4*. Оригінальність запропонованого механізму полягає в споживчоорієнтованому підході щодо забезпечення якості освітньої діяльності. Споживач – головний суб'єкт, який формує запит, визначає вимоги до якості освітніх послуг та оцінює кінцевий результат від них. Тому процес забезпечення якості освітньої діяльності повинен розпочинатись із вивчення споживацьких запитів, потреб і вимог стосовно якості освітніх послуг, а закінчуватися підтвердженням рівня максимального задоволення споживацьких потреб.

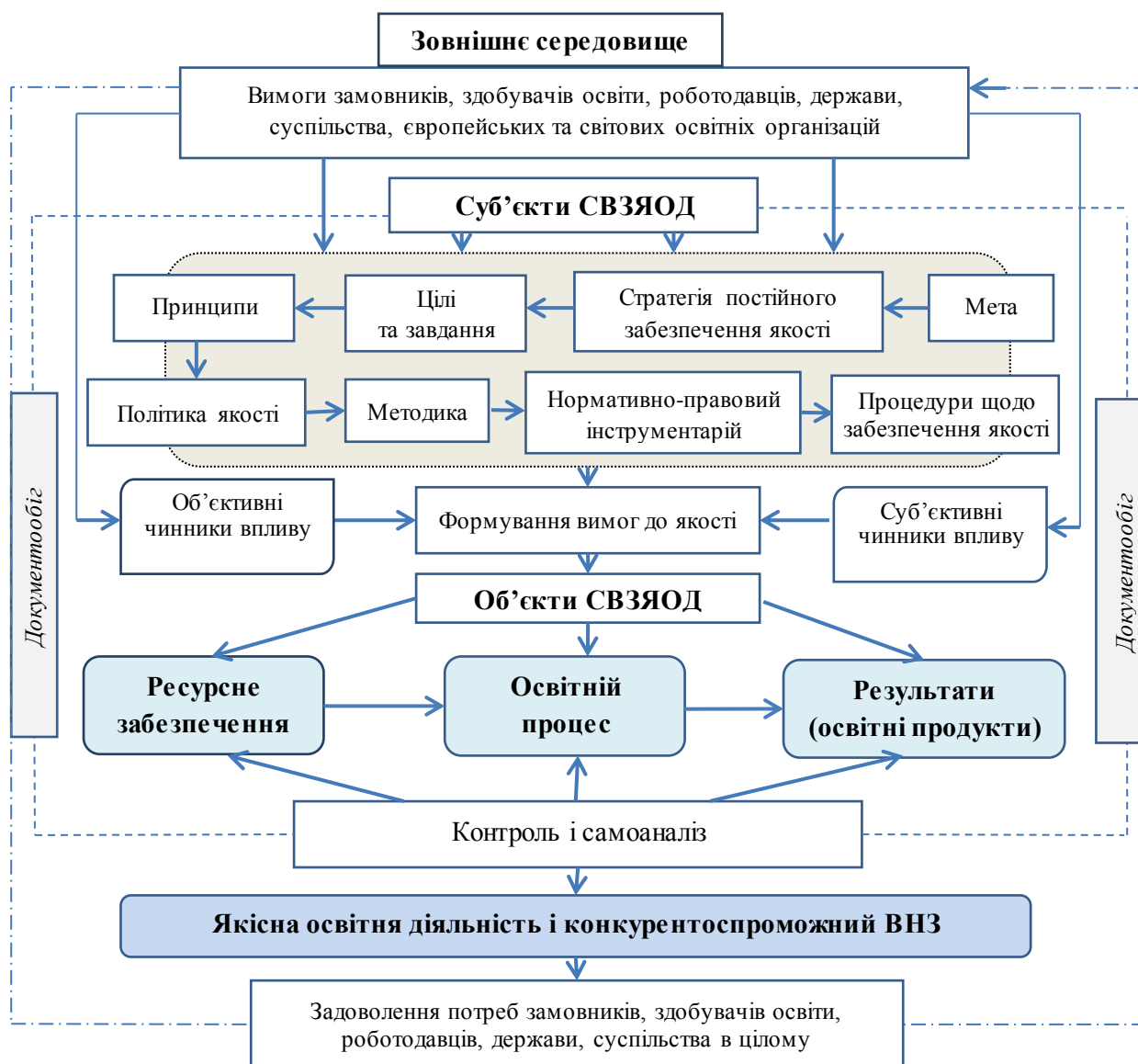


Рис. 4.4. Механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Внутрішні чинники також безпосередньо впливають на забезпечення якості освітньої діяльності. Вони можуть бути об'єктивними і суб'єктивними. Об'єктивними чинниками, що визначають якість освітніх процесів і результатів, є цілі та завдання ВНЗ, внутрішні нормативно-правові положення та інструкції, потенціал і можливості використання їх навчальним закладом. Суб'єктивними чинниками впливу насамперед є відповідальність тих, хто їх

здійснює та контролює: керівництва ВНЗ на всіх рівнях, викладачів, а, крім того, здобувачів освіти як учасників освітнього процесу, від свідомості й самоорганізації яких також залежать кінцеві результати навчання.

Основними елементами механізму внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності є: стратегія постійного підвищення якості освітньої діяльності ВНЗ, політика у сфері якості та процедури щодо її забезпечення, нормативно-правовий інструментарій і методи системи якості.

Для досягнення високої якості освіти навчальні заклади мають розробити й утілювати стратегію постійного підвищення якості освітньої діяльності. ВНЗ повинні визначити політику якості та пов'язані з нею процедури, які б забезпечували якість їхніх освітніх програм і дипломів. Вони також мають відкрито заявити про свої наміри створити таку практику, яка б визнавала важливість якості освіти та її забезпечення. Стратегія, політика та процедури повинні мати офіційний статус і бути доступними для широкого загалу. Вони мають передбачити участь студентів та інших зацікавлених сторін у процесі забезпечення якості освітніх послуг.

Навчальні заклади повинні розробити прозорі й зрозумілі процедури затвердження, періодичного перегляду та моніторингу своїх освітніх програм, методів і критеріїв оцінювання студентів. ВНЗ зобов'язані гарантувати, що вони збирають, аналізують і використовують відповідну інформацію для ефективного управління освітніми процесами та іншою діяльністю. Для цього регулярно публікуються найсвіжіші, неупереджені й об'єктивні кількісні та якісні інформаційні дані про освітню діяльність ВНЗ та досягнуті ним результати.

Далі для розуміння змісту роботи з формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ наведено рекомендації щодо формування основних елементів.

1. Стратегія постійного підвищення якості освітньої діяльності. Першочерговою стратегічною ціллю ВНЗ у сфері підвищення якості освітньої діяльності повинно стати запровадження міжнародних стандартів академічної

освіти шляхом розвитку інноваційних методів навчання; постійного підвищення рівня кваліфікації науково-педагогічних працівників та управлінських кадрів; розвитку партнерства з провідними університетами України та світу.

2. Політика у сфері якості ВНЗ є основою злагодженої системи забезпечення якості освітньої діяльності, яка формує цикл безперервного вдосконалення і сприяє підзвітності навчального закладу. Ця політика підтримує розвиток культури якості, у межах якої всі внутрішні сторони беруть на себе відповідальність за якість процесів освітньої діяльності й долучаються до її забезпечення на всіх рівнях ВНЗ. З метою сприяння забезпеченню якості освітньої діяльності політика у сфері якості ВНЗ повинна мати офіційний статус і бути доступною для широкого загалу. Політика у сфері якості освітньої діяльності є найбільш ефективною, коли відображає зв'язок між науково-дослідною роботою та навчанням і викладанням, а також урахує як національний контекст, у якому працює навчальний заклад, так і його інституційний контекст і стратегічний підхід [412].

Політика у сфері якості освітньої діяльності ВНЗ повинна базуватися на принципах, якими навчальні заклади керуються в своїй діяльності; враховувати цінності й пріоритети ВНЗ; мати єдине тлумачення механізму та підходів щодо організації процедур із забезпечення якості; передбачати відповідальність кафедр, факультетів та інших структурних одиниць за забезпечення якості процесів освітньої діяльності; відображати способи залучення студентів до її забезпечення та способи її втілення, моніторингу й удосконалення.

3. Методика забезпечення якості освітньої діяльності відображає сукупність методів, прийомів і засобів, за допомогою яких забезпечується. До методів управління якістю освітньої діяльності відносяться такі: адміністративно-командні (наказ, примус, тиск та ін.); колегіальні (рішення колегіальних органів управління); економічні (атестація, акредитація, преміювання та ін.); психологічні (поради, рекомендації, підтримка); створення умов для задоволення інтересів (мотивів) персоналу тощо. Вибір методів

залежить від мети, стилю управління керівника та конкретної ситуації, у якій вони застосовуються.

Методи, прийоми та засоби, що використовуються в процесі забезпечення якості освітньої діяльності, повинні відповідати принципам студентоцентризму та академічної свободи НПП і бути скеровані не на контроль, а на мотивування до покращення результатів.

4. Нормативно-правовий інструментарій системи забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ передбачає розробку основних положень з організації освітньої діяльності. Формування нормативно-правового інструментарію системи забезпечення якості освітньої діяльності сприяє реалізації стратегічних орієнтирів, спрямованих на підвищення якості освіти та професійної підготовки, формування стійкого іміджу навчального закладу шляхом регламентації основних завдань і функцій структурних підрозділів та забезпечення контролю якості надання освітніх послуг для підготовки компетентних, конкурентоспроможних фахівців європейського рівня.

5. Процедури щодо забезпечення якості освітньої діяльності:

1) система забезпечення якості повинна будуватися на принципах студентоцентризму. Студентоцентризм відіграє важливу роль у стимулюванні студентської мотивації, саморефлексії та залучення до навчального процесу. Такий підхід вимагає концептуальної зміни погляду на навчальний процес, ретельної переоцінки структури й способів подачі навчальних програм та оцінювання результатів;

2) СВЗЯОД передбачає чітку формалізацію процедур розробки, затвердження, моніторингу та перегляду таких складників: освітніх (професійних/наукових) програм і навчальних планів; очікуваних результатів навчання деталізованих у програмах навчальних модулів/курсів; вимог до різних форм навчання (очної, заочної, дистанційної тощо); способів контролю, самоаналізу та критеріїв самооцінки; підсумкової атестації; адміністративної перевірки об'єктивності й прозорості оцінювання; інтеграції науково-дослідної роботи у навчальний процес; способів діалогу з працедавцями, представниками

ринку праці й іншими відповідними організаціями та участі студентів в оцінюванні й удосконаленні програм;

3) освітні ресурси: передбачається розробка процедур забезпечення якості кадрового складу, навчально-методичних ресурсів освітніх програм і матеріально-технічне оснащення освітнього процесу (процедури оцінювання їхньої достатності й відповідності змісту цих програм; перегляду та вдосконалення).

Науково-педагогічні працівники відіграють ключову роль у створенні якісного досвіду студентів і забезпеченні умов для набуття ними знань, компетенцій і навичок. Забезпечення якісного складу науково-педагогічних працівників ВНЗ передбачає: розробку критеріїв відбору та процедури призначення на посади НПП; процедури перевірки, які засвідчують, що НПП мають відповідну кваліфікацію та високий фаховий рівень для виконання своїх обов'язків за конкретною освітньою (освітньо-науковою чи науковою) програмою; оцінку діяльності НПП за результатами навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи за звітний період; регулярні періодичні перевірки процедур і критеріїв оцінки якості НПП;

4) інформаційні системи: забезпечення якості цієї складової передбачає опис систем і процедур, що забезпечують збирання, аналіз і зберігання відповідної інформації для ефективного управління освітньою діяльністю ВНЗ. Основними інформаційними системами є електронні бази даних: контингенту студентів (ЄДБЕО) та показників їхньої успішності (електронний деканат); результатів працевлаштування та задоволення студентів освітніми програмами; планування й облік навчального навантаження; ефективності роботи викладачів (рейтинг НПП); обліку навчально-методичних ресурсів (інформаційне освітнє середовище); обліку матеріально-технічного оснащення та їхньої вартості; ключових показників діяльності ВНЗ (самоаналіз, рейтинг ВНЗ, річні звіти);

5) публічність інформації. Розробка процедур забезпечення публічного доступу через сайти ВНЗ до інформації про освітні програми, очікувані результати, кваліфікації; методи навчання й оцінювання знань; можливості, які

доступні студентам; характеристики контингенту студентів, які проходять навчання; відгуки випускників про послуги, надані ВНЗ, інформація про їхнє працевлаштування. А також важливою для забезпечення гарантій якості є процедура перевірки об'єктивності й точності інформації, що потребує висвітлення.

Контроль у системі внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності повинен забезпечувати своєчасне виявлення найбільш слабких сторін освітнього процесу шляхом самооцінки діяльності ВНЗ, яка повинна проводитися систематично за критеріями, узгодженими зі стандартами вищої освіти й відповідно до вимог центральних органів управління освітою. Іншими складовими контролю є проведення регулярних опитувань (анкетування) студентів, випускників та потенційних роботодавців щодо якості освітніх програм та організації освітнього процесу [169].

Останнім часом обов'язковими ланками системи управління якістю освітньої діяльності є сертифікація або стандартизація освітніх послуг і вимог до результатів освітньої діяльності; зовнішній контроль, заснований на вимірах освітніх досягнень; оцінювання результатів навчання на відповідність стандартним показникам або статистичним нормам. Отримання об'єктивних оцінок результатів освітньої діяльності забезпечує надійний зворотний зв'язок, що вказує на відповідність функціонування системи досягненню кінцевих цілей, іншими словами, контроль, пов'язаний з оцінкою ступеня реалізації цілей. У зв'язку з цим найбільш затребуваним і оптимальним у сучасних умовах стає незалежний контроль, який здійснюється міжнародними асоціаціями з контролю за якістю освіти.

Таким чином, забезпечення якості освіти є однією з головних умов мобільності, сумісності та привабливості національної системи вищої освіти, визначальною складовою престижу вищого навчального закладу.

Формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності є багатоплановим процесом, що включає формування й дотримання стратегії її постійного підвищення, політику ВНЗ щодо визнання високої

відповідальності усіх учасників освітнього процесу за якість результатів навчання; наявність необхідних ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних, наукових, навчально-методичних тощо); організацію освітнього процесу, яка найбільш адекватно відповідає сучасним тенденціям розвитку національної та світової економіки й освіти; контроль освітньої діяльності ВНЗ та якості підготовки фахівців на всіх етапах навчання й на всіх рівнях.

4.3. Інструментарій управління вищим навчальним закладом в умовах формування інформаційного суспільства

Забезпечення якості вищої освіти в Україні є важливим завданням, що значною мірою зумовлюється процесами євроінтеграції та глобалізації вищої освіти, розвитком інформаційно-комунікативних технологій, інформатизацією суспільства. Як зазначає Президент НАПН України В. Кремень, «...глобалізація – це ще й загострена конкуренція між державами і націями, котра набуває всепланетарного характеру, охоплюючи всі сфери суспільної діяльності, а не тільки економіку, інформаційні сфери. Гідне місце в цьому світі посяде тільки та держава, яка найефективніше працюватиме в сучасних умовах суспільного життя, опанує новітні технології» [9, с. 18]. У цьому контексті актуальним є створення та ефективне використання інформаційно-освітнього середовища (ІОС) як необхідної складової частини внутрішньої системи якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів.

Проблема якості освітніх послуг та використання ІОС в системі якості вищої освіти набуває нині особливої ваги й актуальності, стає предметом аналізу як науковців, так і управлінців-практиків освітянської сфери. На цих питаннях у своїх працях зосереджувалися В. Кремень, В. Андрущенко і І. Зязюн [9], М. Степко, Я. Болюбаш і В. Шинкарук [320], А. Дяков [99], П. Яременко [365], С. Тітова [330], Л. Шевченко та Р. Гуревич [83], М. Кадемій

[119], К. Федорець [341], Ю. Караван [126], С. Зелінський [110], І. Шахіна [356] та інші вітчизняні й зарубіжні вчені.

У своїх дослідженнях науковці розглядають структуру, принципи створення інформаційно-освітнього середовища у кількох аспектах: як системи, як інформаційного і комунікаційного простору ВНЗ, взаємодію суб'єктів (учасників освітнього процесу) з об'єктами (носіями інформації). При цьому недостатня увага приділяється питанню ефективності використання інформаційно-освітнього середовища в системі забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ.

Інтеграція України у світовий освітній простір сприяє пошуку ефективних шляхів підвищення якості освітніх послуг, якості підготовки компетентних конкурентоспроможних фахівців. Це вимагає постійного вдосконалення національної системи освіти, створення наукових та освітніх порталів, середовища обміну інформацією в режимі онлайн, організації доступу до світових електронних баз даних, Інтернет-ресурсів, тобто створення інформаційно-освітнього середовища.

Для розширення можливостей отримання студентом якісної вищої освіти, формування його готовності до ефективної професійної діяльності актуальними стають здатність молодого покоління до самонавчання, підготовка до самореалізації та життєдіяльності в інформаційному, високотехнологічному суспільстві.

Метою подальшого дослідження є обґрунтування ефективності використання інформаційно-освітнього середовища в системі забезпечення якості освітньої діяльності в умовах інтернаціоналізації інформаційних освітніх ресурсів, інтеграції ВНЗ України в Європейський простір вищої освіти та світове інформаційно-освітнє середовище з формуванням єдиних стандартів, що покладені в основу системи забезпечення якості вищої освіти.

Інформатизація освіти й науки зумовлює те, що, з одного боку, сучасні ВНЗ стають складовою частиною єдиної комунікаційної системи суспільства, котра ефективно адаптується до змін світового соціокомунікаційного

середовища. З іншого боку, сучасний вищий навчальний заклад характеризується зростанням значущості власного інформаційного середовища, що є сукупністю інформації, навчальної документації, інтелектуальних ресурсів, інформаційних технологій, комунікаційної інфраструктури, яка містить комунікації різних категорій суб'єктів [330].

Поняття «інформаційно-освітнє середовище», хоч і є вельми актуальним у наукових працях, проте, як зазначає більшість науковців, не має однозначної дефініції. Учені й практики визначають ІОС як:

– цілісну систему, яка «складається з сукупності підсистем, які функціонують і ведуть облік учасників освітнього процесу на основі сучасних інформаційно-технічних і навчально-методичних засобів» [356];

– «сукупність комп'ютерних засобів та способів їх функціонування, які використовуються для реалізації навчального процесу. У склад комп'ютерних засобів входять апаратні, програмні та інформаційні компоненти, способи використання яких регламентуються методичним забезпеченням навчального процесу» [126];

– «інтегроване середовище інформаційно-освітніх ресурсів (електронні бібліотеки, навчальні системи та програми) програмно-технічних і телекомунікаційних засобів, правил їхньої підтримки, адміністрування і використання, що забезпечують єдині технологічні засоби інформації, інформаційну підтримку й організацію навчального процесу, наукових досліджень, професійне консультування» [119, с. 91];

– «систему апаратних засобів, програмне забезпечення, фахівців і користувачів, бази даних, що реалізують інформаційні процеси» [110].

Кількість визначень свідчить про відсутність термінологічного стандарту, кодифікації терміна, оскільки відбувається процес становлення та формування цього поняття. Проте в контексті якості освітньої діяльності, яка є сьогодні визначальною в прийнятті рішень у сфері вищої освіти, можна уточнити дефініцію. *Інформаційно-освітнє середовище* – це система інформаційних

освітніх ресурсів та інформаційно-комунікативних технологій, яка забезпечує взаємозв'язок учасників освітнього процесу і спрямована на досягнення максимальної якості підготовки фахівців.

Інформаційно-освітнє середовище в системі освіти виконує низку основних функцій: комунікативну (інтерактивне спілкування); інформаційну; гносеологічну (оперативна передача навчальної інформації до суб'єктів навчання); діагностичну (моніторинг якості результатів навчання здобувачів вищої освіти, якості освітнього процесу, освітньої діяльності ВНЗ); організаційну; управлінську; культуросносну й ін.

Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності не може існувати без формування й ефективного використання ІОС, прозорого і доступного як здобувачеві вищої освіти, так і зацікавленим у якості освіти сторонам. Інформаційно-освітнє середовище є необхідним складником забезпечення якості вищої освіти у сучасному контексті реформування, модернізації освіти, проведення моніторингу якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів. Головний елемент ІОС – електронний освітній ресурс (ЕОР), який є складовою частиною навчально-методичного, науково-методичного та інформаційного забезпечення організації освітнього процесу, сприяє змістовому наповненню інформаційно-освітнього середовища, забезпечує рівний доступ учасників освітньо-виховного процесу до якісних навчальних і методичних матеріалів незалежно від місця їхнього проживання та форми навчання [283].

Використання електронних освітніх ресурсів сприяє підвищенню якості підготовки фахівців, дозволяє здійснювати моніторинг освітніх програм, своєчасно оновлювати зміст і форми навчально-методичних матеріалів. ЕОР забезпечують публічність, відкритість інформації про освітньо-професійні та освітньо-наукові програми: перелік та обсяг навчальних дисциплін, структурно-логічну послідовність їх вивчення, кількість кредитів ЄКТС, графік освітнього процесу, вимоги до знань, умінь, набуття компетентностей, форми всіх видів контролю.

Система внутрішнього забезпечення якості передбачає наявність необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи студентів. Електронні освітні ресурси є необхідними для реалізації одного із ключових аспектів – змістового наповнення освітньої програми як доступне, оперативне джерело інформації. Актуальності набувають електронні підручники та навчальні посібники, електронні конспекти лекцій, що викладають теоретичні теми курсу, та методичні вказівки щодо самостійної роботи студентів, які містять короткий виклад тем, винесених на самостійне опрацювання, алгоритми розв'язування задач, індивідуальні розрахункові завдання, тести тощо. Інноваційні освітні технології, зокрема ЕОР, сприяють формуванню у здобувачів вищої освіти вміння самостійно аналізувати, репродукувати отримані знання для вирішення професійних і життєвих проблем, скеровуючи освітню діяльність на підготовку творчих, креативних, мислячих по-новому спеціалістів. Підвищення ефективності самостійної роботи студентів пов'язано з покращенням якості їхньої підготовки, професійного зростання, формування відповідних компетентностей.

Орієнтир на компетентнісну парадигму передбачає здатність випускника ВНЗ самостійно знаходити нові, необхідні для практики знання в інформаційному середовищі, уміти їх практично застосувати для отримання ефективного результату в професійній (практичній й науково-теоретичній) діяльності, приймати нешаблонні рішення, діяти самостійно, творчо, оволодіваючи однією з ключових компетентностей у суспільстві знань – це навченість навчатися.

Ефективне використання ІОС у системі якості освіти «створює реальну можливість здійснювати навчальний процес на якісно новому рівні, сприяє інтеграції традиційної системи навчання з новими технологіями, використовуючи багаточисельні канали передавання інформації, способи засвоєння нових знань, забезпечення і розширення ролі самостійного навчання, всебічного використання додаткових освітніх ресурсів» [83, с. 89].

До позитивних ознак комерційних інформаційних систем належить гарна документованість і консультаційна підтримка (у разі, якщо фірма-розробник залишається на ринку). Інформаційні системи індивідуальної розробки, навпаки, більше залежать від персонального супроводу особисто розробниками, а відтак їхня експлуатація може стати проблематичною або й неможливою, працівник чи група розробників звільняються або переходять на іншу роботу. Проте системи, розроблені безпосередньо у вищому навчальному закладі, найбільш точно відповідають його специфічним умовам і вимогам, бо розробляються в тісному контакті з майбутніми користувачами, є зручнішими для використання персоналом навчального закладу. Натомість у системах комерційної розробки часто для того, щоб отримати кінцевий продукт – звітний документ або масив інформації для аналізу, користувачу потрібно проводити додаткове налаштування параметрів за допомогою різноманітних генераторів звітів і форм налаштування. А це вимагає від користувача додаткових навичок, не характерних для його професійної діяльності, або ж залучення компетентних у галузі програмування та комп'ютерної техніки фахівців. У системах власної розробки такі проблеми нівелюються тим, що їх вирішують програмісти ще на стадії розроблення продукту, надаючи користувачам інструмент, який максимально адаптований до їхніх професійних вимог [276].

Якісна освіта є основою успішного соціально-економічного та культурного розвитку держави. Підвищення ефективності й конкурентоспроможності діяльності ВНЗ в умовах глобалізації та розвитку інформаційного суспільства вимагає вдосконалення та розширення інструментарію системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності. Найефективнішим інструментом інформаційного забезпечення системи управління якістю освітньої діяльності є моніторинг.

Моніторинг як засіб отримання інформації про функціонування освітньої системи входить у коло інтересів багатьох науковців. Проблем моніторингу в освітній діяльності вивчали Т. Стефановська, В. Андреев, А. Майоров, С. Деніжна, Е. Яковлев, І. Посохова, Є. Хриков, І. Коленський, В. Зінченко,

М. Гончаренко, І. Анненкова, Є. Антосенков, А. Ахмадєєва, А. Бичкова, І. Вавілова, Г. Савельєва. Актуальність подібних досліджень – у відсутності єдиного ефективного механізму збирання й обробки інформації, узагальнення даних щодо стану системи освіти у ВНЗ та процесів, які в ній відбуваються.

Завданням нашого дослідження є наукове обґрунтування важливості ролі моніторингу як інструменту системи забезпечення якості освітньої діяльності в управлінні ВНЗ та виявлення об'єктів, основних функцій і принципів моніторингу як інструменту управління ВНЗ.

Реформування системи вищої освіти України сприяє створенню інноваційного простору на основі освітньої та наукової підтримки, адаптації системи вищої освіти України до норм, стандартів і основних принципів Європейського простору вищої освіти, забезпеченню соціального контексту вищої освіти, який надасть можливість випускникам ВНЗ формувати свою професійну кар'єру на засадах соціальної справедливості, відповідальності та загальнолюдських цінностей. У межах реформ навчальні заклади створюють і запроваджують системи моніторингу якості освітньої діяльності для оцінки її ефективності та забезпечення конкурентоспроможності діяльності ВНЗ, порівняння навчальних закладів завдяки рейтингам, а також для виявлення негативних аспектів, що гальмують освітній процес.

Поняття «моніторинг» не має однозначного тлумачення, тому що вивчається та використовується в різних сферах науково-практичної діяльності. Так, В. Андрєєв розглядає педагогічний моніторинг, сутність якого вбачає у системній діагностиці якісних і кількісних характеристик ефективності функціонування і тенденцій саморозвитку освітньої системи, включаючи її цілі, зміст, форми, методи, дидактичні й технічні засоби, умови та результати навчання, виховання й саморозвитку особистості і колективу [7].

Т. Стефановська [324] розширює поняття «моніторинг освітньої діяльності» до діагностики, оцінки й прогнозування педагогічного процесу: відслідковування особливостей його проведення, результатів, перспектив, звужуючи при цьому саму освітню діяльність до педагогічного процесу.

Є. Хриков, у свою чергу, визначає моніторинг як систему заходів щодо збирання й аналізу інформації з метою вивчення й оцінювання якості професійної підготовки та прийняття рішень про розвиток навчально-виховного процесу на основі аналізу виявлених типових особливостей і тенденцій [346]. Учений також виокремлює основні його напрями: моніторинг контексту освітнього процесу; моніторинг ресурсів освітнього процесу; моніторинг ходу освітнього процесу; моніторинг результатів освітнього процесу.

І. Анненкова під моніторингом якості освіти у вищому навчальному закладі розуміє інформаційну систему, яка постійно оновлюється і поповнюється на основі безперервного стеження за станом і динамікою розвитку основних складників якості освіти за сукупністю визначених критеріїв з метою вироблення управлінських рішень із коригування небажаних диспропорцій на основі аналізу зібраної інформації та прогнозування подальшого розвитку досліджуваних процесів [10]. Вважаємо визначення цієї дослідниці таким, що не відповідає сутності досліджуваного об'єкта, адже моніторинг є інструментом забезпечення інформаційної системи необхідною для прийняття управлінських рішень інформацією, а отже, не може бути інформаційною системою.

Зі сказаного випливає, що моніторинг – це достатньо складний і неоднозначний процес, але при цьому має загальні характеристики та властивості, хоч існує та розвивається досить автономно в межах тієї чи іншої галузі управління. Дослідивши підходи щодо визначення поняття «моніторинг освітньої діяльності», вважаємо найбільш точним формулювання, запропоноване О. Майоровим: «Моніторинг в освіті – це система збору, обробки, зберігання і поширення інформації про освітню систему або окремі її елементи, яка орієнтована на інформаційне забезпечення управління, дозволяє робити висновки про стан об'єкта в будь-який момент часу і дає прогноз його розвитку» [175].

Проте в контексті нашого дослідження дефініцію цього поняття пропонуємо уточнити так: *моніторинг освітньої діяльності* – це інструмент

системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності, спрямований на інформаційне забезпечення управління нею.

Для прийняття ефективних і своєчасних управлінських рішень у системі функціонування ВНЗ, що відповідають реальному його стану, необхідна об'єктивна та достовірна інформація про різні аспекти його діяльності. Це потребує постійного спостереження, обстеження та оцінювання результатів досліджуваних об'єктів з подальшим аналізом та корегуванням для забезпечення належної якості освіти та підвищення ефективності освітньої діяльності ВНЗ.

Завданням моніторингу якості освітнього процесу у ВНЗ, як правило, є: створення інформаційних умов для формування уявлень про стан функціонування освітньої системи ВНЗ, створення сприятливих умов для виявлення, розвитку та підтримки здібних та обдарованих студентів, удосконалення педагогічних засобів навчального процесу, визначення результативності навчального процесу, порівняння навчальних закладів, встановлення рейтингу науково-педагогічного персоналу, визначення ефективності використання коштів ВНЗ та оцінювання якості підготовки фахівців у ВНЗ [112; 368].

Об'єктами моніторингу є:

– ресурсне забезпечення освітніх процесів: навчально-методичне, матеріально-технічне, нормативно-правове, кадрове та фінансове;

– освітні процеси й характеристики функцій: планування (якість освітніх програм, планів, програм навчальних дисциплін); організація (якість освітніх технологій, аудиторних, практичних, виховних процесів, рівень мобільності студентів і НПП, участь у міжнародних програмах); контроль та аналіз (якість процесів перевірки й оцінювання освітніх процесів);

– результати освітньої діяльності: якість освітніх продуктів і рівень задоволення споживачів освітніх послуг.

Методами проведення моніторингу є: збирання статистичних даних про стан систем і процесів, що мають місце в діяльності ВНЗ; опитування різних груп респондентів; тестування й інші методи атестації учасників освітнього процесу з метою виявлення відповідності або відхилення від базових норм і планових результатів; вивчення документального забезпечення органів управління освітньою діяльністю на всіх рівнях.

Дослідивши підходи науковців і спираючись на узагальнення, зроблені В. Зінченко [112], можна виокремити наступні функції моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ, а саме:

– інформативно-аналітична, завдяки якій накопичується, всебічно аналізується інформація про стан освітньої діяльності та її окремих складників і розповсюджується серед суб'єктів моніторингу;

– контроль-оціночна, за допомогою якої здійснюється контроль і оцінювання певних характеристик освітньої діяльності, її якісних та кількісних показників, а також відповідність останніх заданим параметрам;

– діагностична, що встановлює внутрішні й зовнішні чинники впливу на об'єкт моніторингу – освітню діяльність, рівень відхилень від заданих параметрів та основні причини такого стану;

– коригувальна, яка уточнює встановлені завдання або окреслює можливі зміни в освітній діяльності задля підвищення її ефективності та результативності;

– прогностична, котра пов'язана з передбаченням та обґрунтуванням процесів майбутнього розвитку освітньої діяльності й очікуваних від цього наслідків.

Таким чином, за своєю внутрішньою будовою моніторинг поєднує три важливі управлінські компоненти: аналіз, оцінювання та прогнозування процесів в освіті; сукупність прийомів відстеження процесів в освіті; збирання й обробку інформації з метою підготовки рекомендацій щодо розвитку досліджуваних процесів і внесення необхідних коректив. Моніторинг ґрунтується на цих функціях, але не заміняє жодну з них, оскільки не може бути ні контролем, ні експертизою, ні системою інформаційного забезпечення.

Без функціонування в навчальному закладі всіх цих напрямів діяльності організація моніторингу неможлива [10].

Об'єктивна оцінка якості освітньої діяльності може бути досягнута за умови правильного та послідовного виконання всіх етапів процесу моніторингу, який, на нашу думку, складається з дев'яти кроків (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Етапи процесу моніторингу освітньої діяльності ВНЗ

Джерело: побудовано автором.

Підготовчими етапами моніторингу є, по-перше, визначення мети, об'єктів, завдань, строків і методів проведення моніторингу; по-друге, визначення критичних контрольних точок, у яких вимірюється проміжний результат і критерії оцінювання. Організаційним етапом моніторингу є розробка програми моніторингу, інструктивно-методичних матеріалів щодо його проведення та визначення суб'єктів моніторингу, формування робочої групи. Наступним кроком є безпосереднє збирання інформації, необхідної для оцінки якості освітніх процесів чи результатів. За результатами оброблених, узагальнених і верифікованих даних керівництво ВНЗ отримує висновки про стан освітньої системи та виявлені проблеми, визначає тенденції розвитку та прогнозує зміни, необхідні для перспективного функціонування закладу вищої

освіти. Об'єктивність проведення моніторингу й оцінювання його результатів вимагає оприлюднення отриманих висновків. А забезпечення ефективності моніторингу вимагає аналізу та вдосконалення процедур самого моніторингу. Таким чином, моніторинг освітньої діяльності є дійовим інструментом менеджменту освіти, зокрема в управлінні її якістю.

Моніторинг якості освітньої діяльності є механізмом адаптаційного розвитку вищого навчального закладу, який дозволяє оптимізувати процеси та структуру ВНЗ відповідно до зовнішніх і внутрішніх впливів, для досягнення своїх функціональних цілей і головної мети. Він не тільки надає інформацію про якість освітніх процесів у ВНЗ, але й забезпечує включення механізмів поточного регулювання, у тому числі саморегулювання. При цьому відстежується динаміка змін в освітніх процесах, підтримується розвиток цих процесів у межах заданих параметрів, ураховуються можливості виникнення ситуацій випадковості й імовірності та не допускаються регресивні перетворення. Це зумовлює вимог щодо моніторингу якості освітньої діяльності, за дотримання яких процес моніторингу матиме найбільш об'єктивний характер, а продукт моніторингу (аналізований об'єкт) принесе найбільшу користь для систематизації та прийняття вдалих управлінських рішень щодо функціонування ВНЗ [405].

Дослідивши вимоги до процесу моніторингу, висвітлені у працях [10; 67; 112; 346; 405], можна сформулювати принципи моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ: науковість, об'єктивність, системність, єдність, валідність, надійність, гуманність (*рис. 4.6*).

Моніторинг якості освітньої діяльності є тим інструментом, який дозволяє вищим навчальним закладам, що його здійснюють, досягти високого ступеня довіри та стійкої прихильності споживачів послуг. Систематичне здійснення моніторингу допомагає керівництву ВНЗ підвищувати конкурентоспроможність навчального закладу, оскільки надає низку переваг, до яких належать: досягнення високого рівня підготовки фахівців; підвищення продуктивності праці наукових і науково-педагогічних працівників;

оптимізація витрат, пов'язаних з провадженням освітньої діяльності; підвищення задоволеності й лояльності споживачів, роботодавців, суспільства, працівників ВНЗ; стабільний розвиток і визнання ВНЗ на європейському та світовому ринках освітніх послуг; диверсифікація освітніх послуг; зміцнення іміджу навчального закладу.



Рис. 4.6. Принципи моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ

Джерело: побудовано автором за [10; 67; 112; 346; 405]

Вважаємо, що моніторинг освітньої діяльності ВНЗ є способом виявлення взаємодії та взаємовпливу елементів системи забезпечення якості освітньої діяльності. Крім того, моніторинг якості освітньої діяльності є важливим інструментом системи управління ВНЗ, який забезпечує ефективність його функціонування та допомагає вчасно здійснювати поточне корегування та координацію діяльності всіх учасників освітнього процесу, що, у свою чергу, підвищує рівень освіти в країні загалом.

Прикладом ефективного використання системи моніторингу якості освітньої діяльності через інформаційне освітнє середовище може слугувати

досвід Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД). У КНУТД сучасне ІОС почало формуватися з 2008 р. зі створення електронних освітніх ресурсів кафедр та баз даних з контингенту студентів факультетів. Стрімкий розвиток ІОС в цьому університеті розпочався з 2012 р. зі створення модульного середовища освітнього процесу (МСОП) і його наповнення актуальними електронними освітніми ресурсами.

Для інформаційного забезпечення освітніх програм і наповнення МСОП актуальним стало створення електронного навчально-методичного комплексу дисципліни (ЕНМКД), до якого ввійшли: навчальна та робоча програма дисципліни, електронний підручник, електронний конспект лекцій, електронні методичні матеріали, електронні словники, довідники, електронний практикум з дисципліни, комп'ютерний тест тощо.

Суттєвою перевагою ЕНМКД став позитивний вплив на якість освітньої діяльності університету, а саме:

- мобільність і доступність освітніх матеріалів через мережу Інтернет;
- швидке коригування з урахуванням змін в освітніх програмах, можливість редагування та додавання актуального матеріалу;
- структурована форма навчально-методичного забезпечення дисципліни;
- диференціація, індивідуалізація навчання, реалізація особистісно орієнтованої, студентоцентричної моделі навчання із застосуванням інтерактивних методів викладання;
- підвищення мотивації, зацікавленості та пізнавальної активності за рахунок різноманітних форм роботи й надання інформації;
- можливості використання аудіо- та відеоматеріалів;
- інтенсифікація самостійної роботи, яка полягає в посиленні діяльності самонавчання, самоконтролю, самооцінки студента.

ЕНМКД повинен поєднувати високий методичний рівень та адаптованість до потреб і можливостей здобувачів вищої освіти, вимог роботодавців та сучасного ринку праці. У КНУТД запроваджено обов'язкову сертифікацію – експертну перевірку якості електронних освітніх ресурсів

дисципліни, розроблено положення про внутрішню сертифікацію ЕНМКД. Такий підхід уможлиблює забезпечення якості таких навчально-методичних комплексів. Наразі стоїть завдання зовнішньої сертифікації ЕНМКД для підвищення рівня якості наповнення змістової частини інформаційного забезпечення освітньої програми.

Підтримка постійної комунікації між учасниками освітнього процесу свідчить про ефективність використання ІОС для всіх форм навчання, а особливо для заочної (дистанційної). Учасники навчального процесу (ті, хто надає освітні послуги, й ті, хто їх отримує) можуть спілкуватись у віртуальному навчальному середовищі веб-класу, брати участь в онлайн-семінарах (вебінарах), онлайн-зустрічах. Студенти через онлайн-чат (Online-chat), офлайн-пошту (Offline-e-mail) мають змогу комунікувати з викладачами-консультантами, своїми одногрупниками, адміністратором-консультантом. Інтерактивними засобами дистанційного навчання є графічний чат, форум, дошка оголошень, тестування тощо.

Реалії сучасної освіти посилюють важливість використання інформаційно-освітнього середовища, яке є необхідним складником системи якості вищої освіти, зокрема під час проведення моніторингу якості освітньої діяльності ВНЗ. Для забезпечення прозорості й об'єктивності оцінювання успішності здобувачів вищої освіти в КНУТД розроблено та впроваджено у використання «Електронний журнал» – автоматизовану систему обліку навчальної роботи здобувачів вищої освіти. Електронний журнал обліку успішності студентів забезпечує можливість регулярної діагностики результатів навчання та оперативного реагування на неуспішність окремих із них, визначення рейтингу здобувачів вищої освіти та підготовки інформації для прийняття рішень щодо вдосконалення освітнього процесу у ВНЗ.

З метою ефективною системи запобігання та виявлення академічного плагіату в наукових працях здобувачів вищої освіти використовується електронна програма «Антиплагіат». Для оцінювання ефективності роботи науково-педагогічних працівників розроблено електронну систему

рейтингового оцінювання їхньої діяльності за результатами роботи у звітному році. Сьогодні в освітньому процесі КНУТД активно використовуються також різні електронні програми, як-от «Фінансовий менеджмент», «Навчальний план», «Навантаження», «Розклад», «Електронна бібліотека» тощо.

З упровадженням у діяльність КНУТД принципів підприємницького університету з'явилася необхідність розробки та впровадження сучасних фінансових інформаційних систем для переходу на нові умови функціонування. Так, у 2013 р. в КНУТД було започатковано й уведено в дію систему «Фінансовий менеджмент». Шляхом злагодженої роботи всіх структурних підрозділів досягнуто: комп'ютеризації всіх процесів фінансово-господарської діяльності; створення єдиної бази даних фінансової та кадрової інформації; спрощення ведення бухгалтерського обліку й аналізу господарської діяльності; централізоване управління фінансами й обліком матеріальних цінностей; автоматичне формування звітності, як за результатами діяльності окремих підрозділів, так і університету в цілому; оперативний контроль та аналіз стану виконання бюджетів [78].

У зв'язку з імплементацією Закону України «Про вищу освіту» (2014), який вимагає прозорості діяльності ВНЗ, сьогодні з'явилася необхідність оприлюднення на офіційному веб-сайті вищого навчального закладу таких відомостей: результатів оцінювання учасників освітнього процесу: здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників ВНЗ; публічної інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації. Як наслідок, поліпшується процес надання освітніх послуг та якість вищої освіти в цілому. Для вирішення цього завдання ІОС університету є найкращим інструментом управління освітньою інформацією.

З метою забезпечення внутрішньої системи якості освітньої діяльності в КНУТД розроблено нормативно-правовий інструментарій системи забезпечення якості підготовки фахівців [237], який є комплексом нормативних та інструктивних положень і яким Університет керується у своїй діяльності.

Взаємозв'язок автоматизованих баз даних, що являють собою підсистеми інформаційної системи управління освітньою діяльністю в КНУТД, представлено на *рисунку 4.7*. Зауважимо, що сьогодні без автоматизованого формування баз даних освітнього процесу ВНЗ перетворюється на незграбну, заіржавілу машину, неспроможну швидко реагувати на зміни в середовищі і конкурувати на європейському рівні. Спектр використання автоматизації широкий і варіюється від автоматизації окремо взятих робочих місць до повної автоматизації діяльності ВНЗ.

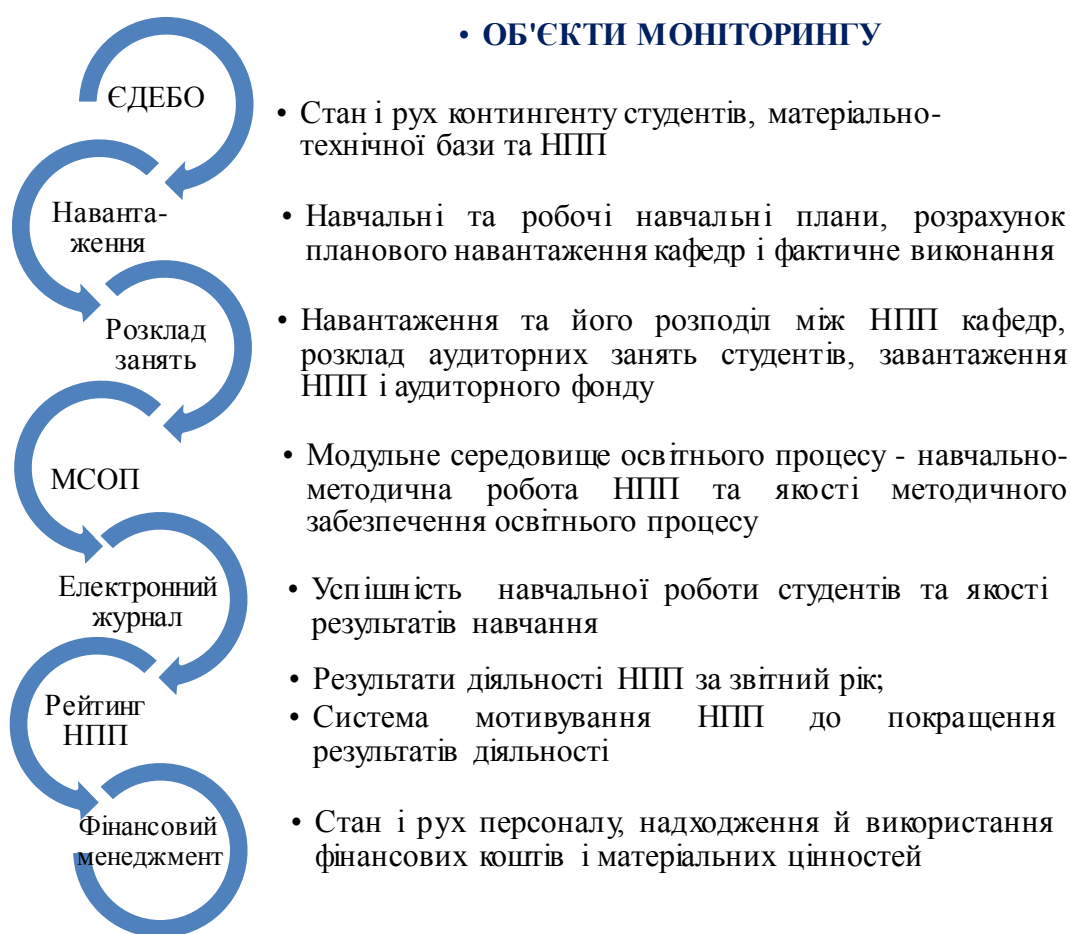


Рис. 4.7. Взаємозв'язок підсистем автоматизованої інформаційної системи та об'єктів моніторингу освітньої діяльності (на прикладі КНУТД)

Джерело: розроблено автором.

Сучасні ІТ-технології мають у своєму розпорядженні засоби, що дозволяють щонайкраще організувати будь-який процес, у тому числі й

освітній. Але, незалежно від об'єкта автоматизації – чи то складання розкладу занять, чи то фінансовий менеджмент, у ВНЗ такі системи впроваджують з однією метою – підвищення якості освіти.

Таким чином, інформаційно-освітнє середовище відкриває нові можливості й перспективи в галузі освіти, сприяє формуванню системи внутрішнього забезпечення якості освіти, заснованої на єдиних стандартах; дозволяє раціонально будувати освітній процес, більш ефективно управляти ним, порівнювати отримані результати із запланованими цілями на всіх етапах підготовки фахівців. Результативне використання ІОС дозволяє забезпечити: підвищення ефективності та якості процесу навчання; підготовку молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві; інтенсифікацію процесу наукових досліджень в освітніх установах; підвищення оперативності й ефективності управління навчальними підрозділами (інститутами, факультетами, кафедрами) та освітньою діяльністю ВНЗ в цілому; інтеграцію національних інформаційних освітніх систем у світову мережу, що значно полегшить доступ до міжнародних інформаційних ресурсів у галузі освіти, науки, культури та в інших сферах людської діяльності; розвиток сучасної корпоративної культури ВНЗ.

Проте досвід використання ІОС, зокрема в КНУТД, вказує на низку проблем, які можуть виникнути із впровадженням інформаційно-комунікативних технологій. Можемо виокремити такі: відсутність достатніх навичок науково-педагогічних працівників у роботі з сучасними інформаційними технологіями та технікою; відсутність інформаційної культури, функціональної грамотності і компетентності; організаційні, психолого-педагогічні проблеми, які пов'язані з процесом навчання, виховання, керування освітньою діяльністю здобувачів вищої освіти, оскільки скорочується безпосереднє спілкування між викладачем і студентом. Вирішення цих питань є одним із першочергових завдань вищих навчальних закладів, що прагнуть досягти конкурентоспроможності власних освітніх послуг на європейському та світовому ринках.

Висновки до четвертого розділу

Розроблено й обґрунтовано методичні положення побудови інтегрованої структури управління ВНЗ на підприємницьких засадах, в основі якої лежить процесний підхід із виокремленням команд процесів та обґрунтування синергетичного ефекту від поєднання переваг лінійно-функціонального, проектного й матричного типів структур управління. На відміну від існуючих, за інтегральної структури управління відповідальності за результат діяльності ВНЗ, а саме задоволення потреб споживача, переноситься зі структурних підрозділів на проектні групи та команди процесів. Переорієнтація управління на цих виконавців забезпечує ВНЗ гнучкість і швидкість реагування на зміни середовища і потреби ринку, підвищує ефективність контролю та розподілу ресурсів, покращує якість усіх процесів, які здійснюються в університеті, та їхніх результатів.

Розроблено методичні положення та практичні рекомендації щодо формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ. Вони адаптовані до сучасних потреб вищих навчальних закладів України та вимог Європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості освіти. Для покращення розуміння процесу забезпечення якості освітньої діяльності розроблено механізм її забезпечення, який визначає взаємодію складових частин системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності. Зокрема, увага акцентується на: стратегії постійного поліпшення якості; політиці ВНЗ у сфері якості; ресурсному забезпеченні; організації освітнього процесу, що найкраще відповідає сучасним тенденціям розвитку національної та світової галузей економіки й освіти; контролі й аналізу якості освітньої діяльності на всіх її етапах і рівнях.

Удосконалено інструментарій управління ВНЗ, зокрема системою внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності у частині обґрунтування необхідності систематичного комплексного моніторингу освітньої діяльності, розвитку інформаційно-освітнього середовища та автоматизації основних процесів, зокрема документообігу, та обґрунтовано необхідність упровадження сучасних автоматизованих інформаційних систем управління ВНЗ.

РОЗДІЛ 5

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ЯК СУБ'ЄКТОМ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

5.1. Науково-методичні засади оцінювання рівня реальної автономії вищого навчального закладу

Сьогодні світова спільнота покладає великі надії на університети, вимагаючи від них виконання широкого спектру завдань, що сприяють зростанню економіки та формуванню суспільства знань. Поряд із традиційною освітньо-виховною, науково-дослідною та інноваційною діяльністю, університети покликані до активної участі в розвитку країни і забезпеченні безперервного зростання її інтелектуального й інноваційного потенціалу.

Вища школа поступово перетворюється на повноправного суб'єкта ринкових відносин, що функціонує на принципах «академічного капіталізму». Це стимулює активну трансформацію її управлінської структури, зміни функцій, пошук нових джерел фінансування, методів навчання і контролю знань. Діяльність закладів вищої освіти, а відповідно, й управління ними, все більше набуває корпоративного характеру. Зі зміною ролі ВНЗ у багатьох країнах трансформується природа їх відносин із центральними органами влади. Державний контроль поступово дерегулюється [292].

Протягом останніх десятиліть практично в усьому світі спостерігається масштабне реформування системи управління вищою освітою як на державному, так і на рівні вищого навчального закладу, з метою надання йому більшої свободи, динамізму, гнучкості й ефективності, що є свого роду мірилом конкурентоспроможності окремо взятого ВНЗ.

Незважаючи на всю ємність поняття «управління», у контексті вищої освіти воно завжди безпосередньо пов'язане з автономією, академічною свободою та інституційною відповідальністю ВНЗ. Сьогодні в усьому світі

автономність, колегіальність і транспарентність систем управління вищою освітою стали невід'ємними характеристиками систем освіти, які найефективніше функціонують [292].

Проблеми університетської автономії є надзвичайно актуальними і для України в період активного реформування національної системи вищої освіти. Те, чого домагалися вітчизняні університети, шукаючи компромісу з Міністерством освіти і науки України в питаннях університетської автономії, стає сьогодні завданням, що реально вирішується. Прийняття у 2014 р. Закону України «Про вищу освіту», який розширив права і відповідальність університетів, послабив тиск централізованого управління, спростив процедури ліцензування освітньої діяльності й акредитації освітніх програм, змінило вектор розвитку вітчизняної вищої освіти.

У наші дні кожен університет, усвідомлюючи актуальність і важливість проблем автономії та самоуправління ВНЗ, переймається цими питаннями. Проте дослідження проблеми автономії навчальних закладів в Україні є нечисленними. Так, активне обговорення різних напрямів вирішення означеної проблеми можна знайти в працях І. Каленюк та співавторів [122], які досліджують моделі фінансової автономії університетів у різних країнах; Л. Чулкової [353], яка вбачає в автономії ВНЗ основні умови формування конкурентоспроможної системи освіти; М. Гладченко [65], який розглядає концепцію університету як організаційного суб'єкта, спроможного самостійно визначати власну ідентичність, стратегічні цілі, структуру та моделі ефективності раціональних цілей; І. Богачевської [34], яка досліджує автономізацію університетів як складову реформи вищої освіти в Україні, зокрема висвітлює системні проблеми вітчизняної вищої освіти та подає рекомендації щодо формування університетської автономії як засобу вирішення цих проблем; Ю. Юренця [363], який пропонує аналіз принципів академічної свободи й автономії університетів у Рекомендаціях ЮНЕСКО та МОП; М. Карпенко [128; 129], який висвітлює європейський досвід університетської

автономії. Актуальність проблеми підтверджує також огляд проектів програми ТЕМПУС з управління вищими навчальними закладами [294].

Інтеграція у європейський освітній простір, без якої майбутнє вітчизняної вищої освіти є малоперспективним, неможлива без розширення прав і підвищення відповідальності університетів у вирішенні організаційних, фінансових та академічних питань. Автономія для вітчизняних університетів сьогодні є не лише ціллю, а й необхідним інструментом розвитку.

Беззаперечним є той факт, що рівень автономії має прямий вплив на ефективність управління ВНЗ. Однак різні аспекти автономії мають різний ступінь впливу. В зв'язку з цим виникла потреба розробки системи індикаторів автономії та визначення вагомості їхнього впливу на ефективність управління вищим навчальним закладом.

Для оцінювання рівня автономії українських ВНЗ важливо розробити оригінальну методику, що базується на системі індикаторів, які становлять сукупність найважливіших складових університетської автономії (організаційної, кадрової, фінансової, академічної), і дозволяє оцінити рівень свободи вітчизняних ВНЗ у прийнятті управлінських рішень, ураховуючи рівні зрілості національної системи освіти та взаємозв'язків із державними органами влади.

Індикатори автономії – це чинники (ознаки), за допомогою яких здійснюється моніторинг і визначається рівень досягнутої ВНЗ автономії. Індикатори описують результати в операційно вимірюваних величинах, як-от: наявність, кількість, якість, тривалість тощо.

Для оцінювання університетської автономії використовуються різні типи індикаторів: прямі, непрямі, проміжні, підсумкові. Прямі індикатори застосовувались у випадках, коли зміни у ВНЗ можна зафіксувати й кількісно виміряти. Прямий індикатор – точніший, повніший, значно краще готовий для безпосереднього застосування. Непрямі індикатори використовують замість прямих або як доповнення до них, якщо досягнення (чи недосагнення) результату (тобто автономії) може бути зафіксоване й виміряне лише

опосередковано після тривалого за часом періоду; вартість безпосереднього вимірювання не виправдано висока. Кількісні (статистичні) індикатори – це показники, що мають кількісний вираз і позначаються числом, частотою, відсотком, часткою тощо. Якісні індикатори (судження, оцінка, сприйняття та відношення) – це показники, що не мають кількісного виразу й позначаються як наявність, відповідність, якість, ступінь, рівень, задоволеність, обізнаність тощо.

Первинна методика оцінювання автономії була розроблена Європейською асоціацією університетів (EUA) та представлена на конференції ректорів у 2010 р. Протягом 2010–2011 рр. пройшла апробацію. У першому турі експертною комісією EUA була апробована анкета, що складалася з питань, за допомогою яких можна охарактеризувати особливості національних систем вищої освіти в контексті автономії, зокрема кадрової, організаційної, фінансової та академічної. Таким чином, були розроблені й відібрані найбільш об'єктивні індикатори автономії та їхні показники. Паралельно було розроблено систему бальної та вагової оцінки. Система підрахунку балів показників автономії ґрунтується на значеннях показників. Кожному показнику обмеження автономії було присвоєно значення (бали), а за допомогою системи зважування оцінено важливість окремих показників. Наприклад, для індикатора «Можливість приймати рішення щодо загальної кількості студентів» значення (бали) показників були розподілені таким чином:

- незалежне рішення університетів – 0 балів;
- університет приймає рішення про кількість платних студентів, у той час як зовнішній орган приймає рішення про кількість студентів, фінансованих державою, – 2 бали;
- рішення приймається шляхом переговорів між університетом і зовнішнім авторитетним органом – 2 бали;
- ексклюзивне рішення зовнішнього авторитетного органу – 5 балів.

Як бачимо, максимальну кількість балів щодо обмеження можливості приймати рішення стосовно загального числа студентів присвоєно ексклюзивному рішенню зовнішнього авторитетного органу – 5 балів. Система оцінювання розраховується як відсоток від максимального балу. Наприклад, якщо рішення про загальну кількість студентів, які можуть бути прийняті на навчання до університету, вирішується шляхом переговорів між університетом і зовнішнім органом, то за системою балів маємо значення 0,4, або 40 % (2 бали з п'яти – для цього показника).

Якщо правильними є кілька варіантів, відбувається накопичення балів, загальна величина показника дорівнює сумі значень усіх можливих обмежень. Це ілюструється з допомогою індикатора «Здатність зберігати профіцит державного фінансування», де максимальне значення щодо обмеження присуджується, коли надлишки не можуть бути збережені. Якщо їх можна одночасно мати, але при цьому є інші види обмежень, то всі значення обмежень, які застосовуються одночасно, підсумовуються.

Згідно з цим підходом оцінка розраховується за кожним індикатором. Отриманий результат обмежень автономії є оберненим показником рівня автономії, тобто результат 5 % обмежень свідчить про високий рівень автономії – 95 % (тобто $100 \% - 5 \% = 95 \%$).

Вагомість індикаторів автономії розраховано шляхом експертних оцінок через опитування в ході щорічної конференції EUA в 2010 р. У ньому взяли участь 30 представників із 18 країн світу. Результати були використані для розробки системи вагових коефіцієнтів індикаторів автономії. Система вагових коефіцієнтів розраховувалася на основі відповідей респондентів за кожним індикатором, якій присуджувалося певне значення (бали): «дуже важливо» – 3 бали; «досить важливо» – 2 бали; «трохи важливо» – 1 бал, «не має значення» – 0 балів. За кожним індикатором бали просумовано відповідно до відповідей, відтак розраховано середньозважене значення, приведене у відсотковий показник.

Важливо відзначити, що різні види автономії – організаційна, фінансова, кадрова та академічна – не зважені одна проти одної. Експертною комісією EUA було зроблено припущення, що через різноманітні складні зв'язки між видами автономії є неможливим оцінити важливість, наприклад, фінансової автономії проти кадрової. Тому вагомим показником було розраховано тільки в межах окремого виду автономії.

До 2017 р. EUA оцінила автономію ВНЗ 29 країн. Україна серед них відсутня. На виконання завдань дослідження та досягнення поставленої мети на основі індикативних показників оцінки автономії, запропонованих EUA, розроблено диференційовану авторську методику оцінювання автономії закладів вищої освіти, результатом якої є інтегрований показник рівня автономії ВНЗ.

Процес оцінювання рівня автономії ВНЗ складається з таких шести кроків: визначення індикаторів та індикативних показників автономії; оцінювання показників кожного індикатора; визначення коефіцієнтів вагомості індикаторів; експертна оцінка системи освіти; розрахунок інтегрального показника рівня автономії; визначення шкали оцінювання та характеристика рівнів автономії. Схема процесу оцінювання рівня автономії ВНЗ, завдання і результати кожного кроку відображено на *рисунку 5.1*.

Кроки 1–2. Для оцінювання рівня автономії ВНЗ використано запропоновану Європейською асоціацією університетів систему індикаторів та індикативних показників [383]. Усі індикативні показники згруповано відповідно до видів університетської автономії у 4 групи (індикатори організаційної, кадрової, фінансової й академічної автономії).

Важливим під час оцінювання є не тільки виділення індикаторів та їх групування, але й надання їм кількісної характеристики. У запропонованій методиці кожен індикатор має чотири показники, які відображають рівень автономії в межах одного індикатора від максимального до мінімального значення, їм присвоюється оцінка за 4-бальною шкалою в межах від 0 до 1:

1 – максимальний рівень автономії;

0,75 – достатній рівень автономії;

0,5 – середній рівень автономії;

0,25 – низький рівень автономії.

Вибір показника формує його оцінку.

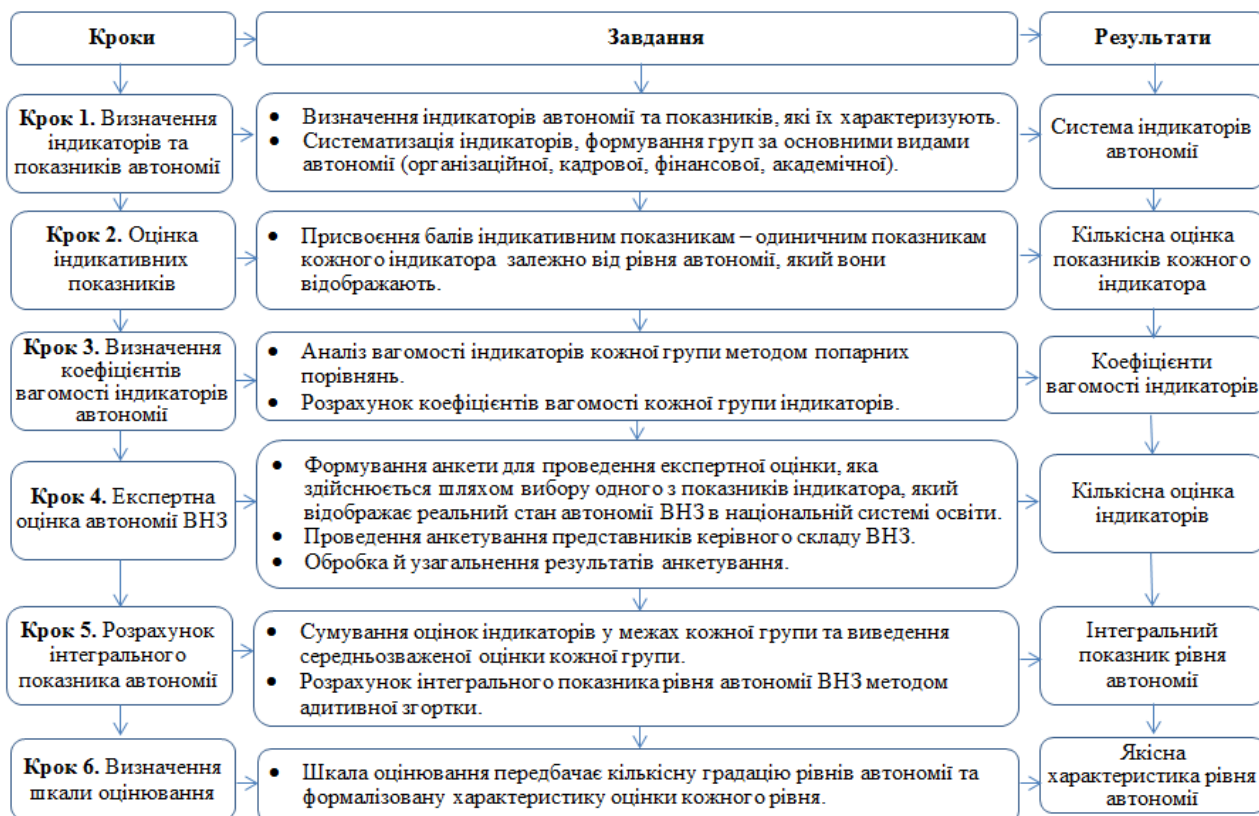


Рис. 5.1. Схема кроків, завдань та результатів процесу оцінювання рівня автономії ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Систему індикаторів та індикативних показників, що відображають обмеження автономії в частині конкретного індикатора, та їх кількісне значення представлено в Додатку И.

Крок 3. Визначення коефіцієнтів вагомості за кожною групою індикаторів пропонується здійснити методом попарних порівнянь. Цей метод базується на матриці парних порівнянь Т. Сааті [284], у рядках і стовпцях якої перелічуються порівнювані індикатори. Експерту необхідно послідовно порівнювати пари альтернативних індикаторів, з яких він має обрати кращий. Якщо відносно якої-

небудь пари індикаторів важко зробити вибір, експерт має право вважати альтернативні варіанти, що порівнюються, рівноцінними або непорівняними. Після послідовного порівняння усіх пар індикаторів визначається їх порівняльна перевага за опосередкованою сумою оцінок.

Система парних порівнянь може бути представлена у вигляді матриці. Елементом матриці a_{ij} є інтенсивність впливу i -го індикатора автономії на результативність ВНЗ порівняно з порівнювальним j -м індикатором. При цьому рекомендується використовувати шкалу інтенсивності:

1 – рівнозначна важливість індикаторів;

2 – індикатор має незначні переваги у впливі на результат над порівнювальним;

3 – індикатор має суттєві переваги над порівнювальним.

Таким чином, при порівнянні одного індикатора i з іншим j отримаємо a_{ij} , що буде дорівнювати 1 або $1/2$, $2/1$, $2/3$, $3/2$, $1/3$, $3/1$. Якщо при порівнянні індикатора i з індикатором j отримано результат $2/3$, то при порівнянні елемента j з елементом i отримаємо результат $3/2$. Результати порівнянь утворюють матрицю, що представлена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Загальний вигляд матриці попарних порівнянь

	A_1	A_2	A_3	A_n	Компоненти власного вектора	Вектор пріоритетів
A_1	W_1/W_1	W_1/W_2	W_1/W_3	W_1/W_n	$\sqrt[n]{\frac{W_1 W_1 W_1 W_1}{W_1 W_2 W_3 W_n}} = A$	$\frac{A}{A+B+C+D} = X_1$
A_2	W_2/W_1	W_2/W_2	W_2/W_3	W_2/W_n	$\sqrt[n]{\frac{W_2 W_2 W_2 W_2}{W_1 W_2 W_3 W_n}} = B$	$\frac{B}{A+B+C+D} = X_2$
A_3	W_3/W_1	W_3/W_2	W_3/W_3	W_3/W_n	$\sqrt[n]{\frac{W_3 W_3 W_3 W_3}{W_1 W_2 W_3 W_n}} = C$	$\frac{C}{A+B+C+D} = X_3$
A_n	W_n/W_1	W_n/W_2	W_n/W_3	W_n/W_n	$\sqrt[n]{\frac{W_n W_n W_n W_n}{W_1 W_2 W_3 W_n}} = D$	$\frac{D}{A+B+C+D} = X_n$

Джерело: [115, с. 217]

Попарне порівняння індикаторів автономії ВНЗ та розрахунок коефіцієнтів вагомості виконано в програмі Microsoft Office Excel, фрагменти розрахунку представлено в *Додатку К*. Результати розрахунку коефіцієнтів вагомості індикаторів наведено в *таблиці 5.2*.

Таблиця 5.2

Коефіцієнти вагомості груп індикаторів автономії ВНЗ

<i>Індикатори автономії</i>	<i>Коефіцієнт вагомості</i>
Організаційна	0,183
Кадрова	0,238
Фінансова	0,339
Академічна	0,240

Джерело: розраховано автором.

Використання методу попарних порівнянь дає можливість визначити вагомість кожної групи індикаторів не тільки в її значенні для оцінювання рівня університетської автономії, а й для оцінювання її впливу на ефективність управління ВНЗ.

Для забезпечення об'єктивності результатів попарного порівняння до оцінювання в якості експертів було залучено членів ректоратів (ректорів, проректорів, керівників структурних підрозділів) кількох університетів. Коефіцієнти вагомості відображають цінність того чи іншого виду автономії для університетів. Так, розрахунки свідчать про те, що на нинішньому етапі розвитку найціннішою для ВНЗ є фінансова автономія (коефіцієнт вагомості – 0,339), яка забезпечує можливість розвитку університету на підприємницьких засадах, дає змогу капіталізувати університетські надбання, основним із яких є знання, і вільно розпоряджатися власними коштами. Майже рівнозначні для університетських інтересів академічна (0,240) та кадрова автономія (0,238). Ці види автономії є важливими для розвитку індивідуальності (спеціалізації) основного виду діяльності університетів – надання унікальних профільних освітніх і науково-дослідних послуг. Найменшу вагомість має організаційна

автономія (0,183), що свідчить або про невеликий вплив рівня організаційної свободи на ефективність діяльності ВНЗ, або відсутність проблем при обмеженні прав університетів у вирішенні організаційних питань.

Крок 4. Для оцінювання системи освіти в контексті університетської автономії застосовано метод експертних оцінок. Сутність його полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу ситуації з кількісною оцінкою суджень та обробкою їхніх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як опосередкована оцінка.

Пропонується використовувати індивідуальні експертні методи, засновані на використанні думок незалежних експертів – фахівців відповідного профілю (ректорів, проректорів ВНЗ). Перевагою таких методів є можливість максимального використання індивідуальних здібностей експертів і відсутність обмеженості психологічного тиску з боку інших опонентів.

Для ефективного отримання й обробки результатів експертної оцінки на основі системи індикаторів та індикативних показників автономії ВНЗ, наведеної у *Додатку И*, розроблено анкету, в якій експерту пропонується обрати один із показників у розрізі кожного індикатора, який найточніше характеризує права ВНЗ та існуючі обмеження діяльності у сфері вищої освіти. Оброблення результатів анкетування передбачає узагальнення відповідей шляхом виділення тих результатів, які переважають більшістю. Для оцінки ступеня узгодженості думок експертів розраховано коефіцієнт конкордації, обрахунки здійснено в програмі Microsoft Office Excel. Коефіцієнт конкордації становить 0,891, що свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів.

Крок 5. Оскільки кожному показнику індикатора попередньо присвоєно вагому оцінку, то наступним кроком є підрахунок суми оцінок кожної групи індикаторів і виведення середньозваженого значення у групі. Для отримання загальної оцінки рівня автономії, яка відобразить об'єктивне судження, необхідно врахувати коефіцієнти вагомості кожної групи індикативних показників і знайти суму оцінок чотирьох груп.

Розрахунок інтегрального показника рівня автономії здійснюється за формулою:

$$A = \sum_{i=1}^4 a_i \cdot k_i \quad (5.1)$$

де,

i – назва групи індикаторів (усього 4 групи);

a – середньозважена експертна оцінка i -ої групи;

k – коефіцієнт вагомості i -ої групи індикаторів, $0 \leq k \leq 1$.

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^n E_j}{n} \quad (5.2)$$

де,

E – кількісна експертна оцінка j -ого індикатора рівня автономії

($E = 0,25; 0,5; 0,75; 1$);

n – кількість індикаторів у групі.

Крок 6. Для характеристики загальної оцінки рівня автономії ВНЗ запропонована шкала оцінювання від 0 до 1 з розширеною характеристикою діапазону оцінок:

0,76–1 – максимальний рівень автономії, за якого ВНЗ має найвищий рівень свободи в прийнятті управлінських рішень, зокрема у виборі стратегії власного розвитку та методів її реалізації;

0,51–0,75 – достатній рівень автономії, ВНЗ має достатньо високий рівень свободи, обмежений загальними нормами трудового, господарського та освітнього законодавства;

0,26–0,5 – середній рівень автономії, за якого ВНЗ має досить обмежений рівень свободи, що гальмує його розвиток у деяких напрямках, здебільшого обмежується фінансова свобода університету;

до 0,25 – низький рівень автономії, ВНЗ майже позбавлений самостійного вибору в прийнятті рішень, переважна більшість яких доводиться до відома вищим авторитарним органом.

З метою апробації методики оцінювання рівня автономії проведено опитування керівників українських ВНЗ під час роботи V Міжнародної науково-практичної конференції «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України», яка проходила на базі Київського національного університету технологій та дизайну (2 жовтня 2015 р., м. Київ). Учасникам конференції, які представляли різні університети, було запропоновано дати відповіді на запитання анкети експертного оцінювання автономії ВНЗ. У репрезентативну вибірку увійшли ВНЗ державної форми власності: Київський національний університет технологій та дизайну, Хмельницький національний університет, Сумський національний аграрний університет, Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди, Одеський національний економічний університет, Чернігівський національний технологічний університет та інші. Крім того, з метою порівняння результатів анкета була також запропонована й гостям, які представляли ВНЗ зарубіжних країн, зокрема Білорусь, Грузію та Німеччину.

Результати оцінювання автономії ВНЗ зазначених країн узагальнено в *Додатку Л*. Зведені підсумки оцінювання рівня автономії ВНЗ наведено в *таблиці 5.3*.

За результатами оцінювання рівня автономії ВНЗ можна зробити висновки про те, що рівень автономії більшості університетів, що увійшли до репрезентативної вибірки, є достатньо високим (у межах від 0,51 до 0,75). Однак університетська свобода частково обмежена загальними нормами трудового, господарського та освітнього законодавства. Найкращий серед порівнюваних результат продемонстрували навчальні заклади Німеччини, які загалом мають найвищий рівень автономії – 0,739. Це свідчить про те, що в даній вибірці німецькі ВНЗ мають найбільше прав і можуть самостійно приймати стратегічно важливі рішення в управлінні університетом.

Узагальнені оцінки рівня автономії європейських ВНЗ

Індикатори автономії	Коефіцієнт вагомості (k_i)	Сума опосередкованих експертних оцінок за групами індикаторів (a_j), скорегованих на вагомості коефіцієнти (k_j)			
		Україна	Білорусь	Грузія	Німеччина
Організаційна	0,183	0,077	0,130	0,107	0,123
Кадрова	0,238	0,128	0,196	0,179	0,204
Фінансова	0,339	0,170	0,222	0,201	0,191
Академічна	0,240	0,162	0,138	0,138	0,222
Інтегральний показник	1,00	0,536	0,686	0,625	0,739

Джерело: розраховано автором.

Порівнюючи рівень автономії ВНЗ представлених країн, слід відмітити, що українські університети серед них мають найнижчий рівень автономії. Разом з тим, уже те, що вітчизняні ВНЗ мають рівень автономії вищий за середній, є значним досягненням і наслідком прогресивних реформ останніх років, головним із яких є прийняття нового Закону України «Про вищу освіту».

Якщо порівнювати рівень автономії в розрізії видів, можна помітити, що найвищий рівень організаційної автономії мають Білорусь (0,13) та Німеччина (0,12). У інших країнах цей показник дуже наближений. Однак Україна має найнижчий рівень організаційної автономії (0,07) – майже вдвічі нижчий за максимальний у представленій вибірці.

Найвищий рівень кадрової автономії мають ВНЗ Німеччині (0,20). Розрив між максимальним і мінімальним значенням нижчий, ніж за організаційної автономії. Однак Україна і в цьому випадку має найнижчий показник (0,13).

Фінансова автономія – це той вид автономії, що має найвищий вагомий коефіцієнт, а отже, є найціннішою для університетів. Результати оцінювання засвідчили, що найвищий рівень фінансової автономії мають університети Білорусі та Грузії з оцінкою від 0,22 та 0,20; майже на рівні Німеччина – 0,19. Рівень фінансової автономії ВНЗ України за цим індикатором також найнижчий (0,17), хоча й демонструє незначне відставання.

Що стосується академічної автономії, яку університети відстоюють з часів своєї появи як суспільні освітні інститути, то найвищий рівень здобули ВНЗ Німеччини – 0,22. Найнижчі показники академічної автономії мають університети Білорусі та Грузії – 0,14. Українські університети здобули трохи вищу суму опосередкованих експертних оцінок за цим індикатором – 0,16. Однак необхідно звернути увагу на можливу похибку в експертній оцінці академічної автономії українських ВНЗ, що пов'язано з тимчасовою відсутністю нових стандартів вищої освіти (чинні стандарти наразі мають рекомендаційний характер), нерегульованою діяльністю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), відсутністю нормативних вимог щодо ліцензування спеціальностей та акредитації освітніх програм. Нерегульованість нормативних питань академічного характеру тимчасово надає право університетам самостійного прийняття рішень із відповідних питань.

Підсумовуючи, зазначимо, що запропонована автором методика оцінювання автономії ВНЗ відрізняється від методики, розробленої EUA, завдяки таким основним відмінностям і перевагам:

- логічна послідовність і зрозумілість алгоритму оцінювання автономії;
- єдина бальна шкала оцінювання індикативних показників на відміну від шкали EUA, яка різнилася для кожного індикатора, що ускладнює розуміння самої методики;
- коефіцієнти вагомості розраховано з урахуванням тенденцій та особливостей розвитку вітчизняної системи освіти. Також використано різний

інструментарій для визначення вагомих коефіцієнтів індикативних показників та обробки експертних оцінок;

– розрахунок інтегрального показника автономії ВНЗ: за методикою EUA автономія вимірюється тільки в межах конкретного виду (кадрова, фінансова, організаційна, академічна);

– об'єктивна і зрозуміла шкала оцінювання автономії, що передбачає кількісну градацію рівнів і їхню формалізовану характеристику. Методика не передбачає конкретної шкали оцінювання, саме оцінювання здійснюється здебільшого у межах порівняння автономії ВНЗ різних країн.

Отже, науковою новизною є диференціація методичних підходів до оцінювання рівня автономії ВНЗ, які базуються на індикативних показниках автономії. Це створює наукову базу формування методів розв'язання сучасних проблем оцінювання впливу автономії на ефективність діяльності ВНЗ та економіку вищої школи в цілому.

Практична цінність методики полягає у можливості обґрунтування стратегічних альтернатив і визначення найбільш ефективних стратегій розвитку вітчизняних ВНЗ, ураховуючи реальний рівень автономії та конкретні аспекти, які її обмежують, звужуючи тим самим стратегічний вибір університету.

5.2. Методичні положення оцінювання ефективності управління вищим навчальним закладом

Розвиток економічних відносин сьогодні вимагає від вищих навчальних закладів для успішного функціонування в ринковому середовищі дотримуватися низки правил, у тому числі підприємницького характеру. Це зумовлює застосування різних методів економічної та фінансової оцінки їх діяльності під час прийняття управлінських рішень. Саме в таких умовах набуває актуальності своєчасне виявлення ознак, що свідчать про ступінь ефективності діяльності вищого навчального закладу. Ці обставини сприяють

пошуку нових підходів до оцінки ефективності управління ВНЗ як суб'єктом ринкових відносин.

Питанням економічного аналізу діяльності вищих навчальних закладів як суб'єктів ринкових відносин присвячені дослідження таких учених, як В. Андрущенко [9], Т. Боголіб [35], О. Брадул [40], Р. Булатова [42], А. Віннюков-Прищенко [57], І. Грищенко [76; 78], І. Каленюк [123], А. Кирилов [131], О. Клименко [137], Ю. Пушкарьов [291], В. Савчук [309], Ю. Чорная [351], Н. Яригіна [369; 370] та ін.

Дослідження науковців здебільшого присвячені питанням логіки, методики й інструментарію аналізу діяльності ВНЗ. Так, Н. Яригіна [369; 370] у своїх дослідженнях піднімає питання аналізу ефективності управління на основі сегментації ринку освітніх послуг. Проте не наводить основні критерії такої сегментації.

Деякі науковці переконані, що для оцінювання ефективності управління ВНЗ потрібно вирізнити окремі блоки показників. Зокрема, Ю. Чорная [351] у своїх дослідженнях описує елементи якості освітніх послуг, що впливають на ефективність діяльності ВНЗ. Велика увага приділяється критеріям якості, які повинні розглядатись у комплексі. Їх різноманітність отримала відображення у моніторингу діяльності ВНЗ, що, на думку дослідниці, є одним із методів оцінювання ефективності навчального закладу, який дозволяє найбільш повно отримати об'єктивну оцінку результатів його діяльності. Ю. Пушкарьов та О. Латуха [291] для оцінювання ефективності управління ВНЗ пропонують лише один критерій – якість освіти, яка дозволяє впроваджувати та створювати новітні технології.

Окремі дослідники розширюють вимоги щодо критеріїв оцінювання ефективності управління. Зокрема, Р. Булатова, Ю. Тугуз, Н. Філін [42] виокремлюють три групи параметрів оцінювання:

- 1) чинники внутрішнього середовища (внутрішня технологічність);
- 2) чинники тактичного рівня управління (зовнішня технологічність), що визначаються якістю послуг, запитами споживачів, рівнем конкуренції;

3) чинники стратегічного рівня управління (макросередовища), які характеризуються інноваційним потенціалом і здатністю організації до цілеспрямованих змін.

А. Кирилов [131], досліджуючи питання підвищення ефективності системи управління ВНЗ, наводить трикомпонентні показники ефективності; менеджмент якості, інноваційний підхід до управління та інформатизація процесів, які дозволяють навчальному закладу розвиватися в сучасних екстремальних умовах. В. Дунаєв [98], А. Кириллових [134], П. Петряков [277] доводять необхідність оцінювання рівня управління ВНЗ через аналіз забезпечення автономії навчального закладу.

Беручи до уваги значну кількість наукових досліджень із проблем економічного аналізу ВНЗ, констатуємо однак, що залишається неврахованим і недостатньо розробленим питання методики аналізу показників ефективності управління на рівні вищого навчального закладу, який має свої особливості і як суб'єкт ринкових відносин, і як державна установа.

Часто, коли йдеться про оцінювання діяльності суб'єктів господарювання на ринку, науковці застосовують не економічний аналіз, а економічну діагностику. Зокрема, Л. Туркоман у своїх дослідженнях зазначає, що економічна діагностика суб'єкта господарювання повинна застосовуватися в процесі управління безперервно, оскільки вона дозволяє виявляти нові тенденції в його роботі, що потребують внесення змін в оперативне управління фінансовою і господарською діяльністю. Діагностика націлена на внутрішніх користувачів організації, тому що первинна інформація, яка використовується, носить детальний, а отже, конфіденційний характер. Як процес вивчення стану суб'єкта господарювання на основі аналізу і синтезу статистичної інформації з метою своєчасного виявлення недоліків і переваг його розвитку на певному етапі у визначений проміжок часу, діагностика дозволяє якнайширше охопити проблемні питання, що мають місце в організації. Саме це й відіграє важливу роль при виборі методу оцінювання організації та надає перевагу економічній

діагностиці порівняно з іншими підходами щодо аналізу й обробки економічної інформації [334].

У сучасних наукових працях економічна діагностика нерідко ототожнюється з економічним аналізом. Визначаються єдині цілі та завдання економічної діагностики й економічного аналізу. А серед науковців немає єдності щодо визначення понять «аналіз» та «діагностика». Учені-економісти висловлюють суперечливе ставлення до цих категорій, унаслідок чого діагностика або ототожнюється з аналізом, або вказується, що вона є ширшим поняттям, або навпаки – є складником аналізу.

Досліджуючи питання тотожності економічної діагностики й економічного аналізу, О. Парфентьева, узагальнивши всі можливі підходи, зробила висновок про те, що дослідники виокремлюють економічну діагностику як: частину аналізу; напрям аналізу; аналітичну процедуру; метод аналізу; тотожність економічної діагностики та аналізу; оцінку; сукупність методів; процес. Аналіз же розглядають як частину економічної діагностики [273].

Вивчивши підходи до сутності економічної діагностики та економічного аналізу, зазначимо, що наше завдання полягає в комплексному оцінюванні ефективності управління ВНЗ через аналіз ефективності його діяльності у площині певних чинників, які вивчалися. Тому вважаємо за доцільне розглянути підходи щодо оцінювання ефективності діяльності ВНЗ через призму економічного аналізу.

Аналіз (від грец. analysis – розкладання об'єкта, що вивчається, на частини, на властиві цьому об'єкту складові) у загальному розумінні цього слова є одним із методів пізнання явищ, предметів і процесів у природі та суспільстві [242, с. 6].

Під аналізом розуміють метод дослідження, що характеризується умовним розподілом цілого на складові елементи та визначення його окремих сторін, характеристик, зв'язків. Аналіз набув особливого значення в економіці, де складає основу методу пізнання економічних процесів і явищ – економічного

аналізу. Професор О. Брадул зазначає, що «на сучасному етапі ринкових відносин кожному необхідна інформація для планування, контролю та прийняття управлінських рішень, розробки стратегії і тактики освоєння ринку, вдосконалення техніки, технології та організації діяльності. Таку інформацію можна отримати за допомогою проведеного аналізу» [40, с. 154].

Економічний аналіз, як зазначають С. Мошенський та О. Олійник, «це система спеціальних знань для дослідження зміни та розвитку економічних явищ і процесів у їх взаємозв'язку та взаємозумовленості, з метою забезпечення цільового управління ними» [242, с. 9]. Г. Савицька дає наступне визначення економічного аналізу: «Економічний аналіз – науковий спосіб пізнання сутності економічних явищ та процесів, що базується на їх поділі та вивченні, виходячи із зв'язків та взаємозв'язків складових частин» [308, с. 5]. Ці визначення не суперечать одне одному, а лише доповнюють авторську позицію дослідників.

Важливо зазначити, що аналіз є основним інформаційно-утворювальним елементом системи управління різноманітними державними інститутами [40, с. 64]. Економічний аналіз як функція забезпечення управління базується на даних, представлених у системі звітності й обліку. Вони є головним джерелом інформації для економічного аналізу, що забезпечує документальне обґрунтування аналітичних висновків, формуються на мікрорівні та узагальнюються на макрорівні з метою реалізації державної політики (у сфері освіти зокрема).

Орієнтуючись на дані проведеного аналізу, держава висуває низку нових вимог щодо економічних результатів та їхнього вдосконалення, забезпечує раціональну організацію роботи всіх структур, які дозволяють реалізувати державні програми розвитку з метою отримання повноцінної та достовірної економічної інформації.

Щодо забезпечення ефективності функціонування освітньої галузі, то важливість такої інформації визначається тим, що у сфері ринкових відносин стан функціонування ВНЗ залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників. Ефективність роботи ВНЗ визначається тим, як швидко він зорієнтується в системі ринкових відносин та яку стратегію розвитку обере, які методи й інструменти використає для реалізації поставлених перед ним нових завдань. Вважаємо, що найкращий спосіб оцінити ефективність управління вищим навчальним закладом – це проаналізувати стан його діяльності, що передбачає збирання необхідної інформації про ВНЗ, урахуваючи дані про господарську діяльність за останні роки, її масштаби, фінансовий стан, рентабельність, перспективи розвитку, та здійснити оцінювання індикаторів ефективності діяльності ВНЗ.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Методи конкретизації, діалектичний метод, аналіз, синтез, абстрагування покладені в основу вдосконалення організаційних і методичних положень економічного аналізу показників оцінювання ефективності діяльності ВНЗ. Бібліометричний метод застосовано при дослідженні напрямів проблемних питань з економічного аналізу ефективності діяльності вищих навчальних закладів. За допомогою методів моделювання визначено підходи щодо організації та методики аналітичного забезпечення, проведення економічного аналізу показників ефективності діяльності ВНЗ.

Завданням дослідження окресленого проблемного питання є обґрунтування та деталізація об'єктів економічного аналізу в частині обґрунтування складових елементів ефективності діяльності ВНЗ як об'єкта економічного аналізу, визначення завдань та етапів економічного аналізу й обґрунтування ефективності діяльності університетів.

Аналіз є проміжним етапом процесу управління між збиранням інформації та прийняттям рішень щодо оперативного регулювання діяльності. Аналіз вимагає знання методів і прийомів, що дає можливість розкрити внутрішню природу об'єкта, його взаємозв'язки і напрями розвитку [357, с. 23].

Щодо визначення об'єктів аналізу зазначимо, що вчені одноставні у своїх поглядах і вважають об'єктами економічного аналізу результати господарської діяльності. Різниця полягає лише у їх деталізації. Так, вузьке визначення подає Г. Савицька, зазначаючи, що об'єктом аналізу є результати господарської діяльності [308, с. 17]. Інші науковці наводять більш широке визначення об'єкта економічного аналізу. Зокрема, О. Данеєв [85], М. Горбатов, М. Болух, В. Бурчевський [39, с. 19–45] вважають, що об'єкти аналізу – це передусім окремі економічні явища, процеси, проблеми, питання, показники. С. Мошенський та О. Олійник [242] висловлюють думку про те, що об'єктами аналізу, наприклад, можуть бути економічні результати діяльності, фінансовий стан, платоспроможність, ліквідність, фінансові результати, обсяг виробництва та реалізації, собівартість, забезпеченість трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, характер їх використання.

Отже, виходячи з наведеного, об'єктом економічного аналізу в контексті нашого дослідження визначено ефективність діяльності – індикатор рівня управління, що зумовлює розвиток вищого навчального закладу та характеризує певні господарські процеси.

Дослідивши підходи до методики економічного аналізу в цілому, зазначимо, що об'єкти економічного аналізу вивчаються через їхні характерні ознаки. Тому економічні явища та процеси, пов'язані із забезпеченням ефективності діяльності ВНЗ, розглянемо з точки зору цільового спрямування, системності, комплексності, періодичності, достовірності й точності, зрозумілості та адекватності тлумачення [242, с. 23–24].

Зупинимося детальніше на характеристиці ефективності діяльності вищих навчальних закладів як об'єкта економічного аналізу (*рис. 5.2*).

З точки зору *цільового спрямування* оцінки ефективності діяльності ВНЗ, аналіз забезпечує формування чіткої програми аналітичних робіт у частині завдань, розрахункових алгоритмів, системи показників, очікуваних результатів. З позиції *системності* оцінки ефективності діяльності ВНЗ досліджується сукупність її елементів, що знаходяться у взаємозв'язку.

Відносно *комплексності*, зауважимо, що дослідження показників, які характеризують рівень ефективності діяльності ВНЗ, передбачає оцінювання даних показників на початок і кінець періоду, їх зміну та розвиток за кількісними та якісними ознаками. З точки зору *періодичності*, аналіз показників, що характеризують рівень ефективності діяльності, передбачає необхідність систематичного проведення аналітичних досліджень на базі їх високої організації та планування аналітичної роботи. З позиції *достовірності і точності* аналіз повинен ґрунтуватися на достовірній і перевіреній інформації, а висновки – обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками. *Зрозумілість та адекватність тлумачення висновків* досягається завдяки обов’язковому поясненню отриманих результатів дослідження ефективності діяльності ВНЗ у вигляді відповідних коментарів, пояснювальних записок.

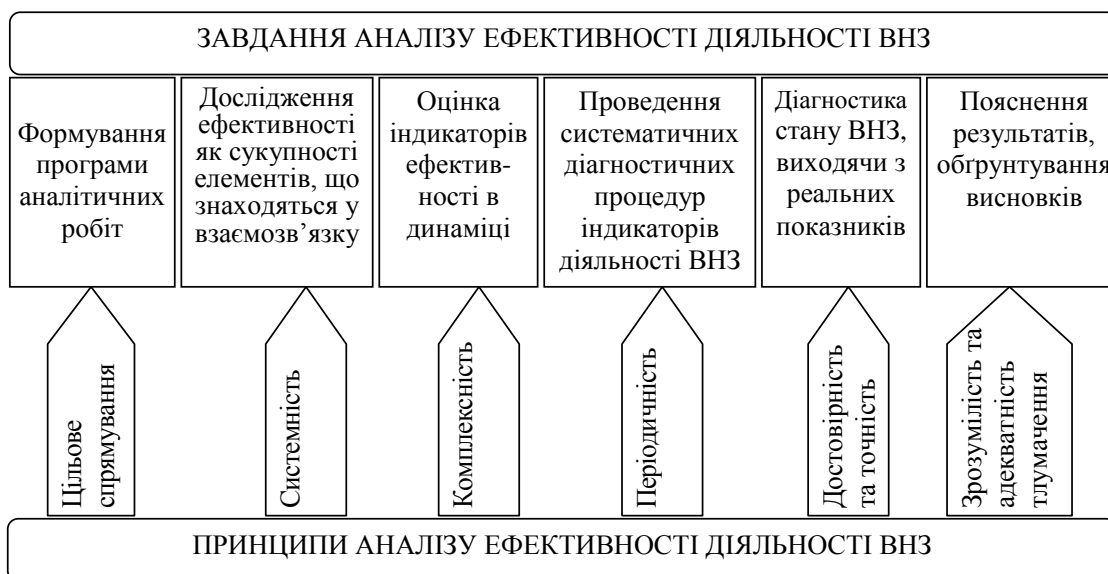


Рис. 5.2. Принципи та завдання аналізу індикаторів ефективності діяльності ВНЗ

Джерело: складено автором.

Таким чином, на підставі викладеного можна стверджувати, що аналіз ефективності діяльності ВНЗ ґрунтується на загальних характеристиках, зумовлених сутністю цього поняття та його роллю у фінансово-економічній діяльності господарюючих суб'єктів ринку.

Питання аналізу ефективності діяльності ВНЗ, особливо в умовах реальної автономії, є актуальним як для навчальних закладів, так і для Міністерства освіти і науки України. Навчальні заклади прагнуть розширити межі своєї діяльності, збільшити її обсяги та здобути унікальні конкурентні переваги на ринку вищої освіти. З метою досягнення цих цілей та уникнення небажаних наслідків впливу різних форм ризиків, які можуть погіршити ефективність діяльності ВНЗ, необхідно проводити результативну фінансову політику та за допомогою методичних прийомів економічного аналізу обґрунтувати можливості ВНЗ, ураховуючи його сильні та слабкі сторони, а також визначати ефективність його функціонування в умовах реальної автономії.

За часів планової економіки й до недавнього часу порядок здійснення освітньої діяльності визначався державою. Зокрема, потреба у фінансових ресурсах, кадрах, матеріальному забезпеченні визначалася шляхом надання університетами заяв до відповідного комітету освіти. При задоволенні потреб у ресурсах чи в кількості ліцензійних місць того чи іншого навчального закладу комітети виходили із його виробничо-технічних можливостей. Визначальним у прийнятті рішення про фінансування здебільшого було стратегічне значення навчального закладу для держави. Таким чином, іще донедавна навчальні заклади не могли самостійно впливати на хід власного розвитку, тому що долею ВНЗ опікувалася держава. Вона встановлювала цілі, доводила плани, розподіляла ресурси та контролювала майже всі напрями діяльності освітніх закладів.

Сьогодні, як уже йшлося раніше, ситуація кардинально змінилася, особливо після прийняття нового законодавства про вищу освіту. Тепер кожен навчальний заклад повинен самостійно вирішувати низку питань, у тому числі

й фінансових, розробляти стратегію та визначати обсяг ресурсів, обирати найбільш оптимальні форми їх залучення й аналізувати економічну ефективність від реалізації запланованих заходів.

Однак цей процес ускладнюється тим, що єдина методика, яка б дозволила обґрунтувати управлінські рішення щодо забезпечення ефективності діяльності ВНЗ та спрогнозувати можливі наслідки, відсутня. Недостатня розробленість цього питання стає на заваді проведенню університетами ефективної політики з реалізації своєї діяльності. Як наслідок – спостерігається погіршення фінансово-економічного стану та зростання кількості навчальних закладів, що функціонують неефективно.

Вважаємо, що зацікавленими суб'єктами підвищення ефективності діяльності ВНЗ є як управлінський персонал освітнього закладу, так і Міністерство освіти і науки України. Тому аналіз діяльності ВНЗ можна розглядати з позиції Міністерства освіти і науки України, а також з позиції ефективності управління на рівні самого університету (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Підходи до економічного аналізу діяльності ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Оскільки наше завдання полягає в дослідженні внутрішніх аспектів функціонування ВНЗ, зупинимось детальніше на другому підході – аналізі з позиції ВНЗ у частині ефективності управління.

Одним із напрямів забезпечення ефективності діяльності ВНЗ в Україні є розробка рекомендаційних методик і нормативів оцінювання ефективності здійснення господарської діяльності за різними напрямами, що можуть бути адаптованими до особливостей діяльності навчального закладу.

У процесі дослідження проаналізовано підходи науковців щодо логіки розробки методики аналізу діяльності суб'єктів господарювання. Звичайно, науковці не акцентували свою увагу безпосередньо на діяльність навчальних закладів. Тому наукові погляди розглядаємо крізь призму підходів до логіки аналізу в цілому з адаптацією до діяльності ВНЗ.

На думку М. Міллера, «логіка проведення аналізу в першу чергу залежить від поставлених цілей. До таких цілей відносяться: отримання відповідей на питання, які стосуються економічного потенціалу організації та змін у ньому, структури активів і джерел, умов роботи, фінансових результатів діяльності, платоспроможності та фінансової стійкості організації, перспектив фінансово-господарської діяльності. На логіку аналізу впливає рівень інформаційного та методичного забезпечення, витрати та інші фактори» [186, с. 42].

Професор В. Ковальов вкладає в поняття логіки аналізу «побудову двохмодульної структури аналізу». Перший модуль – проведення експрес-аналізу діяльності з метою складання загального уявлення про установу, отримання оперативної оцінки фінансового стану та динаміки розвитку. Другий модуль – поглиблений аналіз діяльності, метою якого є детальна характеристика фінансово-майнового потенціалу установ, результатів діяльності в минулому звітному періоді та перспектив на майбутнє [141, с. 275].

Професор Г. Савицька розглядає логіку аналізу як деталізований план аналітичної роботи, що складається на рік, де передбачено періодичне проведення аналізу за об'єктами, визначаються суб'єкти проведення аналізу та перелік їхніх повноважень. Крім того, до такого плану додатково повинні складатися методичні рекомендації чи інформаційні програми [308, с. 190].

Погляди Ю. Масюк, І. Олександренка [181], А. Поддєрьогіна [281], В. Бодаковського [36] та І. Бланка [33] є схожими, але відрізняються тим, що І. Бланк виділяє такий етап економічного аналізу, як забезпечення достатнього рівня фінансового контролю за установою з боку керівництва та забезпечення достатньої фінансової гнучкості установи.

Проте констатуємо, що жодна з методик економічного аналізу не має чіткого опису етапів його здійснення в частині оцінювання ефективності управління ВНЗ, площини дослідження, джерел інформації та способів її обробки. Вважаємо, що етапи економічного аналізу діяльності навчального закладу необхідно визначати, виходячи із завдань самого аналізу установи. А через них – розробити завдання економічного аналізу ефективності діяльності вищого навчального закладу.

З метою розробки комплексної методики економічного аналізу ефективності управління ВНЗ, узагальнено складові методичного підходу, які наведено в *табл. 5.4*. Це площина-матриця, де продемонстровано взаємозв'язок *етапів* економічного аналізу, визначено відповідну їм площину дослідження, встановлено *джерела* інформації відповідно до окресленої площини дослідження та зазначено *методи* обробки інформації, доцільні та характерні для застосування при реалізації окреслених етапів економічного аналізу ефективності управління ВНЗ.

Таблиця 5.4

Складові економічного аналізу ефективності управління ВНЗ

№ з/п	Етапи аналізу	Площина дослідження			Джерела інформації	Методи обробки інформації
1	Аналітичне обґрунтування та встановлення рівня автономії ВНЗ	Навчальний заклад має високий рівень автономії та використовує власні джерела для забезпечення своєї діяльності	Навчальний заклад має середній рівень автономії	Навчальний заклад має низький рівень автономії	Звітність, аналітичні таблиці, результати анкетування	Групування та опитування, порівняння
2	Аналітичне обґрунтування виникнення ризиків ефективності прийняття рішень в умовах реальної автономії та шляхів їх мінімізації	Виконання поставлених цілей в обсязі, більшому від розрахованого плану у зв'язку із усуненням негативного впливу ризиків	Виконання поставлених цілей університетом, виходячи із обсягу запланованих завдань	Виконання поставлених цілей в обсязі, меншому від розрахованого плану у зв'язку із негативними значеннями індикатив-них показників ефективності діяльності ВНЗ	Звітність навчальних закладів у різних розрізах	Розрахунок коефіцієнтів, порівняння
3	Аналітичне забезпечення обґрунтування джерел та способів забезпечення підвищення ефективності управління ВНЗ	Аналіз резервів підвищення показника ефективності діяльності ВНЗ до максимального значення	Аналіз шляхів мінімізації впливу ризиків у частині оптимізації діяльності	Аналіз потенційно можливих варіантів отримання дотацій від Міністерства освіти і науки України та від приватних осіб	Статистичні дані, порівняння, опитування	Порівняння, методи графічного аналізу
4	Аналіз результатів діяльності ВНЗ	Ефективність діяльності вищого навчального закладу			Звітність ВНЗ, результати показники, розраховані на етапі 2 та 3	Розрахунок коефіцієнтів, порівняння, групування, узагальнення

Джерело: складено автором.

Отже, нами виділено чотири основні етапи економічного аналізу ефективності управління ВНЗ. Для кожного з них встановлено площину дослідження, яка визначає можливі варіанти, що розглядатимуться на кожному етапі економічного аналізу. З метою обґрунтування правильності рішення необхідно використовувати інформацію з різних джерел (звітність навчальних закладів, результати анкетування, дані з інших інформаційних джерел). При цьому обробку даних треба здійснювати за допомогою спеціально призначених для цього методів (групування, порівняння, розрахунку коефіцієнтів, графічного аналізу, узагальнення тощо).

Вищенаведене дозволяє стверджувати, що попри специфіку діяльності ВНЗ, їх аналіз зазвичай виконується на основі загальної схеми, притаманної логіці проведення економічного аналізу будь-яких підприємств, установ та організацій. Вона включає спеціальні розділи та складові, які узагальнено в схемі, поданій на *рисунку 5.4*.

Схема процесу економічного аналізу ефективності управління ВНЗ представлена у вигляді сформованих: *завдань*: оцінювання динаміки, обсягів та структури ресурсів ВНЗ в умовах реальної автономії; аналіз господарської діяльності ВНЗ; оцінювання значень індикативних показників ефективності управління ВНЗ; пошук напрямів оптимізації індикаторів ефективності управління закладу; *об'єктів* у вигляді індикаторів ефективності діяльності ВНЗ, згрупованих в однорідні блоки; *суб'єктів* в особі спеціалізованих структур Міністерства освіти і науки України та керівництва навчального закладу;

етапів економічного аналізу ефективності управління ВНЗ, які містять: аналітичне обґрунтування та встановлення рівня ефективності діяльності ВНЗ; аналіз результатів господарської діяльності закладу; аналітичне забезпечення обґрунтування джерел і способів підвищення ефективності управління навчальними закладами, аналітичне обґрунтування виникнення ризиків і шляхів їхньої мінімізації через розрахунок індикативних показників, що визначають ефективність управління вищими навчальними закладами.

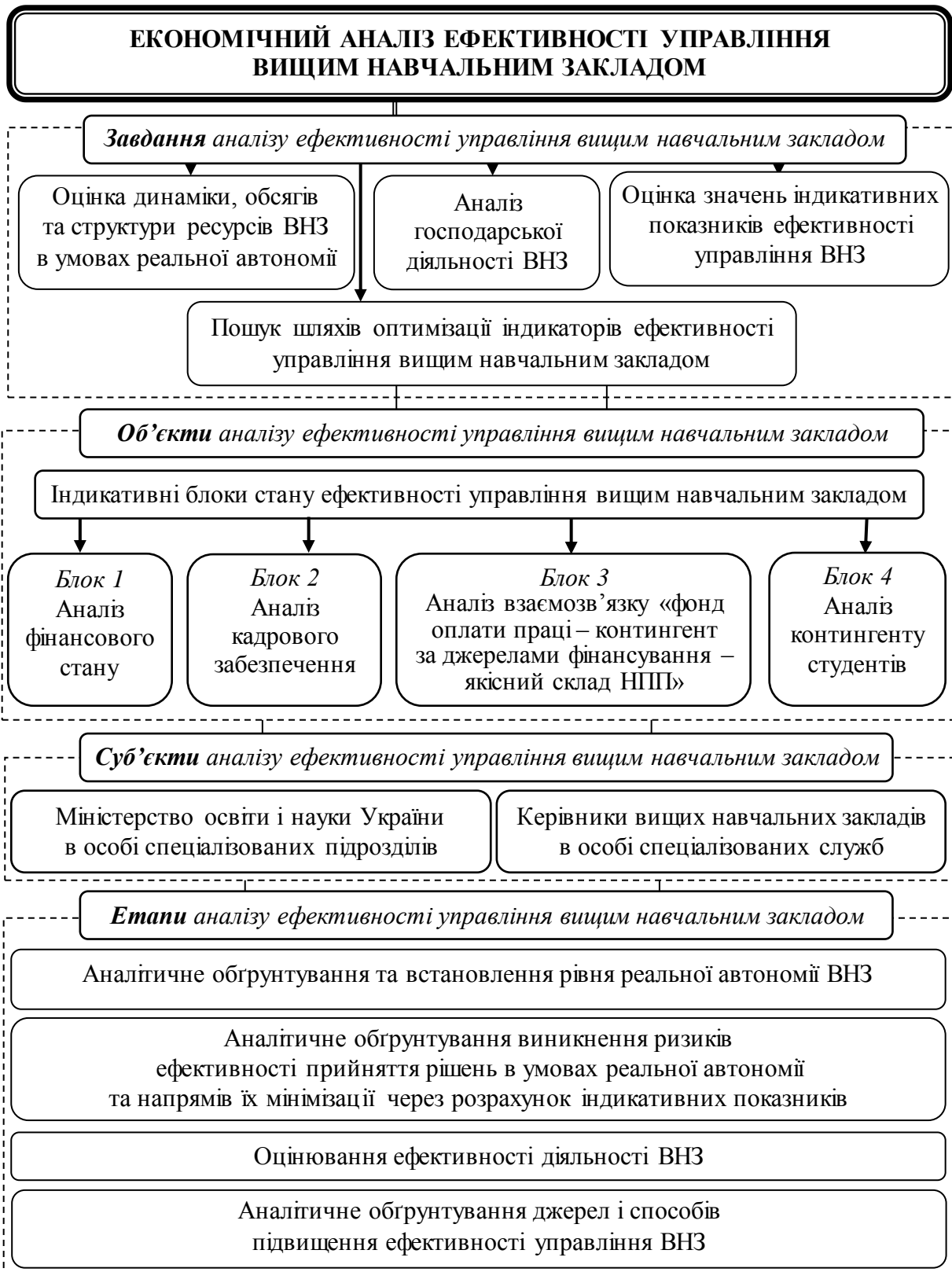


Рис. 5.4. Схема процесу економічного аналізу ефективності управління ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Кожна із зазначених складових частин потребує окремої уваги. Проте далі докладно зупинимося на індикативних блоках, які визначають оригінальність запропонованого процесу аналізу ефективності управління ВНЗ.

Отже, на *рисунку 5.4* зображено чотири окремі блоки, до яких запропоновано індикативні показники ефективності діяльності, які, на нашу думку, у повному обсязі характеризують більшість аспектів функціонування ВНЗ з точки зору фінансового стану, кадрового забезпечення та контингенту студентів. Розкриємо зміст кожного показника. *Блок 1* «Аналіз фінансового стану» має такі індикативні показники: аналіз капіталу, фінансової стійкості та майнового стану. До *Блоку 2* «Аналіз кадрового забезпечення» віднесено коефіцієнти: плинності кадрів; якісного складу за науковим ступенем і вченим званням; якісного складу за основним місцем роботи за загальною чисельністю та в частині кандидатів і докторів наук, доцентів і професорів; якісного складу за забезпеченістю освітніх програм докторами наук. *Блок 3* присвячується аналізу взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за державним фінансуванням – якісний склад НПП», тобто це аналіз взаємозв'язку між ФОП і контингентом за джерелами фінансування та між ФОП і якісним складом НПП. *Блок 4* «Аналіз контингенту студентів» містить розрахунки коефіцієнтів співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП, оборотності прийому студентів, співвідношення студентів-контрактників і бюджетників.

Зазначимо, що при розширенні автономії та зростанні можливостей ВНЗ щодо збільшення обсягів своєї діяльності, важливою є роль економічного аналізу фінансово-господарської діяльності, одним із завдань якої є комплексне й системне дослідження механізму формування та забезпечення цієї діяльності (у розрізі аналізу індикативних показників) з метою дотримання фінансової стабільності та безпечної діяльності ВНЗ, що вимагає необхідності вивчення методичних положень щодо економічного аналізу.

Такі вчені, як: Н. Міллер [186], С. Мошенський, О. Олійник [242], Н. Побережна [279], Г. Савицька [308], О. Єфімова, М. Мельник [105], О. Брадул [40] вивчали питання економічного аналізу діяльності суб'єктів

господарювання та у своїх наукових розвідках висвітлювали думки щодо логіки, методики й інструментарію аналізу діяльності підприємств та організацій. Але неврахованим та недослідженим залишається питання методики аналізу показників ефективності управління на рівні вищого навчального закладу, який має свої особливості і як суб'єкт ринку послуг, і як, здебільшого, державна установа.

Завданням дослідження цього проблемного питання є обґрунтування та деталізація методики економічного аналізу в частині обґрунтування її складових у межах ефективності управління навчальним закладом як об'єктом економічного аналізу, визначення нормативних значень індикативних показників ефективності.

Характеризуючи етапи проведення економічного аналізу, зазначимо, що під час аналізу ефективності управління відображаються кілька проблемних питань, на які потрібно відповісти аналітикам та керівникам ВНЗ при формуванні стратегії діяльності навчального закладу та обґрунтуванні напрямів його розвитку. Узагальнений перелік питань, які необхідно вирішувати керівникам навчальних закладів та іншому управлінському персоналу, згруповано в логічну схему (*рис. 5.5*).

Щодо вибору джерел інформації для аналізу діяльності ВНЗ, то, зазвичай, аналітична інформаційна база формується відповідними структурами і є доступною керівникові в будь-який час. Проте відповіді на друге й третє питання ускладнюються наявністю низки альтернативних варіантів розвитку подій при прийнятті управлінського рішення щодо підвищення ефективності діяльності ВНЗ, які, як правило, приймаються в умовах ризику.

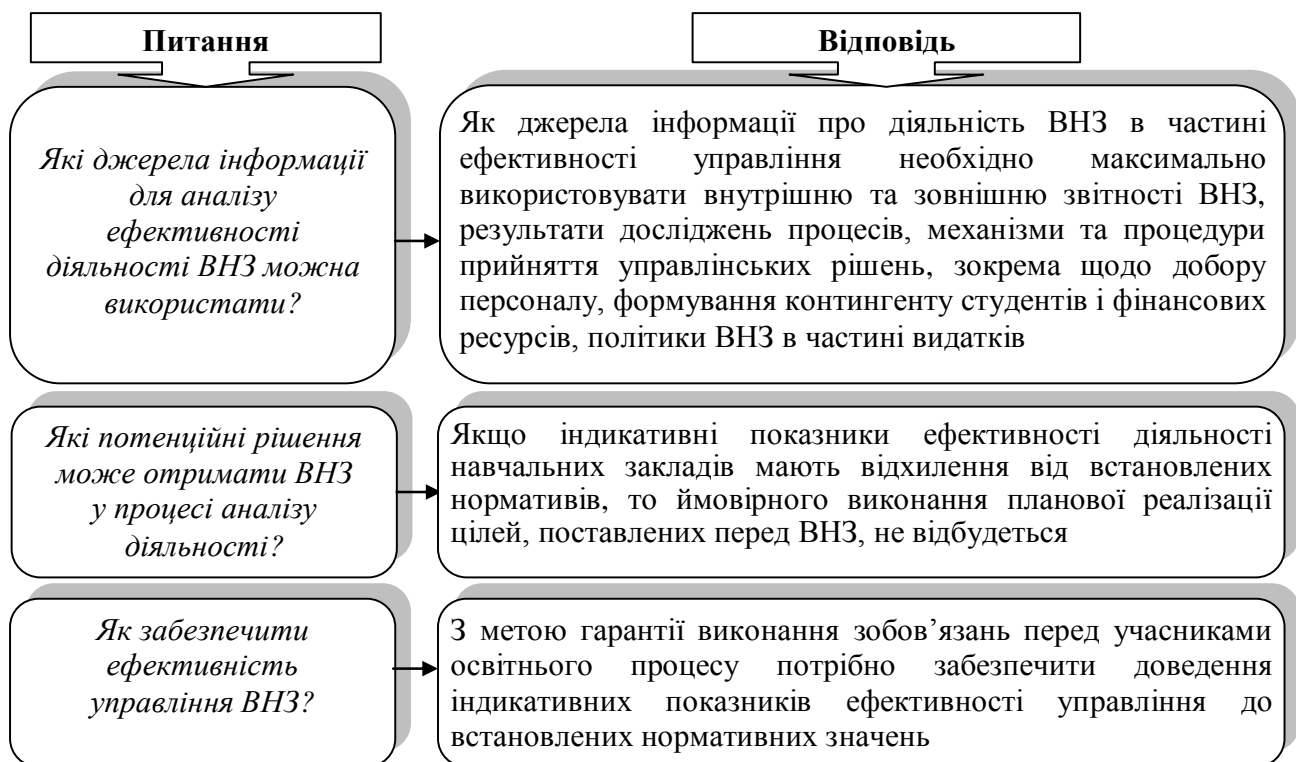


Рис. 5.5. Питання, на які слід дати відповіді при аналізі діяльності ВНЗ у частині забезпечення ефективності управління

Джерело: розроблено автором.

Оцінюючи потенційні результати прийняття рішень, слід виходити з аналізу низки альтернативних умов, наприклад, прийняти рішення без урахування чинника автономії. Цей варіант вважаємо неперспективним, оскільки рівень автономії ВНЗ прямо впливає на діяльність і розвиток ВНЗ, а отже, на результативність того чи іншого управлінського рішення. Найлегшим варіантом уникнення всіх можливих ризиків є повна відмова від прийняття рішення. Такий варіант також вважаємо невдалим, оскільки це позбавляє ВНЗ шансів підвищити ефективність своєї діяльності. Оптимальним, хоч і найбільш фізично затратним, є варіант прийняття рішення з урахуванням індикативних показників ефективності діяльності вищого навчального закладу.

Ураховуючи результати оцінювання рівня автономії та ефективності управління ВНЗ як «вихідні» умови для прийняття рішень, схематично

З метою виявлення чинників впливу на забезпечення ефективності діяльності вищого навчального закладу досліджено два основні підходи (якісний і кількісний), які виокремлюють аналітики. Зазначимо, що між цими чинниками є істотні розбіжності при розгляді конкретних методів оцінки.

Головне завдання якісного підходу полягає у виявленні та ідентифікації можливих видів ризиків впливу на забезпечення підвищення ефективності діяльності ВНЗ, а також у визначенні й описі джерел і чинників, що впливають на цей вид ризику. Крім того, якісний аналіз передбачає опис можливих збитків, його вартісної оцінки та заходів щодо зниження чи запобігання ризику (диверсифікація, страхування ризиків, створення резервів).

Кількісний аналіз, тобто числове визначення розмірів окремих індикаторів ефективності діяльності ВНЗ та визначення її рівня в цілому, – проблема складніша. Спочатку всі індикатори потрібно вимірювати в одиницях, притаманних кожному з них, а потім стандартизувати, що, в результаті, дає можливість оцінити ефективність діяльності ВНЗ. Тому для комплексності вирішення поставленого завдання приділимо увагу саме кількісному підходу, сутність якого полягає в проведенні досліджень із використанням кількісних методів, що широко використовують математичний апарат теорії ймовірності, математичної статистики, теорії дослідження операцій. Основне завдання кількісного підходу полягає в числовому вимірі впливу чинників ризику на ефективність діяльності ВНЗ. Існує низка методів, які можуть бути використані під час визначення ефективності діяльності навчального закладу за умови використання кількісного підходу.

Безумовно, найпоширенішим і таким, що використовується при аналізі ефективності діяльності ВНЗ, на нашу думку, є метод, в основі якого лежить планування та кошторисне забезпечення діяльності ВНЗ. Невизначеність при прийнятті управлінських рішень у цьому випадку є наслідком або існуючої безлічі альтернатив, які може обирати керівник закладу, або непідконтрольного йому стану зовнішнього середовища в момент реалізації кошторисів.

Найбільш доцільним способом оцінювання ризиків у прийнятті управлінського рішення щодо забезпечення ефективності є ймовірнісна оцінка. Ймовірність означає можливість отримання певного результату. Щодо прийняття рішень в умовах забезпечення ефективності управління ВНЗ, то методи теорії ймовірності зводяться до визначення ймовірності настання певних подій і вибору з кількох можливих подій, яким відповідає найбільше значення математичного очікування.

Ймовірність настання події може бути визначена об'єктивним або суб'єктивним способом. Об'єктивний спосіб визначення ймовірності базується на розрахунку частоти, з якою відбувається подія. Суб'єктивний метод визначення ймовірності заснований на використанні суб'єктивних критеріїв, які виходять із різних суджень, у тому числі із суджень фінансового аналітика. Коли ймовірність визначається суб'єктивно, то різні люди можуть встановити різне значення ймовірності для однієї ситуації та зробити свій вибір [114].

Як уже було зазначено, існує чимало методик аналізу оцінювання рівня ефективності управління господарською діяльністю. Проте, на нашу думку, жодна з них не враховує специфічні індикативні показники ефективності діяльності вищого навчального закладу. Вважаємо, що оцінити діяльність ВНЗ у частині ефективності управління закладом допоможе детальний аналіз фінансово-господарського стану навчального закладу та виявлення його слабких і сильних сторін у цьому аспекті.

Вважаємо також, що оцінювання ефективності діяльності й управління ВНЗ повинне враховувати реальний стан індикативних показників та здійснюватися за виокремленими вище (*рис. 5.4*) чотирма блоками. Запропоновані до них індикативні показники ефективності діяльності навчального закладу та нормативні значення наведено у *таблиці 5.5*. Оскільки більшість даних показників у такому ключі пропонуються вперше, відповідних нормативних рекомендацій на рівні держави щодо їхніх граничних значень не розроблено. Тому, застосувавши метод аналогій та логічний метод, пропонуємо нормативні значення.

Індикативні показники ефективності діяльності ВНЗ

№ з/п	Запропонований показник	Запропонований порядок розрахунку	Нормативне значення	Коефіцієнт вагомості
1	Блок 1. Аналіз фінансового стану			0,3
1.1	Аналіз капіталу	<i>Відповідно до чинної методики економічного аналізу підприємств, установ та організацій</i>		0,1
1.2	Аналіз фінансової стійкості			0,1
1.3	Аналіз майнового стану			0,1
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення				0,45
2.1	Коефіцієнт плинності кадрів (КПП)	$KPP = \text{Кількість звільнених} / \text{Середньоспискова чисельність працівників}$	$< 0,2$	0,1
2.2	Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем (КЯн)	$KЯн = \text{Кількість НПП з науковими ступенями} / \text{Середньоспискова чисельність НПП}$	$> 0,3$	0,05
2.3	Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням (КЯз)	$KЯз = \text{Кількість НПП з вченими званнями} / \text{Середньоспискова чисельність НПП}$	$> 0,2$	0,05
2.4	Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за загальною чисельністю (КЯом)	$KЯом = \text{Кількість НПП, які працюють за основним місцем роботи} / \text{Середньоспискова чисельність НПП}$	$\geq 0,5$	0,05
2.5	Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу у частині кандидатів і докторів наук	$KЯомкд = \text{Кількість НПП з них, які працюють за основним місцем роботи} / \text{Середньоспискова чисельність НПП з науковим ступенем}$	$\geq 0,5$	0,05
2.6	Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу у частині доцентів і професорів (КЯомдп)	$KЯомдп = \text{Кількість НПП з вченим званням, які працюють за основним місцем} / \text{Середньоспискова чисельність НПП з вченим званням}$	$\geq 0,5$	0,05
2.7	Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук (КЯд)	$KЯд = \text{Кількість докторів (штатних і сумісників)} / \text{Приведений контингент магістрів і спеціалістів} / 25$	≥ 1	0,1

№ з/п	Запропонований показник	Запропонований порядок розрахунку	Нормативне значення	Коефіцієнт вагомості
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»				0,1
3.1	Взаємозв'язок між фондом оплати праці та контингентом за джерелами фінансування	Визначається на основі застосування чотирифакторної моделі регресійно-кореляційного аналізу для визначення щільності зв'язку із застосуванням непараметричних критеріїв	$Q > W > K$, або $0,5 > 0,4 > 0,3$ – сильний зв'язок	0,05
3.2	Взаємозв'язок між фондом оплати праці та якісним складом НПП	показників тісноти зв'язку, до яких відносяться показники: асоціації (Q), колігації (W) та контингенції (K)		0,05
Блок 4. Аналіз контингенту студентів				0,15
4.1	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів (КСс) на одну штатну одиницю НПП	$КСс = \text{Приведений контингент студентів} / \text{Кількість штатних одиниць НПП}$	≥ 12	0,05
4.2	Коефіцієнт результату вступу (КРВ) – співвідношення кількості поданих заяв (КПЗ) та кількості зарахованих (КЗ)	$КРВ = (КПЗ - КЗ) / КПЗ$	$> 0,5$	0,05
4.3	Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників (КСк/б)	$КСк/б = \text{Приведений контингент студентів контрактної форми навчання} / \text{Приведений контингент студентів бюджетної форми навчання}$	≥ 1	0,05

Джерело: складено та розраховано автором.

Апробацію наведених індикативних показників проведено на основі діяльності навчальних закладів України: Київського національного університету технологій та дизайну, Хмельницького національного університету (ХНУ), Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету (ПХДПУ) та Сумського національного аграрного університету (СНАУ) (Додаток М, табл. 4). Зазначимо, що всі запропоновані показники

були розраховані на основі звітності ВНЗ, до якої входять: Баланс (форма № 1), Звіт про результати фінансової діяльності (форма № 9д, № 9м), Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2д, № 2м), Звіт про надходження і використання коштів, отриманих як плата за послуги (форма № 4-1д, № 4-1м), Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень (форма № 4-2д, № 4-2м), Звіт про заборгованість за бюджетними коштами (форма № 7д, № 7м), Звіт про заборгованість за окремими програмами (форма № 7д.1, № 7м.1), Звіт з праці (№ 1-ПВ), Звіт вищого навчального закладу на початок навчального року (№ 2-ЗНК).

Наведемо окремі результати й спостереження. Зокрема, зауважимо, що за Блоком 1 «Аналіз фінансового стану» результати аналізу показали середній рівень фінансового стану всіх досліджуваних ВНЗ. Проте найгірший фінансовий стан спостерігається у СНАУ, де більшість показників не відповідають нормативним значенням.

За Блоком 2 «Аналіз кадрового забезпечення» найбільш проблемним питанням для всіх досліджуваних університетів, окрім ПХДПУ, є дотримання нормативу якісного складу за забезпеченістю докторами наук. У середньому цей коефіцієнт не перевищує 0,7 при нормативному значенні 1. Вважаємо, що необхідно усунути цю проблему, оскільки такий низький показник є загрозою виконання акредитаційних умов.

У Блоці 4 «Аналіз контингенту студентів» проблемним показником є коефіцієнт оборотності. Тенденція його значень для СНАУ та ПХДПУ є негативною, що свідчить про зростання кількості нереалізованих заяв абітурієнтів порівняно з укладеними договорами на навчання. Усі ж інші університети, що брали участь у дослідженні, засвідчили позитивну динаміку в частині зростання кількості зарахованих студентів середньому на 20 % в 2014 р. порівняно із 2010 та 2011 рр.

Зауважимо, що показником, за яким усі досліджувані університети показали стовідсоткові негативні значення, став коефіцієнт співвідношення

приведеної кількості студентів до кількості НПП. Відомо, що останні тенденції в системі освіти свідчать про намагання впровадження європейських нормативів, де це співвідношення становить 1 до 18. Але в Україні середній показник співвідношення НПП до приведенного контингенту студентів становить 1 до 12, його й узятو за нормативний. Проте, спираючись на розрахунки, констатуємо, що жоден із досліджуваних університетів не продемонстрував результат вище 10 в середньому. Це свідчить про перебільшення кількості наукових працівників та про скорочення кількості студентів в цілому. Така тенденція є негативною, оскільки може призвести до використання непопулярних рішень у сфері державної кадрової політики щодо вищих навчальних закладів.

Для реалізації аналітичного завдання Блоку 3 було згруповано значення показників ВНЗ, таких як: фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, кількість студентів, що навчаються на бюджетній основі та контрактній, а також фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, кількість професорсько-викладацького складу, що мають науковий ступінь і вчене звання. Дослідницьке завдання полягало в тому, щоб установити взаємозв'язок між цими складовими.

З метою підтвердження гіпотези про зв'язок фонду оплати праці, контингенту студентів за джерелами фінансування та якісним складом НПП виникла необхідність проведення регресійно-кореляційного аналізу із застосуванням непараметричних критеріїв показників тісноти зв'язку, до яких відносяться показники асоціації, контингенції та колігації. Призначення всіх названих показників – оцінити щільність зв'язку між ознаками.

Для вимірювання тісноти зв'язку між двома ознаками, які мають альтернативні значення, застосовано коефіцієнт асоціації, запропонований статистиком Дж. Юлом [48; 331].

Обчислення коефіцієнта асоціації здійснюється за допомогою таблиці, яка складається з чотирьох комірок, кожна з яких відповідає альтернативі тієї чи іншої ознаки. Зокрема, користуючись даними звітності, було проведено

підрахунок кількості студентів за джерелами фінансування за кожним ВНЗ та встановлено наступний зв'язок: у десяти випадках із одинадцяти кількості студентів, що фінансуються за рахунок коштів фізичних або юридичних осіб, була меншою за кількість бюджетників за умови, що обсяг фонду додаткової заробітної плати був меншим від фонду основної заробітної плати. У той же час, така сама ситуація спостерігалась у семи випадках за умови, коли кількість бюджетників перевищувала кількість контрактників. Таблиця в цьому випадку має такий вигляд, як *таблиця 5.6*.

Таблиця 5.6

Розрахунок зв'язку між контингентом за джерелами фінансування та фондом оплати праці

<i>Фінансовий результат</i>	<i>К < Б</i>	<i>К > Б</i>	<i>Разом</i>
ФДз/п < ФОз/п	10 (а)	7 (b)	17
ФОз/п < ФДз/п	1 (с)	2 (d)	3
<i>Разом</i>	<i>11</i>	<i>9</i>	<i>20</i>

Умовні позначення: К – студенти, які навчаються за кошти фізичних осіб;

Б – студенти, які навчаються за кошти державного бюджету;

ФДз/п – фонд додаткової заробітної плати; ФОз/п – фонд основної заробітної плати.

Джерело: розраховано автором.

Обґрунтуємо цей зв'язок за допомогою розрахунків коефіцієнтів.

Коефіцієнт асоціації визначається за формулою (5.3).

$$\text{Коефіцієнт асоціації Юла} = Q = \frac{a \times d - b \times c}{a \times d + b \times c} = \frac{10 \times 2 - 7 \times 1}{10 \times 2 + 7 \times 1} = \frac{13}{27} = 0,48. \quad (5.3)$$

Нормативним значенням, що підтверджує щільність зв'язку, є показник, який перевищує 0,5.

Для дослідження кореляції альтернативних ознак Дж. Юл [48, с. 163–164] запропонував другий коефіцієнт – коефіцієнт колігації, який визначається за формулою (5.4).

$$\text{Коефіцієнт колігації Юла} = w = \frac{\sqrt{(a \times d)} - \sqrt{(b \times c)}}{\sqrt{(a \times d)} + \sqrt{(b \times c)}} = \frac{\sqrt{(10 \times 2)} - \sqrt{(7 \times 1)}}{\sqrt{(10 \times 2)} + \sqrt{(7 \times 1)}} = 0,32. \quad (5.4)$$

Нормативним значенням, що підтверджує щільність зв'язку за цим коефіцієнтом, є показник, який перевищує 0,4.

Ще одним дослідником, що вивчав зв'язки між альтернативними ознаками, був К. Пірсон. Чотириклітинкова таблиця дозволила К. Пірсону [48, с. 169–170] винайти інший показник – коефіцієнт контингенції. Він розраховується за формулою (5.5).

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт контингенції Пірсона} = \hat{E} &= \frac{a \times d - b \times c}{\sqrt{(a+b) \times (c+d) \times (a+c) \times (b+d)}} = \\ &= \frac{10 \times 2 - 7 \times 1}{\sqrt{17 \times 2 \times 11 \times 9}} = \frac{13}{58} = 0,22. \end{aligned} \quad (5.5)$$

Коефіцієнт контингенції завжди менший від коефіцієнтів асоціації та колігації. Зв'язок вважається підтвердженим, якщо $K > 0,3$.

Коефіцієнти асоціації, колігації і контингенції оцінюють зв'язок між фондом основної та додаткової заробітної плати та співвідношенням якісного складу НПП вищих навчальних закладів, котрі мають науковий ступінь, і таких, які його не мають. Для підтвердження такого зв'язку аналогічно з попереднім варіантом, на основі звітної інформації проведено підрахунок НПП із науковим ступенем та без нього. Результати й розрахунки наведено нижче (табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Розрахунок зв'язку між фондом оплати праці та якісним складом НПП

Фінансовий результат	НППнс < НППб/нс	НППб/нс < НППнс	Разом
ФДз/п < ФОз/п	1 (а)	2 (б)	3
ФОз/п < ФДз/п	3 (с)	14 (д)	17
Разом	4	16	20

Умовні позначення: НППнс – науково-педагогічні працівники з науковим ступенем; НППб/нс – науково-педагогічні працівники без наукового ступеня.

Джерело: складено автором

Обґрунтуємо подане твердження за допомогою розрахунків коефіцієнтів. Коефіцієнт асоціації визначаємо за формулою (5.3):

$$\text{Коефіцієнт асоціації Юла} = Q = \frac{a \times d - b \times c}{a \times d + b \times c} = \frac{1 \times 14 - 2 \times 3}{1 \times 14 + 2 \times 3} = \frac{8}{20} = 0,4.$$

Коефіцієнт колігації визначаємо за формулою (5.4).

$$\text{Коефіцієнт колігації Юла} = W = \frac{\sqrt{(a \times d)} - \sqrt{(b \times c)}}{\sqrt{(a \times d)} + \sqrt{(b \times c)}} = \frac{\sqrt{(14 \times 1)} - \sqrt{(2 \times 3)}}{\sqrt{(14 \times 1)} + \sqrt{(2 \times 3)}} = 0,21.$$

Наступним показником є коефіцієнт контингенції, що розраховується за формулою (5.5).

$$\begin{aligned} \text{Коефіцієнт контингенції Пірсона} &= \hat{E} = \frac{a \times d - b \times c}{\sqrt{(a+b) \times (c+d) \times (a+c) \times (b+d)}} = \\ &= \frac{8}{\sqrt{16 \times 4 \times 17 \times 3}} = \frac{8}{57} = 0,14. \end{aligned}$$

Одним зі способів перевірки розрахунків та щільності зв'язку є виконання нерівності: Коефіцієнт асоціації > Коефіцієнт колігації > Коефіцієнт контингенції, або за значеннями: $0,5 > 0,4 > 0,3$ [48, с. 163–164].

У нашому випадку ця нерівність у розрахунках за жодним ВНЗ не спостерігається. Тому можна зробити висновок, що між фондом основної та додаткової заробітної плати й контингентом за джерелами фінансування існує слабкий зв'язок. Аналогічна ситуація спостерігається при визначенні щільності зв'язку між фондом оплати праці та якісним складом НПП.

Загалом зауважимо, що аналіз запропонованих індикативних показників є першим кроком до визначення рівня ефективності діяльності ВНЗ. Подальшим кроком є, власне, її оцінювання. З огляду на зазначене, дотримуємося такої точки зору: якщо всі індикативні показники ефективності діяльності ВНЗ перебувають у межах нормативів, то є всі підстави стверджувати, що

університет має найвищий ступінь ефективності діяльності. Прийmemo його за 100 %, або ж подамо у коефіцієнтному виразі – 1.

Респондентам із числа адміністративного персоналу досліджуваних ВНЗ було також запропоновано визначити вагомість кожного індикативного показника як частку загального рівня ефективності діяльності шляхом присудження відповідного коефіцієнтного значення, яке, у разі недотримання нормативу, зменшить загальний рівень ефективності діяльності, тим самим забезпечить виявлення реального стану справ (табл. 5.8).

Таблиця 5.8

Структура інтегрального показника рівня ефективності діяльності ВНЗ

№ з/п	Індикативні показники ефективності діяльності ВНЗ	Вагомість
Блок 1. Аналіз фінансового стану ВНЗ		
1	Аналіз капіталу ВНЗ	0,1
2	Аналіз фінансової стійкості	0,1
3	Аналіз майнового стану	0,1
Разом		0,3
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення ВНЗ		
1	Коефіцієнт плинності кадрів	0,1
2	Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,05
3	Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,05
4	Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за загальною чисельністю	0,05
5	Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу в частині кандидатів і докторів наук	0,05
6	Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу в частині доцентів і професорів	0,05
7	Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	0,1
Разом		0,45
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад наукових кадрів»		
1	Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	0,05
2	Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом НПП	0,05
Разом		0,10
Блок 4. Аналіз контингенту студентів		
1	Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	0,05
2	Коефіцієнт результату вступу	0,05
3	Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,05
Разом		0,15
		Разом
		1,00

Джерело: складено та розраховано автором.

Респонденти, розподіляючи коефіцієнти вагомості, керувалися, по-перше, кількістю показників у групі, а по-друге, суб'єктивним баченням важливості кожного показника в забезпеченні ефективності діяльності ВНЗ. Зокрема, оцінюючи показники фінансового стану, їм було присуджено коефіцієнти 0,1, оскільки, на думку респондентів, їхнє значення безпосередньо відображає ефективність господарської діяльності ВНЗ.

Кадрове забезпечення отримало найбільшу підтримку. За групою, у середньому значення вагомості склало 45 % (0,45). Така позиція респондентів зумовлена тим, що кадрова автономія є значно ширшою порівняно із фінансовою, а отже, керівництво може впливати та стимулювати ефективність кадрового потенціалу ВНЗ з середини.

Аналіз взаємозв'язків (Блок 3) викликав найбільш суперечливі оцінки. У цілому за групою присуджено значення 0,1. Оцінка контингенту студентів, на думку управлінського персоналу досліджуваних університетів, є третьою за важливістю із запропонованих показників. Кожному показнику присуджено рівнозначні значення – 0,05. Така ситуація зумовлена тим, що на деякі показники в групі (коефіцієнт оборотності прийому студентів, коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників) не завжди є можливість вплинути з середини, оскільки більшість чинників є зовнішніми.

Зазначимо, що використання запропонованої методики просте й зрозуміле. Дані про апробацію методики наведені в *Додатку Н*, де подано розраховані значення запропонованих коефіцієнтів і здійснено їх порівняння із нормативними значеннями. Значення, що відповідають установленому нормативу, позначено кольором (з метою кращої презентації результатів).

Після проведеного порівняння кожному зі значень, що відповідає нормативному, присуджено коефіцієнт вагового впливу на загальну ефективність діяльності ВНЗ (обґрунтування розподілу коефіцієнтів уміщено вище). У разі, якщо хоча б один з індикативних показників не відповідатиме запропонованому нормативу, рівень ефективності управління знизиться на величину його частки.

Вихідним показником, що є одним із результатів дослідження, є сумарне значення індикативних показників блоку з урахуванням їх нормативних значень і вагових коефіцієнтів, оскільки інтегральний показник рівня ефективності діяльності ВНЗ розраховано на основі суми фактичних часток за вагою впливу індикативних показників за кожним блоком.

Для узагальнення аналізованої інформації та полегшення розрахунків складено аналітичну таблицю результатів оцінювання рівня ефективності діяльності ВНЗ за блоками індикативних показників (табл. 5.9). Дані, наведені в цій таблиці, узагальнено на основі Додатка Н.

Таблиця 5.9

**Рівень ефективності діяльності вищих навчальних закладів
у 2010–2014 рр.**

<i>Блоки індикативних показників</i>	<i>Роки</i>				
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
КНУТД					
<i>Блок 1. Аналіз фінансового стану</i>	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<i>Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення</i>	0,35	0,45	0,45	0,35	0,45
<i>Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «ФОП – контингент за державним фінансуванням – якісний склад НПП»</i>	0	0	0	0	0
<i>Блок 4. Аналіз контингенту студентів</i>	0,05	0,0	0,05	0,05	0,05
Разом	0,6	0,65	0,70	0,60	0,70
СНАУ					
<i>Блок 1. Аналіз фінансового стану</i>	0,2	0,2	0	0	0
<i>Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення</i>	0,25	0,35	0,35	0,35	0,35
<i>Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «ФОП – контингент за державним фінансуванням – якісний склад НПП»</i>	0	0	0	0	0
<i>Блок 4. Аналіз контингенту студентів</i>	0	0	0,05	0,05	0,05
Разом	0,45	0,55	0,40	0,40	0,40
ПХДПУ					
<i>Блок 1. Аналіз фінансового стану</i>	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
<i>Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення</i>	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
<i>Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «ФОП – контингент за державним фінансуванням – якісний склад НПП»</i>	0	0	0	0	0
<i>Блок 4. Аналіз контингенту студентів</i>	0	0	0	0	0
Разом	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65

<i>I</i>	2	3	4	5	6
ХНУ					
<i>Блок 1.</i> Аналіз фінансового стану	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3
<i>Блок 2.</i> Аналіз кадрового забезпечення	0,35	0,35	0,45	0,35	0,35
<i>Блок 3.</i> Аналіз взаємозв'язку «ФОП – контингент за державним фінансуванням – якісний склад НПП»	0	0	0	0	0
<i>Блок 4.</i> Аналіз контингенту студентів	0,0	0,0	0,0	0,05	0,05
Разом	0,65	0,55	0,65	0,70	0,70

Джерело: складено автором.

Аналіз даних та порівняння фактичних показників із нормативними уможливили встановити той факт, що найвищий рівень ефективності діяльності спостерігається в Київському національному університеті технологій та дизайну. Крім того, протягом останніх трьох років свої результати покращив Хмельницький національний університет.

Наступним етапом стало визначення шкали оцінювання рівнів ефективності управління ВНЗ. Для цього рівень ефективності умовно поділено на чотири зони та кожній із них присвоєно пропорційні нормативні значення з характеристикою останніх (*табл. 5.10*).

Запропонована шкала оцінювання рівня ефективності діяльності ВНЗ дозволяє охарактеризувати діяльність досліджуваних навчальних закладів. Зокрема, за аналітичний період як високоефективний не проявив себе жоден із зазначених навчальних закладів, середня ефективність управління спостерігалась у ПХДПУ, КНУТД та ХНУ, слабку ефективність має СНАУ. Разом з тим, те, що жоден навчальний заклад не увійшов до зони неефективної діяльності, свідчить про позитивні тенденції і наявний потенціал, який можна використати для покращення становища та забезпечення розвитку.

Шкала оцінювання рівня ефективності управління ВНЗ

Значення рівня	Зони ефективності	Характеристика	Наявність ВНЗ у відповідній зоні за роками
1	2	3	4
0–0,24	Неефективне управління	Управління ВНЗ є неефективним. Більшість показників не відповідають нормативним значенням. Велика ймовірність ліквідації ВНЗ	2010 – відсутні 2011 – відсутні 2012 – відсутні 2013 – відсутні 2014 – відсутні
0,25–0,49	Слабка ефективності управління	Управління ВНЗ є неефективним. Більшість показників не відповідають нормативним значенням. Існує потреба в реформуванні системи управління та активізації існуючого потенціалу. У разі неприйняття відповідних рішень існує ризик припинення діяльності ВНЗ в існуючому статусі	2010 – СНАУ 2011 – відсутні 2012 – СНАУ 2013 – СНАУ 2014 – СНАУ
0,50–0,74	Середня ефективність управління	Управління ВНЗ є мало ефективним. Деякі показники не відповідають нормативним значенням. Керівництво активне в пошуку можливостей для підвищення ефективності	2010 – усі з вибірки, крім СНАУ 2011 – усі з вибірки 2012 – усі з вибірки, крім СНАУ 2013 – усі з вибірки, крім СНАУ 2014 – ПХДПУ, КНУТД, ХНУ
0,75–1,00	Висока ефективність управління	Управління ВНЗ є ефективним. Більшість показників підконтрольні. Керівництво націлене на вдосконалення діяльності та покращення результатів	2010 – відсутні 2011 – відсутні 2012 – відсутні 2013 – відсутні 2014 – відсутні

Джерело: складено автором.

Таким чином, запропонована методика в частині аналізу індикативних показників ефективності діяльності ВНЗ у певній мірі дозволяє судити про їх фінансовий добробут і наявність потенціалу для поточного та перспективного розвитку, а також про ефективність системи управління в цілому.

На основі наведених пропозицій побудовано комплексну модель аналітичного обґрунтування управлінських рішень у ВНЗ, орієнтованих на ефективність діяльності в умовах реальної автономії (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Комплексна модель аналітичного обґрунтування ефективності управління ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Використання цієї моделі дозволило обґрунтувати порядок застосування методичних прийомів у ході економічного аналізу ефективності діяльності ВНЗ та прийняття управлінських рішень, зокрема в частині уточнення послідовності проведення аналізу з урахуванням специфіки досліджуваних операцій та інформаційних потреб користувачів.

У підсумку можна зробити висновок про те, що в сучасних умовах ні університетська автономія, ні академічні свободи не є абсолютними, вони, як правило, обмежені нормативними актами та іншими механізмами. Автономія не дає університетам безмежної можливості розширювати ті напрями, які їх цікавлять. Університети повинні реагувати на потреби суспільства і держави, обирати актуальні напрями розвитку та поважати розумні норми економії.

У більшості випадків університети усвідомлюють справедливість цих обмежень, але продовжують наполегливо боротися за розширення університетської автономії в тих сферах, в яких, на їхню думку, вона найбільш бажана. Ідеальним є досягнення рівноваги між автономією і державним контролем, оскільки надмірна автономія університету може призвести до того, що він не буде відповідати потребам суспільства, а надто жорстка підзвітність зруйнує його академічні засади й традиції.

Важливим механізмом підтримки збалансованості між рівнем університетської автономії та державним контролем є така підзвітність ВНЗ державі й суспільству, що забезпечуватиме:

- інформування громадськості про освітню та науково-дослідну діяльність;
- якість і високі стандарти при здійсненні освітніх, наукових і дослідницьких функцій і дотримання принципу гарантії неупередженості своєї діяльності від будь-якого втручання, несумісного із завданнями ВНЗ;
- сумлінне й відкрите для суспільства ведення обліку фінансової діяльності;
- ефективне використання людських, фінансових, матеріально-технічних

та інформаційних ресурсів;

– вільний доступ до сучасних навчально-методичних, науково-дослідних та інформаційних освітніх ресурсів, використання яких необхідне викладачам та студентам у їх повсякденній діяльності;

– актуальну діяльність, спрямовану на вирішення сучасних проблем, які стоять перед суспільством.

Таким чином, розроблено науково-практичні положення щодо форм та інструментів економічного аналізу діяльності ВНЗ з урахуванням процесно-орієнтованого управління. Це дало змогу розробити інтегральний показник ефективності управління, який містить аналіз фінансового стану, кадрового забезпечення, контингенту студентів, фонду оплати праці, якісного складу викладачів. Його використання дозволить ухвалювати управлінські рішення щодо формування витрат на основі процесно-орієнтованого підходу з максимальною ефективністю для практичної діяльності.

5.3. Прогнозування стратегічного розвитку вищого навчального закладу як суб'єкта ринку з використанням інструментарію економіко-математичного моделювання

Упровадження сучасної концепції менеджменту в практику діяльності вищих навчальних закладів дає їм можливість формувати унікальні освітні програми, швидко реагувати на кон'юнктуру освітнього ринку, орієнтуватись у складних умовах ринкової конкуренції. Однак ця концепція вимагає розвитку й застосування у ВНЗ стратегічного мислення та планування. Сьогодні зовнішнє середовище, в якому функціонують заклади вищої освіти, стало якісно іншим: інноваційним, динамічним, конкурентним, диверсифікованим, а отже, з'явилися нові фактори ризику. Мінливість середовища вимагає постійного моніторингу та швидкої адаптації до жорстких реалій конкуренції. Механізм

управління повинен бути гнучким і мати у своєму арсеналі найновіші інструменти стратегічного аналізу.

Довгий час ВНЗ як державні заклади освіти в системі планової економіки не приділяли значної уваги стратегічному управлінню. Наразі ситуація змінилася, і ВНЗ змушені самотужки боротись і за конкурентні позиції на освітньому ринку, і за державне фінансування. Більшість науковців, які досліджували питання стратегічного управління у ВНЗ, а саме: Г. Келлер, П. Блау, Дж. Дюдерштадт, П. Лоранж, Є. Бєлий, І. Романова, І. Маркіна, Л. Прус, Л. Соколов, І. Крупенна, О. Радіонов, М. Мурашко та ін., у своїх працях особливо обґрунтовують необхідність і важливу роль стратегічного планування для закладів вищої освіти.

Автори класичної теорії стратегічного менеджменту організацій, а це І. Ансоф, Г. Мінцберг, Б. Карлоф, М. Потер, А. Чандлер, визначають його як засіб або модель дій, необхідних для досягнення цілей. Визначення є універсальним і також підходить для закладів освіти. Проте науковці, які досліджують стратегічний менеджмент у ВНЗ, при визначенні його сутності враховують особливості освітньої сфери. Так, Є. Бєлий та І. Романова [26], досліджуючи стратегічний менеджмент у державних закладах вищої освіти, визначають його як програмний спосіб мислення й управління, яке забезпечує узгодження цілей, можливостей навчального закладу та інтересів його працівників. П. Лоранж [396] описує основні стратегічні напрями створення суспільно необхідної цінності ВНЗ: наукові дослідження (створення нових знань); навчання (розповсюдження знань) і задоволення освітніх потреб суспільства. Г. Келлер [391] розглядає стратегічні складові ВНЗ, до яких відносить внутрішні елементи діяльності закладу – традиції, цінності, сильні та слабкі сторони, можливості й пріоритети керівництва, та зовнішні – тенденції розвитку зовнішнього середовища та ринку освіти зокрема. І. Маркіна [178] вважає, що стратегічне спрямування ВНЗ може бути задане п'ятьма компонентами: сферою діяльності, конкурентними перевагами, доступністю освітніх послуг, їхнім асортиментом та адаптацією стратегії до вимог ринку.

М. Мурашко [243], досліджуючи можливості адаптації класичного інструментарію стратегічного аналізу до діяльності ВНЗ, зазначає, що сьогодні розробка стратегії ВНЗ вкрай необхідна для виживання у конкурентному середовищі, з чим ми повністю згодні. А тому питання необхідності розширення методичних підходів до процесу стратегічного управління, зокрема прогнозування розвитку та стратегічного вибору ВНЗ, викликає неабиякий науковий інтерес. Саме це і є одним із завдань дослідження.

Для оцінювання рівня стратегічного розвитку вищого навчального закладу адаптуємо багатофакторну економетричну модель:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3 \dots x_n), \quad (5.6)$$

де Y - залежна (ендогенна) змінна;

$x_1, x_2, x_3 \dots x_n$ – незалежні (екзогенні) змінні.

Екзогенними змінними в моделі є три підмножини: автономія ВНЗ (A), ефективність управління ВНЗ (B) та інноваційний потенціал ВНЗ (C), ендогенна змінна визначає рівень стратегічного розвитку (РСР) ВНЗ:

$$PCP = A_0 \cdot A^\alpha \cdot B^\beta \cdot C^\gamma, \quad (5.7)$$

де, A_0 – коректуючий (технологічний) випадковий коефіцієнт, що відображає флуктацію результатів під впливом низки інших (випадкових) факторів. Припустимо, що $A_0 = 1$.

A – підмножина «Автономія ВНЗ» розраховується за формулою, визначеною автором у п. 5.2 (формули (5.1)–(5.2)), зокрема:

$$A = \sum_{i=1}^4 a_i \cdot k_i,$$

де a_i – організаційна автономія;

a_2 – фінансова автономія;

a_3 – кадрова автономія;

a_4 – академічна автономія;

k_i – коефіцієнти вагомості, визначені експертним шляхом.

B – підмножина «Ефективність управління ВНЗ» визначається за методикою, запропонованою автором у п. 5.2 монографії. Загальна формула підмножини B має вигляд:

$$B = B_1 + B_2 + B_3 + B_4, \quad (5.8)$$

де B_1 – фінансовий стан вищого навчального закладу:

$$B_1 = \sum_{i=1}^3 b_i,$$

де $b_i = \begin{cases} 0,1, \text{ якщо показник відповідає нормативу} \\ 0, \text{ якщо показник не відповідає нормативу} \end{cases}$,

B_2 – якісний кадровий склад вищого навчального закладу:

$$B_2 = \sum_{i=1}^2 b_i + \sum_{j=1}^5 b_j,$$

де $b_i = \begin{cases} 0,1, \text{ якщо показник відповідає нормативу} \\ 0, \text{ якщо показник не відповідає нормативу} \end{cases}$,

$b_j = \begin{cases} 0,05, \text{ якщо показник відповідає нормативу} \\ 0, \text{ якщо показник не відповідає нормативу} \end{cases}$,

B_3 – взаємозв'язок «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний кадровий склад» вищого навчального закладу:

$$B_3 = \sum_{j=1}^2 b_j,$$

де $b_j = \begin{cases} 0,05, \text{ якщо показник відповідає нормативу} \\ 0, \text{ якщо показник не відповідає нормативу} \end{cases}$,

B_4 – контингент студентів вищого навчального закладу:

$$B_4 = \sum_{j=1}^3 b_j ,$$

де $b_j = \begin{cases} 0,05, \text{ якщо показник відповідає нормативу} \\ 0, \text{ якщо показник не відповідає нормативу} \end{cases}$

C – підмножина «Інноваційний потенціал» розраховується за формулою:

$$C = 0,2p_1 + 0,2p_2 + 0,3p_3 + 0,3p_4, \quad (5.9)$$

де p_1 – комерціалізація наукових розробок (частка отриманих ліцензійних угод за патентами університету в загальній кількості отриманих патентів у звітному періоді). Вагомість показника визначено експертним методом на рівні 0,2;

p_2 – грантова підтримка (частка обсягу фінансування за проектами міжнародного співробітництва (гранти) у загальному обсязі фінансування НДДКР університету в звітному періоді). Вагомість показника визначено експертним методом на рівні 0,2;

p_3 – кадровий інноваційний потенціал (частка НП/НПП, задіяних у НДДКР в загальній чисельності НП/НПП університету в звітному періоді). Вагомість показника визначено експертним методом на рівні 0,3;

p_4 – рівень виконання НДДКР (частка завершених НДДКР у загальній кількості НДДКР, які виконувалися в університеті у звітному періоді). Вагомість показника визначено експертним методом на рівні 0,3.

α, β, γ – коефіцієнти еластичності.

Запропонований підхід надає можливість розглянути три типи стратегічного розвитку ВНЗ залежно від значень коефіцієнтів еластичності (α, β, γ).

1. Якщо $\alpha + \beta + \gamma = 1$, це означає, що рівень стратегічного розвитку збільшується пропорційно зростанню екзогенних змінних.

2. Якщо $\alpha + \beta + \gamma > 1$, означає, що при зростанні екзогенних змінних A, B, C у n разів, ендогенна змінна РСР зросте більше ніж у n разів. Це можливо за рахунок упровадження запропонованої автором процесно-цільової системи управління, яка забезпечує можливість максимального використання наданої університету автономії та інноваційного потенціал. Якщо $\alpha > \beta + \gamma$, розвиток відбувається за рахунок найбільшого позитивного впливу підмножини A , якщо $\beta > \alpha + \gamma$, то розвиток відбувається за рахунок найбільшого позитивного впливу підмножини B і, якщо $\gamma > \beta + \alpha$, розвиток відбувається за рахунок найбільшого позитивного впливу підмножини C .

3. Якщо $\alpha + \beta + \gamma < 1$, це означає, що рівень стратегічного розвитку ВНЗ збільшується набагато повільніше, ніж екзогенні змінні A, B, C , отже, відбувається деінтенсифікація зростання.

Коефіцієнти еластичності α, β, γ пропонується визначати експертно-аналітичним шляхом.

Проведене методологічне дослідження системи управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку, зокрема в частині автономії і забезпечення ефективності управління, дало можливість побудувати концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком вищого навчального закладу як суб'єктом ринку (рис. 5.8).

Ця модель складається з трьох рівнів:

I. концептуально-методологічний;

II. економіко-математичний;

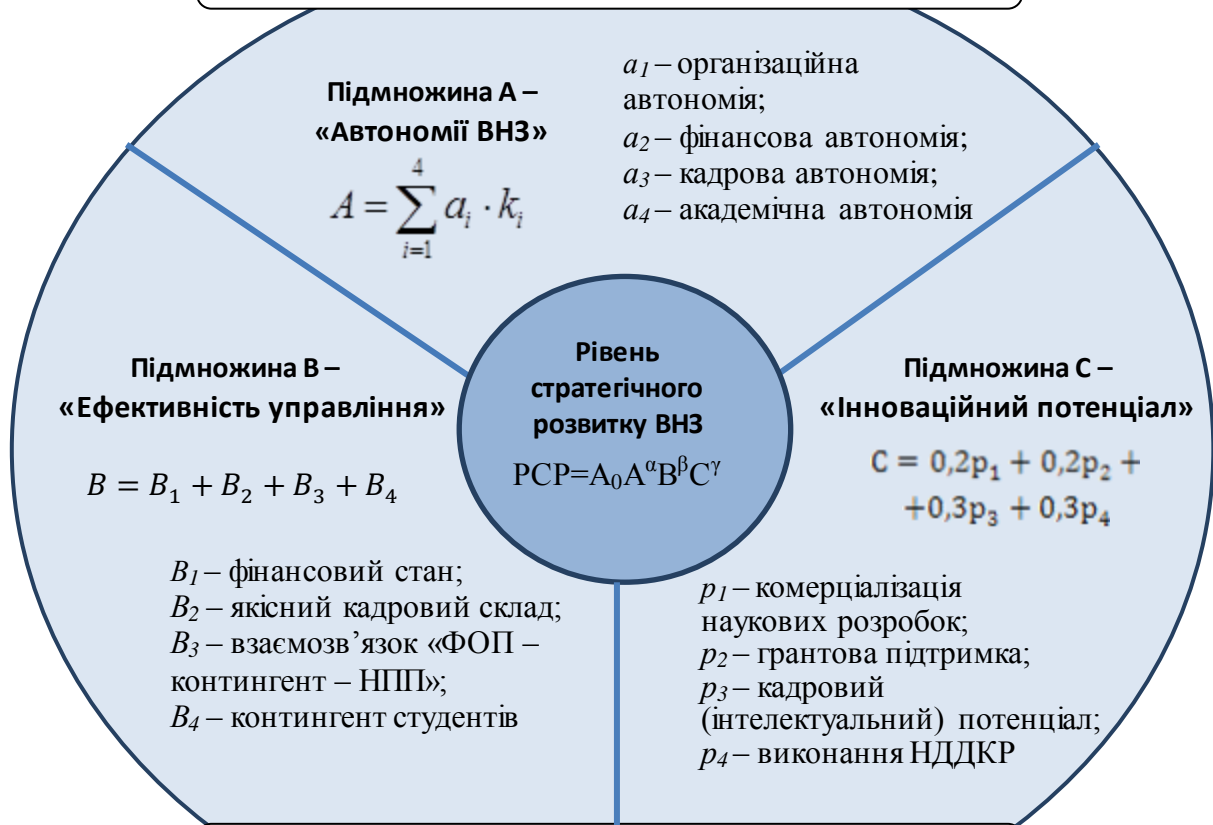
III. прогнозно-аналітичний.

Перший рівень означеної моделі – концептуально-методологічний – виконано в попередніх розділах монографії. Наразі пропонується апробація виконання другого рівня – економіко-математичного, а саме: розрахунок показника рівня стратегічного розвитку ВНЗ за даними КНУТД.

I. Концептуально-методологічний рівень

1. Формування моделі процесно-цільового управління ВНЗ як суб'єктом ринку.
2. Оптимізація підсистем управління ВНЗ:
 - розробка інтегрованої структури управління ВНЗ;
 - удосконалення підсистеми внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності;
 - удосконалення підсистеми забезпечення розвитку ВНЗ в конкурентних умовах,
3. Визначення інтегральних показників ефективності управління ВНЗ

II. Економіко-математичний рівень



III. Прогнозно-аналітичний рівень

1. Прогнозування сценаріїв стратегічного розвитку з врахуванням альтернативних умов прийняття рішення щодо впровадження змін.
2. Оптимізація стратегічного вибору на основі аналітичних розрахунків рівня автономії та ефективності управління.
3. Формалізація стратегічних завдань за основними сферами діяльності вищого навчального закладу.

Рис. 5.8. Концептуально-математична модель управління стратегічним розвитком вищого навчального закладу як суб'єктом ринку освітніх послуг

Джерело: розроблено автором.

Для розрахунку використані показники рівня автономії та ефективності управління розраховані в попередніх розділах за даними відповідного університету. Результати розрахунку інноваційного потенціалу наведені в таблиці 5.11.

Таблиця 5.11.

**Розрахунок підмножини рівня стратегічного розвитку ВНЗ –
«Інноваційний потенціал»**

<i>Роки</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Показники</i>						
Комерціалізація наукових розробок (p_1)	0,000	0,022	0,015	0,016	0,009	0,041
Грантова підтримка (p_2)	0,000	0,020	0,051	0,301	0,349	0,469
Кадровий інноваційний потенціал (p_3)	0,133	0,135	0,132	0,259	0,227	0,209
Рівень виконання НДДКР (p_4)	0,352	0,292	0,340	0,301	0,457	0,441
Інноваційний потенціал (C)	0,145	0,136	0,155	0,231	0,277	0,297

Джерело: розраховано автором за даними КНУТД.

Для розрахунку показника РСР в ретроспективі, тобто до 2015 р. коефіцієнт еластичності підмножин визначено експертним шляхом (табл. 5.12).

Визначення коефіцієнтів еластичності передбачає такі етапи: встановлення ступеня важливості підмножини шляхом присвоєння їм рангів (найбільш значущій підмножині експерт надає найбільше значення рангу; ранг 1 надають найменш значущій, на думку експерта, підмножині); перевірка придатності експертних оцінок для подальшого використання і визначення коефіцієнтів еластичності.

Оцінку проводить експертна комісія, кількість членів якої повинна дорівнювати непарному числу. Експерти повинні бути фахівцями у певній предметній галузі.

Визначення можливості використання результатів ранжування параметрів для подальших розрахунків проводиться на підставі розрахунку коефіцієнта конкордації (узгодженості) експертних оцінок. Для цього:

а) визначається сума рангів кожної підмножини (за рядками):

$$R_i = \sum_{l=1}^N r_{il}, \quad (5.10)$$

де r_{il} – ранг i -ої підмножини, визначений l -м експертом;

N – число експертів;

б) обчислюється середня сума рангів:

$$T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i, \quad (5.11)$$

де n – кількість оцінюваних підмножин;

в) визначається відхилення суми рангів кожного параметру від середньої суми рангів:

$$\Delta_i = R_i - T, \quad (5.12)$$

г) обчислюється загальна сума квадратів відхилень:

$$S = \sum_{i=1}^n \Delta_i^2, \quad (5.13)$$

д) визначається коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \cdot S}{N^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (5.14)$$

Коефіцієнт конкордації приймає значення в інтервалі $0 \leq w \leq 1$, у разі повної узгодженості між поглядами експертів $w = 1$. Що більша розбіжність між поглядами експертів, то меншою буде величина w .

Розрахунок коефіцієнтів еластичності для кожної підмножини показника проводиться за формулою:

$$\omega_i = \frac{\sum_{l=1}^N r_{il}}{\sum_{i=1}^n \sum_{l=1}^N r_{il}}, \quad (5.15)$$

де $\alpha = \omega_1, \beta = \omega_2, \gamma = \omega_3$;

r_{il} – ранг i -го параметра, визначений l -м експертом;

N – число експертів.

Таблиця 5.12

Коефіцієнти еластичності підмножин РСР

Підмножини	Ранг підмножини за оцінкою експерта					Сума рангів $R_i = \sum_{l=1}^N r_{il}$	Відхилення $\Delta_i = R_i - T = R_i - \frac{1}{n} \sum R_i$	Δ_i^2	Коефіцієнти еластичності $\omega_i = \frac{\sum_{l=1}^N r_{il}}{\sum_{i=1}^n \sum_{l=1}^N r_{il}}$
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5				
A	2	1	1	1	1	6	-4	16	$\omega_1 = \alpha = 0,2$
B	1	2	2	3	2	10	0	0	$\omega_2 = \beta = 0,33$
C	3	3	3	2	3	14	4	16	$\omega_3 = \gamma = 0,47$
Σ	6	6	6	6	6	30		32	1

Джерело: розраховано автором.

Коефіцієнт конкордації коефіцієнтів еластичності:

$$W = \frac{12 \cdot 32}{5^2 \cdot (3^3 - 3)} = 0,64. \quad (5.16)$$

Дані заслуговують на довіру та придатні для подальшого використання.

Отже, $\alpha=0,2$; $\beta= 0,33$; $\gamma=0,47$. Таким чином, прийнято, що виконувалася умова $\alpha + \beta + \gamma = 1$, а отже, рівень стратегічного розвитку збільшувався пропорційно збільшенню екзогенних змінних (A, B, C).

Визначивши всі підмножини, розрахуємо рівень стратегічного розвитку зазначеного університету. Результати розрахунків представлено у *таблиці 5.13*.

Таблиця 5.13

Рівень стратегічного розвитку КНУТД

Підмножини РСР	Ретроспектива					Сучасний стан	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Автономія ВНЗ (А)	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,536	0,536
<i>підмножина А, скорегована на ступінь впливу $\alpha=0,2$</i>	0,796	0,796	0,796	0,796	0,796	0,829	0,829
Ефективність управління (В)	0,600	0,650	0,700	0,600	0,700	0,700	0,700
<i>Підмножина В, скорегована на ступінь впливу $\beta= 0,3$</i>	0,858	0,879	0,899	0,858	0,899	0,899	0,899
Інноваційний потенціал (С)	0,145	0,136	0,155	0,231	0,277	0,297	0,297
<i>Підмножина С, скорегована на ступінь впливу $\gamma=0,5$</i>	0,381	0,369	0,393	0,481	0,526	0,616	0,616
$РСР = A_0 A^\alpha B^\beta C^\gamma$	0,260	0,258	0,281	0,328	0,376	0,459	0,459

Джерело: складено й розраховано автором.

Для оцінювання рівня стратегічного розвитку автором запропонована шкала, що відображає нормативні значення показника (*табл. 5.14*).

Шкала оцінювання рівня стратегічного розвитку ВНЗ

Якісна оцінка нормативного значення РСР	Значення нормативу
Низький	до 0,24
Слабкий	0,25-0,49
Достатній	0,50-0,74
Високий	>0,75

Джерело: складено й розраховано автором

Підсумовуючи, можна зробити висновок про те, що рівень стратегічного розвитку КНУТД має позитивну тенденцію до зростання і за останні 6 років збільшився майже вдвічі. Разом з тим, зазначимо, що відповідно до запропонованої шкали оцінювання рівень стратегічного розвитку університету до 2014 р. був критично слабким і тільки в 2015 р. майже досяг достатнього рівня (0,417). Проте ситуація є незадовільною, що підтверджує необхідність кардинальних змін у системі управління навчальним закладом, спрямованих на його швидку адаптацію до вимог зовнішнього середовища.

З метою економіко-математичного обґрунтування необхідності впровадження процесно-цільової моделі управління ВНЗ як суб'єктом ринку пропонується розглянути результати прогнозування рівня стратегічного розвитку КНУТД за трьома сценаріями.

1) *Песимістичний* – модель процесно-цільового управління не впроваджується, університет погано реагує на вимоги зовнішнього середовища та неефективно використовує надану йому автономію. Так виникає ситуація,

що відповідає умові: $\left\{ \begin{array}{l} \alpha + \beta + \gamma < 1, \\ \alpha = \alpha \pm \delta; \beta = \beta \pm \varepsilon; \gamma = \gamma \pm \sigma. \end{array} \right\}$

Визначення показників та математичні перетворення надали можливість отримати умову для проведення розрахунків:

$$\left\{ \begin{array}{l} \alpha' + \beta' + \gamma' < 1, \\ \alpha' = \alpha; \beta' = \beta - \delta; \gamma' = \gamma \end{array} \right\},$$

де α, β, γ – коефіцієнти еластичності попереднього періоду;

$\delta = \overline{(0,01;0,1)}$ – показник зміни впливу величини, обирається експертним шляхом.

Це означає, що рівень стратегічного розвитку збільшується набагато повільніше, ніж екзогенні змінні A, B, C , отже, відбувається деінтенсифікація зростання.

2) *Найбільш імовірнісний* – поступове впровадження процесно-цільової моделі управління, що дає можливість використовувати надану університету автономію. Виникає ситуація:
$$\left\{ \begin{array}{l} \alpha + \beta + \gamma = 1, \\ \alpha = \alpha \pm \delta; \beta = \beta \pm \varepsilon; \gamma = \gamma \pm \sigma \end{array} \right\}.$$

Визначення показників зміни та математичні перетворення надали можливість отримати умову для проведення розвахунків:

$$\left\{ \begin{array}{l} \alpha' + \beta' + \gamma' > 1, \\ \alpha' = \alpha + \delta; \beta' = \beta + \delta; \gamma' = \gamma + \delta \end{array} \right\},$$

де α, β, γ – коефіцієнти еластичності попереднього періоду;

$\delta = \overline{(0,01;0,1)}$ – показник зміни впливу величини, обирається експертним шляхом.

У цьому випадку рівень стратегічного розвитку збільшується пропорційно до збільшення екзогенних змінних.

3) *Оптимістичний* – повний перехід на процесно-цільову систему управління. За цієї ситуації, якщо:
$$\left\{ \begin{array}{l} \alpha + \beta + \gamma > 1, \\ \alpha = \alpha \pm \delta''; \beta = \beta \pm \varepsilon''; \gamma = \gamma \pm \sigma'' \end{array} \right\}.$$

Визначення показників зміни та математичні перетворення надали можливість отримати умову для проведення розвахунків:

$$\left\{ \begin{array}{l} \alpha' + \beta' + \gamma' > 1, \\ \alpha' = \alpha + \delta; \beta' = \beta + 2\delta; \gamma' = \gamma + \delta \end{array} \right\},$$

де α, β, γ – коефіцієнти еластичності попереднього періоду;

$\delta = \overline{(0,01;0,1)}$ – показник зміни впливу величини, обирається експертним шляхом.

Отже, при зростанні екзогенних змінних A, B, C в n разів, ендогенна змінна РСР збільшиться більше ніж в n разів.

Для прогнозування даних на 2017–2020 рр. використано наївну модель швидкості змін:

$$\widehat{PCP}_{t+1} = PCP_t \frac{PCP_t}{PCP_{t-1}},$$

де \widehat{PCP}_{t+1} – прогнозне значення в момент часу $t + 1$;

PCP_t – фактичне значення в момент часу t .

Наївні моделі прогнозування базуються на тому припущенні, що деякий наступний період ряду, який прогнозується, краще за все описує майбутнє цього ряду. Тому в таких моделях прогноз виступає простою функцією від змінної в минулому періоді. Результати прогнозного розрахунку рівня стратегічного розвитку КНУТД у трьох альтернативних сценаріях представлено в таблиці 5.15 та на рисунку 5.9.

Таблиця 5.15

Прогнозні сценарії рівня стратегічного розвитку КНУТД

Сценарії прогнозу	Прогнозний період				
	2017	2018	2019	2020	2021
Песимістичний	0,448	0,437	0,426	0,416	0,406
Найбільш імовірнісний	0,468	0,477	0,486	0,495	0,505
Оптимістичний	0,489	0,520	0,554	0,591	0,629

Джерело: складено й розраховано автором.

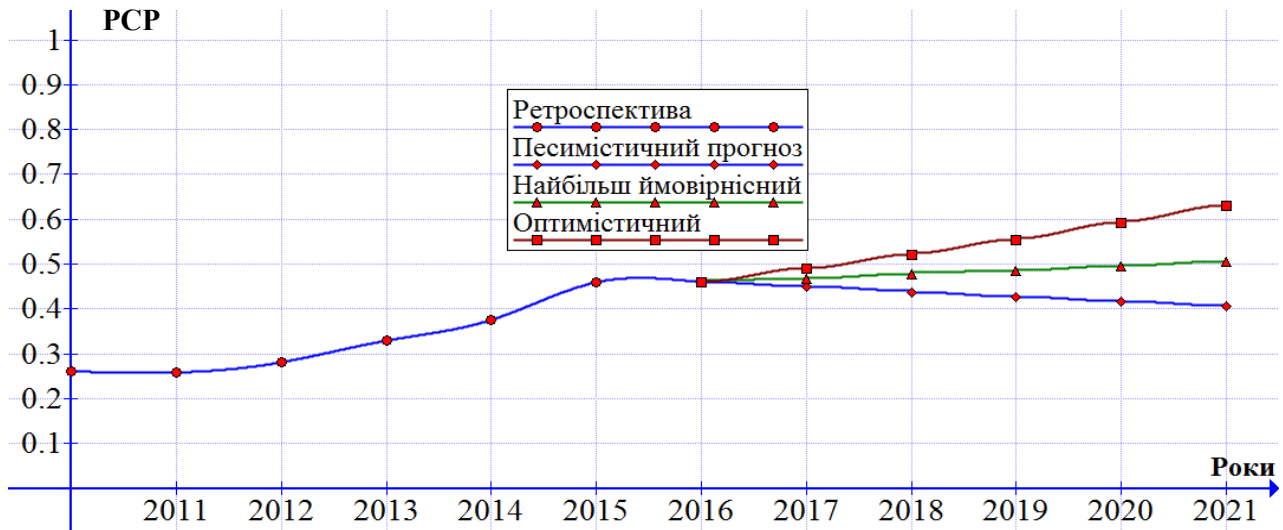


Рис. 5.9. Альтернативний прогноз рівня стратегічного розвитку КНУТД

Джерело: складено автором.

Таким чином, прогнозування рівня стратегічного розвитку КНУТД показало, що впровадження комплексу заходів, запропонованих автором щодо підвищення ефективності управління ВНЗ, зокрема системи процесно-цільового управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг, позитивно вплине на функціонування та подальший розвиток університету. І навпаки, якщо сьогодні не вжити заходів щодо адаптації до нових умов господарювання та вимог як національної системи освіти, так і європейського ринку освітніх послуг (песимістичний сценарій), діяльність університету може значно погіршитися. Відтак за зниженням темпу розвитку слідуватимуть втрата конкурентоспроможності та іміджу університету. Отже, запорукою успіху КНУТД на ринку освітніх послуг є інноваційна споживчоорієнтована система управління ВНЗ як суб'єктом ринку, перехід до якої вимагає впровадження низки змін, які пропонує автор цієї роботи.

Вищезначене свідчить про те, що важливість стратегічного управління для ВНЗ не викликає сумнівів, проте освітня діяльність має чимало особливостей, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку університету:

- нематеріальність основного виду діяльності – освітніх послуг;
- основний актив – інтелектуальний капітал;
- неможливість зберігання й накопичення освітніх послуг;
- наявність чітких стандартів освітньої діяльності;
- обмеженість стратегічного вибору рівнем автономії;
- усвідомлення суспільної значущості освітньої діяльності, на першому місці – інтереси суспільства, потім – самого ВНЗ;
- залежність розвитку ВНЗ від міжнародної діяльності.

Ураховуючи особливості стратегічного управління ВНЗ, пропонуємо розглянути види стратегій. Класифікацію стратегій ВНЗ можна представити, адаптувавши класичний підхід щодо визначення рівнів і видів стратегій організацій до особливостей освітньої діяльності навчального закладу (рис. 5.10).

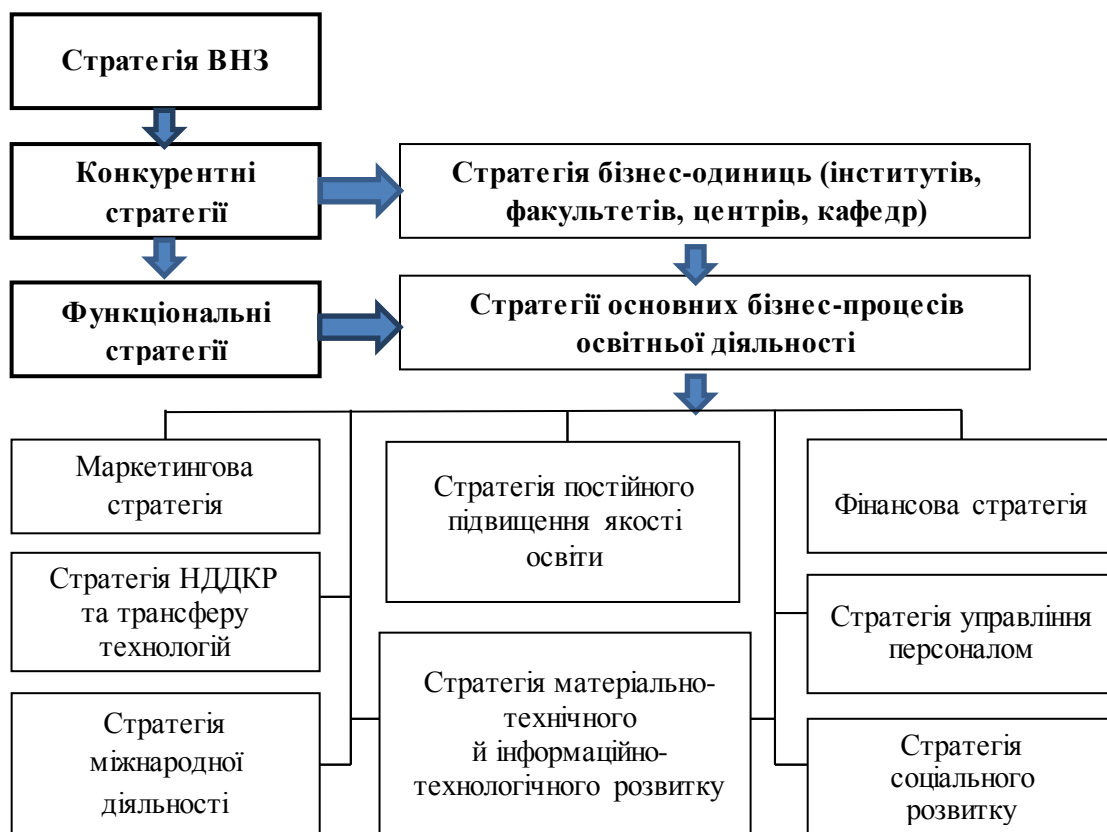


Рис. 5.10. Класифікація стратегій ВНЗ

Джерело: складено автором.

Як бачимо, розробка стратегій ВНЗ здійснюється на трьох рівнях: загальноорганізаційному – ця стратегія визначає загальний напрямок розвитку освітнього закладу; конкурентна стратегія формується на рівні структурних бізнес-одиниць (інститутів, факультетів, кафедр, центрів); функціональні стратегії – це стратегії основних бізнес-процесів освітньої діяльності, до яких належать: маркетинг, забезпечення якості, фінанси, персонал, матеріально-технічне забезпечення, НДДКР тощо.

Загальноприйнятими є три етапи стратегічного процесу: стратегічний аналіз; стратегічний вибір і реалізація стратегії. Послідовність етапів і кроків схематично зображено на *рисунок 5.11*.

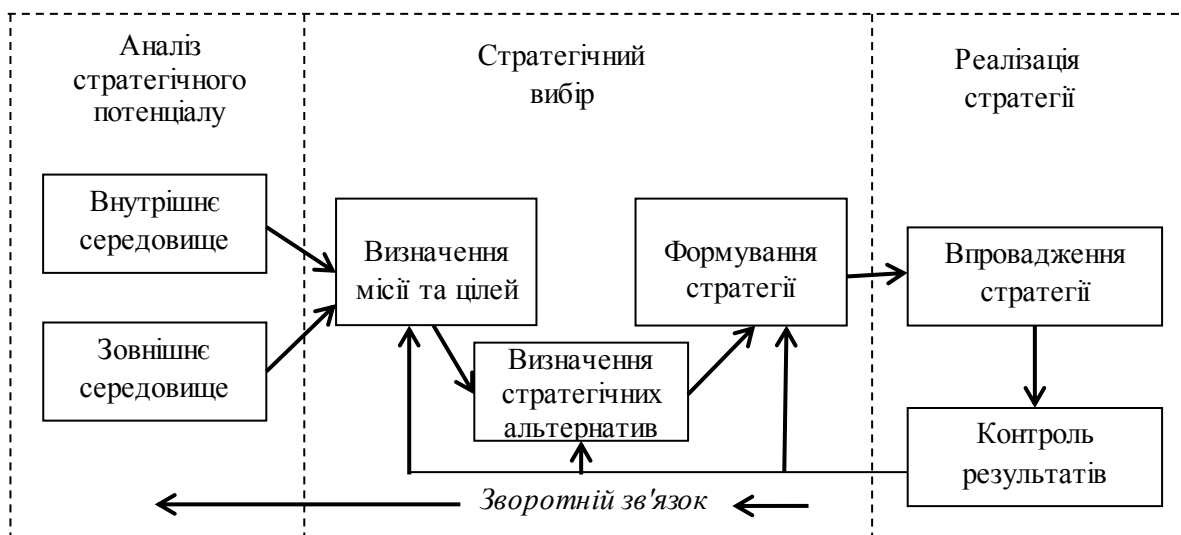


Рис. 5.11. Стратегічний процесу

Джерело: удосконалено автором на основі [26].

Стратегічний аналіз – це першочерговий етап, який формує стратегічну спрямованість і висуває стратегічні альтернативи. Стратегічний аналіз базується на ефективній інформаційній системі й моніторингу середовища, що забезпечує дані для аналізу. Ефективність стратегії залежить від якості, своєчасності, повноти й точності проведеної діагностики сильних і слабких сторін ВНЗ та можливостей і загроз, що несе зовнішнє середовище.

Для досягнення цілей стратегічного аналізу використовується широкий набір відповідних інструментів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-метод, матриці DCG, BCG, McKinsey, PIMS, ADL, Ансоффа «продукт–ринок», модель 5-ти конкурентних сил Портера, модель GAP, модель Хофера – Шендлера, конкурентний аналіз, аналіз стратегічного портфелю та стратегії (стратегічних рішень), аналіз життєвого циклу організації/продукту, розрахунок фінансових коефіцієнтів, ресурсний аналіз, діагностика банкрутства, аналіз ризиків, експертні оцінки тощо.

Проте найбільш часто вживаним у практиці застосування інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє одночасно оцінити внутрішнє середовище ВНЗ, яке відображається в аналізі його сильних і слабких сторін, та зовнішнє, яке представляє можливості й загрози для освітнього закладу.

Стратегічний вибір навчального закладу передбачає, по-перше, вибір загальноорганізаційного стратегічного напрямку розвитку; по-друге, генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей; по-третє, їх аналіз та доопрацювання до рівня адекватності цілям розвитку установи у межах вибраної загальноорганізаційної стратегії.

Ураховуючи ефективність управління (розраховану за методикою, запропонованою в п. 4.2) та рівень реальної автономії ВНЗ (розрахований за методикою, запропонованою в п. 4.1), розроблено матрицю стратегічного вибору (*рис. 5.12*), яка дає змогу об'єктивно обґрунтувати напрями стратегічного розвитку навчального закладу та вибір оптимальної стратегії в сучасних умовах функціонування системи освіти та, зважаючи на результативність діяльності, і можливості ВНЗ, надані зовнішнім середовищем.



Рис. 5.12. Матриця стратегічного вибору на основі оцінювання ефективності управління та рівня автономії ВНЗ

Джерело: розроблено автором.

Зона «АР» (активного розвитку) є зоною максимальних можливостей. ВНЗ в зоні активного розвитку мають високий рівень ефективності управління й автономії (від 0,5 до 1). ВНЗ в цій зоні мають потужні можливості, зокрема фінансові, і володіють високим рівнем свободи вибору стратегії розвитку. Це ВНЗ – лідери на світовому ринку освітніх та науково-дослідних послуг.

Для цієї зони найкращою є *стратегія розширення*, яка припускає істотне збільшення масштабів активності ВНЗ на ринку освітніх послуг у рамках сформульованої місії. Доцільним буде виведення на ринок нових освітніх програм, послуг і продуктів. Проте ухвалення стратегії розширення зазвичай вимагає значних інвестицій і часто пов'язане з великими ризиками, що потрібно враховувати при її розробці та реалізації.

Отже, стратегічною альтернативою ВНЗ в зоні «АР» повинні стати активні стратегії – розширення сегмента ринку, диверсифікації, продукування, освоєння і трансфер передових освітніх і наукових технологій, комерціалізація науково-технічних винаходів.

Зона «ОР» – зона обмеженого розвитку (обмежених можливостей). ВНЗ в зоні обмеженого розвитку мають високий рівень ефективності управління (від

0,5 до 1), але при цьому рівень автономії нижчий від середнього (до 0,5). У цій зоні ВНЗ володіють великими фінансовими можливостями, реалізувати які повною мірою є неможливим через значне обмеження свободи дій у прийнятті управлінських рішень.

Найкращою стратегією у цій зоні буде *стратегія збереження стабільності*. Це передбачає не фіксування процесів у їх теперішньому стані, а поступове, без ризиків, нарощування поліпшень у поточній діяльності навчального закладу. За цієї стратегії ВНЗ зорієнтований на сформовану номенклатуру спеціальностей, спектр освітніх програм і додаткових освітніх послуг і на фіксовану частку ринку.

Перебуваючи в цій зоні, стратегічним вибором ВНЗ можуть стати пошуки способів реалізації надлишкового потенціалу через виконання освітніх і наукових проектів на замовлення держави й інших сторін. Крім того, з метою забезпечення власного розвитку та розвитку національної системи освіти в цілому ВНЗ повинні намагатися розширити автономію, ініціюючи зміни в освітньому законодавстві.

Зона «ПР» (пасивного розвитку) є зоною невикористаних можливостей. ВНЗ в зоні пасивного розвитку мають низький рівень ефективності управління (до 0,5), проте мають високий рівень автономії (від 0,5 до 1), а отже, можливості, які не використовуються. Причиною цього можуть бути: відсутність або неефективність стратегічного планування, пасивність керівництва, небажання або невміння оцінювати перспективи та формулювати стратегічні цілі, неефективна структура управління – не зорієнтована на конкретні загальноорганізаційні цілі тощо.

Стратегічною альтернативою для ВНЗ в зоні пасивного розвитку має стати, в першу чергу, розвиток самого стратегічного управління, перегляд цінностей і пріоритетів ВНЗ, активізація потенціалу, нарощування обсягів освітніх і наукових послуг, результатом чого повинен стати перехід у зону активного розвитку.

Комбіновані стратегії будуть найкращим вибором у цій зоні. Комбінація стратегій – це одночасна реалізація двох або трьох різних стратегій, які можуть бути реалізовані різними структурними підрозділами (інститутами, факультетами, центрами) ВНЗ, на різних сегментах ринку освітніх послуг. Такий різносторонній підхід дасть можливість пробним шляхом знайти найкращий варіант. Адже зона пасивного розвитку дає безліч можливостей, які просто не використовуються, причиною чого є неефективність управління ВНЗ.

Зона «ДР» – зона деструктивного розвитку (відсутність можливостей). ВНЗ в цій зоні мають низький рівень ефективності управління (до 0,5) та обмежені права (рівень автономії до 0,5). Навчальні заклади не мають ні фінансових можливостей, ні правових, щоб покращити власне становище. Зона деструктивного розвитку характеризується надмірною централізацією влади в сфері освіти, відсутністю свободи вибору напрямів і способів розвитку ВНЗ, що призводить до фінансової залежності навчальних закладів від державного та/або місцевих бюджетів. Процеси розвитку гальмуються, а подекуди взагалі зупиняються і, зважаючи на швидкий розвиток освітньої галузі в світі, ці процеси можна вважати деструктивними, тобто такими, що не тільки стримують, а й поступово знищують національну систему освіти.

У цьому випадку *стратегія економії* є однією з найкращих альтернатив. Навчальний заклад повинен націлитися на ліквідацію збиткових освітніх програм і послуг, на які попит відсутній або дуже малий, на відхід з деяких сегментів ринку вищої освіти. Очевидно, що цей вид стратегії може бути використаний лише як тимчасовий захід, як і сама ситуація перебування в зоні деструктивного розвитку. Інакше наступним кроком стане повна реорганізація ВНЗ або ліквідація.

Стратегічною альтернативою для ВНЗ в цій зоні повинна стати, в першу чергу, боротьба за університетську автономію. Тільки розширивши права та здобувши свободу в прийнятті стратегічно важливих управлінських рішень, ВНЗ зможуть забезпечити своє майбутнє.

Таким чином, запропонований методичний підхід до вибору стратегічного напрямку розвитку забезпечує об'єктивне обґрунтування цього вибору. Оригінальність методики полягає в представленій матриці стратегічного вибору, що базується на аналізі ефективності управління та оцінці зовнішніх можливостей, представлених реальною автономією, відображає взаємозв'язок зазначених індикаторів (ефективності управління й автономії ВНЗ) та їхній вплив на стратегічний розвиток навчального закладу. Висвітлена авторська методика представляє практичну цінність для українських ВНЗ, що адаптуються до умов щойно здобутої автономії і, таким чином, можуть обрати найбільш ефективний напрям стратегічного розвитку.

З метою апробації методики здійснимо порівняльний аналіз стратегічних позицій ВНЗ, які стали об'єктом економічного аналізу в нашому дослідженні: Київського національного університету технологій та дизайну, Хмельницького національного університету, Сумського національного аграрного університету та Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету.

Враховуючи загальну оцінку рівня автономії українських університетів 0,54 та середню оцінку ефективності управління за 5 років діяльності, зокрема КНУТД – 0,67; СНАУ – 0,44; ПХДПУ – 0,65; ХНУ – 0,67, можна зробити висновок про те, що практично всі університети перебувають у зоні активного розвитку. Винятком є СНАУ, який, за результатами оцінювання його діяльності, перебуває в зоні пасивного розвитку з оцінкою ефективності управління, нижчою за середню.

Ураховуючи можливості стратегічного вибору в зоні активного розвитку та результати SWOT-аналізу (*Додаток II*), розглянемо на прикладі КНУТД конкретизовані стратегічні напрями розвитку за основними сферами діяльності університету.

У сфері нарощення обсягів та підвищення якості освітньої діяльності:
розширення номенклатури освітніх послуг, зокрема додаткових;

– розширення співпраці з іноземними представництвами щодо залучення іноземних студентів на навчання до університету;

- формалізація та вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності;
- розширення програми мобільності студентів, зокрема за програмою «Подвійний диплом»;
- удосконалення системи працевлаштування, професійної та соціальної адаптації випускників;
- освоєння передових технологій та інструментів навчання із залученням успішних практиків і лекторів міжнародного рівня;
- формування й реалізація програм підтримки студентської молоді під егідою органів студентського самоврядування та Асоціації випускників університету.

У сфері НДДКР та трансферу технологій:

- розвиток комерціалізації продуктів НДДКР університету;
- розширення співпраці з підприємствами, організаціями, державними установами щодо послуг НДДКР;
- розширення грантової підтримки НДДКР та партнерства з європейськими науковими організаціями;
- підтримка розробок у сфері високих технологій і технологій подвійного застосування, організація та підтримка бізнес-інкубатору на основі науково-технічних пропозицій студентів та аспірантів.

У сфері міжнародної діяльності:

- розширення представництва університету в міжнародних освітніх асоціаціях, організаціях, програмах, фондах;
- розширення партнерських зв'язків з іноземними університетами та створення спільних освітніх структур з метою виконання спільних наукових проєктів, стажування, обміну студентами, аспірантами, викладачами;
- інтеграція освітніх, наукових і культурних проєктів університету в міжнародні програми за допомогою щорічних літніх шкіл для університетів-партнерів.

У сфері матеріально-технічного та інформаційно-технологічного забезпечення:

- розвиток системи електронних навчальних ресурсів як бази розвитку системи відкритої (дистанційної) освіти;
- розширення мережі *Wi-Fi* для вільного доступу викладачів, співробітників і студентів університету до мережі Інтернет;
- створення інформаційно-аналітичної інтегрованої системи управління університетом (запровадження електронного документообігу);
- залучення спонсорської допомоги щодо облаштування спеціалізованих навчальних лабораторій сучасним обладнанням і програмним забезпеченням.

У сфері соціального розвитку:

- розвиток корпоративної культури та покращення морально-психологічного клімату в колективі, ураховуючи студентську спільноту;
- удосконалення системи мотивування, зокрема розробка системи стимулювання НПП за публікаційну активність залежно від категорії статті та за науково-дослідну роботу залежно від комерціалізації її результатів;
- відбудова й розвиток спортивно-оздоровчого табору для студентів і співробітників університету;
- створення системи матеріального стимулювання студентів за академічну успішність та активність у різних аспектах університетського життя.

Стратегії розробляються з метою реалізації місії та цілей організації. Існує точка зору, згідно з якою процес розробки та реалізації стратегії може розвиватися за одним із трьох напрямів [26]:

- формалізований планований процес, коли стратегія орієнтується на досягнення чітко виражених цілей;
- авторитарний процес, при якому формування стратегії зумовлено вольовими рішеннями першої особи організації;

– адаптивний процес, коли стратегія формується в результаті послідовних рішень шляхом компромісів і угод між менеджерами, які прагнуть досягнення своїх цілей.

Таким чином, для вищого навчального закладу найбільш прийнятним буде комбінований процес, що представляє собою адаптацію ВНЗ до діяльності в нових умовах під формалізованим керівництвом, що базується на чіткому порядку та регламенті. Ректор є ключовою особою, від вольових рішень якого залежить ефективність реалізації стратегії. Навіть за широкої децентралізації діяльності не слід втрачати контроль над виконанням головних завдань, які ведуть до мети.

Висновки до п'ятого розділу

Дослідивши проблеми взаємостосунків ВНЗ та держави, а також шляхи їх розв'язання через розширення університетської автономії, запропоновано методику оцінювання рівня автономії ВНЗ, що базуються на європейському досвіді та показниках автономії EUA. На відміну від існуючої методики EUA запропонована методика має чіткий алгоритм, єдину бальну шкалу оцінювання та завершеність у вигляді інтегрального показника автономії ВНЗ. Це створило наукове підґрунтя для розв'язання сучасних проблем оцінювання впливу автономії на ефективність діяльності ВНЗ та економіку вищої школи в цілому. Застосування зазначеної методики сприяє забезпеченню розвитку ефективних відносин між державою та вищими навчальними закладами України.

Результати апробації методики оцінювання рівня автономії, яку здійснено на декількох українських та європейських ВНЗ, свідчать, що українські університети мають рівень автономії мінімально достатній (0,54), що є значним досягненням і наслідком прогресивних реформ останніх років, головним з яких є прийняття Закону України «Про вищу освіту» у 2014р.

Розроблено методичні положення економічного аналізу ефективності управління. Суть їх новизни полягає у розробленій моделі економічного аналізу діяльності ВНЗ в умовах реальної автономії. Особливістю моделі є об'єкти

аналізу, представлені блоками індикативних показників ефективності. Це показники фінансового стану; кадрового забезпечення; контингенту студентів; взаємозв'язку фонду оплати праці з контингентом за джерелами фінансування та якісним складом НПП.

На основі розроблених науково-практичних положень економічного аналізу діяльності ВНЗ та вдосконаленого процесу прийняття управлінських рішень розроблено комплексну модель аналітичного обґрунтування ефективності управління ВНЗ. Використання запропонованої моделі дозволяє вмотивувати порядок застосування методичних прийомів у ході економічного аналізу ефективності управління ВНЗ, зокрема в частині уточнення послідовності проведення аналізу з врахуванням специфіки досліджуваних операцій та інформаційних потреб користувачів.

Розроблено концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком ВНЗ як суб'єктом ринку послуг на основі інтеграції трьох підмножин: автономії, ефективності управління та інноваційного потенціалу ВНЗ, у результаті чого отримано показник рівня стратегічного розвитку ВНЗ. Здійснено прогнозування рівня стратегічного розвитку (за даними КНУТД) за песимістичного, найбільш імовірного та оптимістичного сценаріїв, яке засвідчило, що впровадження комплексу заходів, запропонованих автором щодо підвищення ефективності управління ВНЗ, позитивно вплине на функціонування та подальший розвиток університету.

На основі авторської методики оцінювання рівня автономії та ефективності управління вищим навчальним закладом, розроблено інструментарій стратегічного вибору напрямку розвитку ВНЗ за допомогою матриці, що визначає стратегічну зону (активного, пасивного, обмеженого та деструктивного розвитку), у якій перебуває освітня установа залежно від рівня ефективності управління та реальної автономії ВНЗ. Запропонована матриця дозволяє об'єктивно, урахувавши економічний стан ВНЗ та рівень свободи, наданий державою у прийнятті управлінських рішень, обрати адекватну конкретним умовам стратегію розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі виконаних досліджень автором розроблено теоретичні положення, які в сукупності вирішують наукову проблему розробки концепції та створення методології управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкових відносин, який функціонує в умовах формування інформаційного суспільства. Запропоновані внаслідок наукового дослідження концептуальні та методологічні підходи, за умови їх застосування у практичній діяльності ВНЗ, дозволять підвищити конкурентоспроможність навчального закладу, покращать його імідж як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках освітніх послуг завдяки підвищенню ефективності управлінської діяльності. За результатами дослідження зроблено низку висновків.

Уточнено економічну сутність і поняття «освітня послуга» як інтелектуальний продукт і соціально-економічне благо – результат економічної діяльності, що надається особистості для задоволення різноманітних освітніх потреб, які становлять взаємну зацікавленість суспільства в цілому та кожного індивіда зокрема щодо їх подальшого використання в професійній діяльності на благо суспільно-економічного розвитку країни. Підтверджено, що освітня послуга має споживчу вартість, яка полягає в тому, що ця послуга створює людський капітал, який проявляється в більш кваліфікованій і значно продуктивнішій робочій силі.

Встановлено, що головною ідеєю сучасного університету є реалізація інтегруючих можливостей особистості в трансформаційному суспільстві. Місія ВНЗ полягає в сприянні інноваційному розвитку суспільства через продукування та комерціалізацію наукового знання на запит держави і суспільства. Результати дослідження доводять, що сучасні університети стають підприємницькими – комерційними організаціями, що генерують інновації.

Суспільство, в якому функціонує ВНЗ, здійснює прямий вплив на його розвиток. Нинішній соціально-економічний устрій України визначено як етап формування інформаційного суспільства, ядром якого є підвищення цінності

знань і науки. Інформаційне суспільство визначено як суспільство, де виробництво, зберігання, переробка та реалізація інформації і продукування знань є основою національної економіки. Це суспільство, яке є передумовою становлення суспільства знань в еволюційному процесі розвитку нинішнього суспільства.

За результатами аналізу діяльності ВНЗ за 2010–2014 рр. з'ясовано, що кількість ВНЗ знизилася з 854 до 664. Загальна чисельність студентів протягом аналогічного періоду знизилася на 38 %. Аналіз кадрового складу ВНЗ України свідчить про динаміку загального скорочення. Витрати на вищу освіту в структурі ВВП зменшилися протягом 2010–2014 рр. з 2,3 % до 1,8 %. Аналіз витрат на одного студента порівняно з іншими країнами світу засвідчив, що Україна витрачає найменше на підготовку фахівців, що прямо впливає на якість вищої освіти.

Встановлено, що автономія є одним із головних принципів діяльності європейських університетів. Світовий досвід свідчить, що розширення автономії ВНЗ сприяє: прискоренню інтеграції у єдиний Європейський і світовий освітній простір; підвищенню якості підготовки фахівців, конкурентоспроможності на ринку праці; підвищенню відповідальності ВНЗ перед суспільством; підвищенню престижності праці науково-педагогічних і наукових працівників; фінансовому, матеріально-технічному та соціально-культурному розвитку ВНЗ.

З'ясовано, що нині в організації управління ВНЗ відбувається перехід від командно-адміністративної до ринкової організації, що є передумовою нової парадигми університетського управління. Обґрунтовано, що основною властивістю управління ВНЗ як суб'єктом ринкових відносин стає швидке пристосування до динамічного зовнішнього середовища. Узагальнення процесів, що відбуваються, і тенденцій, що намітилися, свідчить про те, що на перший план вийдуть такі риси ВНЗ, як: гнучкість, прихильність до індивідуалізації (споживчоорієнтованості), переважне використання командної роботи, висока внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації, розуміння сучасної філософії розвитку людства.

Розроблено методологічні положення управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг, що обґрунтовує наукову базу адаптації освітніх закладів до ринкових умов. Основними положеннями концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг визначено: обґрунтування необхідності розширення автономії вітчизняних ВНЗ; доцільність застосування інструментарію управління суб'єктом ринку послуг в управлінні ВНЗ, який є повноправним суб'єктом ринку освітніх послуг; споживчоорієнтованість управління ВНЗ – максимальне задоволення потреб споживачів шляхом надання їм якісного освітнього продукту; зорієнтованість управління ВНЗ на процеси та якість освітніх послуг – створення умов і можливостей для вдосконалення освітнього продукту; упровадження підприємницьких засад в управління, що є головним детермінантом конкурентоспроможності ВНЗ; необхідність управління споживчим досвідом, формування споживчої лояльності та суспільної думки про ВНЗ є конкурентною перевагою, що зміцнює імідж ВНЗ.

Обґрунтовано, що використання методологічної бази сервісології в управлінні ВНЗ забезпечує можливість наукового обґрунтування планів розвитку й вірогідності їх реалізації, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність освітніх послуг ВНЗ. Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг визначено цінність послуги, яка є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Основними чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність освітніх послуг ВНЗ, визначено: цінність освітньої послуги, інновації, щільний зв'язок із бізнес-структурами і державою та інтрепренерство.

На основі авторської концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг розроблено методологічні положення процесно-цільового підходу щодо управління ВНЗ. Доведено, що виокремлення бізнес-процесів ВНЗ, їх аналіз, ув'язка з цілями та вдосконалення становлять значний резерв для підвищення ефективності освітньої діяльності. За процесно-цільового підходу до управління ВНЗ визначальними є цілі, процеси та їхні керівники.

Акцент управління переноситься зі структурних підрозділів на освітній процес, а саме на організацію та виконання освітніх (наукових) програм. Одночасно споживча орієнтованість процесно-цільового управління забезпечує максимальну зосередженість на освітніх потребах споживачів та їх задоволенні послугами бажаної якості.

Розроблено інтегровану структуру управління на основі поєднання елементів лінійно-функціональної, матричної та проектної структур. Обґрунтовано, що така структура сприяє не тільки підвищенню ефективності освітньої діяльності ВНЗ, а й отриманню ним додаткових доходів, активному залученню фінансових вкладень як з боку бізнесу, так і з боку благодійних фондів і міжнародних грантодавців, що підтримують розвиток освіти й науки. Упровадження інтегрованої структури управління дає такі переваги, як: досягнення найкращої координації робіт, необхідної для задоволення вимог споживачів і розвитку ВНЗ; забезпечення гнучкого розподілу людських ресурсів між освітньою та науковою діяльністю; забезпечення економії ресурсів і можливість виконувати складні завдання (проекти) в умовах нестабільного навколишнього середовища; професійний розвиток НПП і покращення якості освітніх послуг.

Розроблено механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності. Основними елементами механізму визначено: стратегію постійного підвищення якості освітньої діяльності ВНЗ, політику та процедури щодо забезпечення якості, нормативно-правовий інструментарій і методи системи якості; підсистеми ресурсозабезпечення, організацію освітнього процесу, яка найбільш адекватно відповідає сучасним тенденціям розвитку національної і світової економіки та освіти, контроль і самоаналіз освітньої діяльності та якості підготовки фахівців на всіх етапах і рівнях. Для забезпечення ефективності системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ розроблені рекомендації щодо формування її механізму.

Узагальнено інструментарій управління ВНЗ в частині забезпечення якості освітньої діяльності. Виокремлено та висвітлено методичні аспекти й практичний досвід використання інструментів управління якістю освітньої

діяльності, зокрема інформаційного освітнього середовища як системи інформаційних освітніх ресурсів та інформаційно-комунікативних технологій, яка забезпечує взаємозв'язок учасників освітнього процесу і спрямована на досягнення максимальної якості підготовки фахівців і моніторингу освітньої діяльності як інструменту управління, спрямованого на інформаційне забезпечення розвитку освітньої діяльності ВНЗ та якості освітнього продукту.

Розроблено методичні підходи до оцінювання рівня автономії українських вищих навчальних закладів, що враховують особливості й рівень розвитку вітчизняної системи освіти. На відміну від існуючої методики EUA, запропонована методика має логічну послідовність, єдину бальну шкалу оцінювання та завершеність у вигляді інтегрального показника автономії ВНЗ. Це створює наукову базу формування методів розв'язання сучасних проблем оцінювання впливу автономії на ефективність діяльності вітчизняних ВНЗ та економіку вищої школи в цілому.

Розроблено систему індикативних показників ефективності діяльності вищого навчального закладу та методичний підхід до розрахунку інтегрального показника ефективності управління ВНЗ в умовах реальної автономії. Для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності вищого навчального закладу запропоновано комплексну модель аналітичного обґрунтування управлінських рішень у ВНЗ в умовах реальної автономії.

Розроблено концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком вищого навчального закладу як суб'єктом ринку, яка має три рівні: концептуально-методологічний, економіко-математичний, прогнозно-аналітичний. З метою економіко-математичного обґрунтування ефективності впровадження процесно-цільової моделі управління ВНЗ як суб'єктом ринку на основі концептуально-математичної моделі здійснено прогноз рівня стратегічного розвитку КНУТД, який підтверджує ефективність упровадження результатів дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивные структуры [Электронный ресурс] / Информационно-справочный портал поддержки системы управления качеством. – Режим доступа : <http://www.quality.edu.ru/quality/sk/menedjment/vuzstructure/663> (опубликовано 31.01.2007 г.).
2. Акинфиева Н. В. Миссии российских вузов в современных условиях: назначение и проблемы формирования [Электронный ресурс] / Н. В. Акинфиева // Проблемы и перспективы развития образования в России. – 2012. – № 13. – С. 320–328. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missii-rossiyskih-vuzov-v-sovremennyh-usloviyah-naznachenie-i-problemy-formirovaniya>
3. Александров В. Освітня послуга / В. Александров // Економіка України. – 2007. – № 3. – С. 53–60.
4. Алтайцев А. М. Трансформация высшего (университетского) образования в постсоветский период [Электронный ресурс] / А. М. Алтайцев. – Режим доступа : http://charko.narod.ru/tekst/an8/П_5.htm (дата обращения : 06.05.2001).
5. Алтунина В. В. Формирование миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза [Электронный ресурс] // Теория и практика общественного развития. – 2011. – № 4. – С. 145–148. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-missii-kak-chast-brendinga-v-usloviyah-strategicheskogo-razvitiya-vuza-1>
6. Ананьева Т. Н. Концептуальные и методологические аспекты формирования сервисологии – науки синергийного типа / Т. Н. Ананьева, В. Э. Багдасарян. – М. : Собрание, 2008. – 247 с.
7. Андреев В. И. Проблемы педагогического мониторинга качества образования / В. И. Андреев // Известия Российской Академии Наук. – 2001. – № 1. – С. 37.
8. Андрущенко В. П. Університетська освіта : тенденції змін / В. Андрущенко // Вища освіта України. – 2012. – № 2. – С. 5–15.
9. Андрущенко В. П. Неперервна професійна освіта : філософія, педагогічні парадигми, прогноз : кол. монографія / [В. П. Андрущенко,

І. А. Зязюн, В. Г. Кремень, С. Д. Максименко та ін.] ; за ред. В. Г. Кременя. – К. : Наукова думка, 2003. – 853 с.

10. Анненкова І. П. Моніторинг якості освіти у ВНЗ / І. П. Анненкова // Вища освіта України. Тем. вип. : Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. – 2010. – Т. II (20). – С. 404–413.

11. Антохина Ю. А. Основные понятия организационных схем проектноориентированного университета [Электронный ресурс] // Информационно-управляющие системы. – 2013. – № 6 (67). – С. 102–103. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-ponyatiya-organizatsionnyh-shem-proektnoorientirovannogo-universiteta>

12. Апопій В. В. Організація і технологія надання послуг : [навч. посіб.] / В. В. Апопій [та ін.]. – К. : Академія, 2006. – 312 с.

13. Артемьев В. Что такое Business Intelligence? [Электронный ресурс] / В. Артемьев // Открытые системы. – 2003. – № 04. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/os/2003/04/182900/>

14. Асаул А. Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики [Электронный ресурс] / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров. – СПб. : Гуманистика, 2007. – 280 с. – Режим доступа : <http://www.aup.ru/books/m13/>

15. Ассэль Г. Маркетинг : принципы и стратегия : [учебник для вузов] / Генри Ассэль ; пер. с англ. М. З. Штернгарц ; [науч. ред. В. Н. Калгин]. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 804 с.

16. Аузан А. А. Миссия университета: взгляд экономиста [Электронный ресурс] / А. А. Аузан // Вопр. образования. – 2013. – № 3. – С. 266–286. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-universiteta-vzglyad-ekonomista>

17. Афасижев Т. И. Инновационные методы и подходы к управлению вузом [Электронный ресурс] / Т. И. Афасижев, В. А. Тешев // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1 : Регионоведение : философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2008. – № 2. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-metody-i-podhody-k-upravleniyu-vuzom>

18. Бадмаев В. Н. Миссия и идентичность университета [Электронный ресурс] / В. Н. Бадмаев // Вестник Калмыцкого университета. – 2015. – № 2 (26). – С. 38–43. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-i>

identichnost-universiteta

19. Балацкий Е. Институциональная теория устойчивых изменений : конкуренция университетов [Электронный ресурс] / Е. Балацкий // Общество и экономика. – 2013. – № 6. – С. 118–145. – Режим доступа : <http://kapital-rus.ru/articles/article/232482/>

20. Балмасова Т. А. Третья миссия университета в условиях модернизации российского образования [Электронный ресурс] / Т. А. Балмасова // Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. – 2015. – № 11 (51). – С. 36–41. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/tretiya-missiya-universiteta-v-usloviyah-modernizatsii-rossiyskogo-obrazovaniya>

21. Барнетт Р. Осмысление университета / Р. Барнетт // Образование в современной культуре. Центр проблем развития образования БГУ ; под ред. М. Гусаковского. – Минск, 2001. – С. 98.

22. Барышников Ю. Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможности его использования в России : учеб.-метод. пособие / Ю. Н. Барышников. – М. : РАГС, 1998. – 583 с.

23. Бауман З. Индивидуализированное общество : [пер с англ.] / Зигмунт Бауман ; под. ред. В. Л. Иноземцева. – М. : Логос, 2005. – 390 с.

24. Белановский С. А. Методика и техника фокусированного интервью : учеб.-метод. пособие / С. А. Белановский ; отв. ред. Ю. В. Яременко ; Ин-т народнохозяйственного прогнозирования РАН. – М. : Наука, 1993. – 352 с.

25. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования : [пер с англ.] / Д. Белл. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М. : Academia, 2004. – 788 с.

26. Белый Е. М. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом [Электронный ресурс] / Е. М. Белый, И. Б. Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – Режим доступа : <http://mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html>

27. Белякин А. М. Управление современными институциональными преобразованиями : опыт университетов США [Электронный ресурс] / А. М. Белякин // Педагогика. – 2009. – № 6. – С. 119–123. – Режим доступа : <http://dlib.eastview.com/browse/doc/20573275>

28. Беляков С. А. Зарубежный опыт совершенствования управления

образованием: основные модели [Электронный ресурс] // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 1. – С. 45–63. – Режим доступа : <http://umj.ru/index.php/pub/inside/1051>

29. Беляков С. А. Модернизация образования в России: совершенствование управления : монография / С. А Беляков. – М. : МАКС Пресс, 2009. – 437 с.

30. Берец А. Автономия как шанс для наших учебных заведений [Электронный ресурс] / Алан Берец. – Режим доступа : www.unifr.org/uploads_resources/301.pdf

31. Бехманн Г. Современное общество: общество риска, информационное общество, общество знаний : [пер. с нем.] / Готтхард Бехманн ; пер. А. Ю. Антоновского [и др.]. – М. : Логос, 2010. – 248 с.

32. Бирман Р. Украинским университетам нужна автономия [Электронный ресурс] / Рафаэль Бирман // Зеркало недели. Украина. – 2013. – № 22 (21.06.2013). – Режим доступа : www.gazeta.zn.ua

33. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

34. Богачевська І. В. Автономізація університетів як складова реформа вищої освіти України [Електронний ресурс] / І. В. Богачевська. – Режим доступу : www.niss.gov.ua/articles/895 (опубліковано в 2012 р.).

35. Боголіб Т. М. Система і методи фінансового аналізу фінансово-господарської діяльності ВНЗ / Т. М. Боголіб // Фінанси України. – 2006.– № 5. – С. 50–62.

36. Бодаковський В. Ю. Проблеми залучення кредитних ресурсів вітчизняними підприємствами / В. Ю. Бодаковський // Фінанси України. – 2005. – №. 1 – С. 106–112.

37. Болонский процесс: высшее образование. Аккредитация. Автономия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.org/Bolonprozess6htm

38. Большая экономическая энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://econwiki.ru/>

39. Болюх М. А. Економічний аналіз : навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов ; за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.

40. Брадул О. М. Обліково-аналітичне забезпечення менеджменту корпорацій : монографія / О. М. Брадул. – К. : Київ. національний. торг.-екон. ун-т, 2009. – 356 с.

41. Бугаев М. В. Маркетинг. Психология потребления : [учеб. пособие] / М. В. Бугаев. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 439 с.

42. Булатова Р. М. Оценка эффективности вузов на основе нечетких методов / Р. М. Булатова, Ю. Р. Тугуз, Н. Н. Филин // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 11–2. – С. 238–243.

43. Бунда В. Magna charta universitatum та вітчизняна університетська автономія [Електронний ресурс] / В. Бунда. – Режим доступу : <http://zakarpatty.net.ua/Blogs/89646-magna-charta-universitatum-ta-vitchyzniana-universytetska-avtonomiia> (опубліковано 18.11.2011 р.)

44. Бурганова Л. А. Социология управления [Электронный ресурс] / Л. А. Бурганова : учебник. – Казань : Изд-во КГТУ, 2007. – 246 с. – Режим доступа : <http://refdb.ru/look/1863246.html>

45. Бурменко Т. Д. Сфера услуг: менеджмент : учеб. пособие / Т. Д. Бурменко [и др.] – М. : КНОРУС, 2007. – 416 с.

46. Бусалов Д. Ю. Многообразие теорий менеджмента и наш век [Электронный ресурс] / Д. Ю. Бурсалов // Транспортное дело России. – 2010. – № 12. – С. 11–15. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/mnogoobrazie-teoriy-menedzhmenta-i-nash-vek>

47. Бусыгина И. М. Управление университетом: модели, методы, проблемы совершенствования [Электронный ресурс] / И. М. Бусыгина, С. В. Кондратьев, Г. В. Телегина // Весник ТГУ. – 2003. – № 2. – С. 275–279. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-universitetom-modeli-metody-problemy-sovershenstvovaniya-vserossiyskiy-seminar-tyumen-23-25-aprelya-2003-g>

48. Бутинць Ф. Ф. Статистика : навч. посібник / за ред. проф. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ЖДТУ, 2009. – 292 с.

49. Вагнер Ю. Б. Управление процессами в вузе [Электронный ресурс] / Ю. Б. Вагнер // Открытые системы. – 2010. – № 9. – Режим доступа : <http://www.osp.ru/os/2010/09/13005738/>

50. Вачевський М. В. Маркетинг в сферах послуг : навч. посіб. / М. В. Вачевський, В. Г. Скотний. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 232 с.

51. Вебер М. Избранные произведения [Электронный ресурс] / Макс Вебер [пер. с нем.] / сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова ; предисл. П. П. Гайдено. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с. (Т. 2. – С. 723) – Режим доступа : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/vebizbr/

52. Ведмідь Н. І. Сервісне управління підприємствами курортно-рекреаційної сфери : автореф. дис. д-ра екон. наук. / Н. І. Ведмідь. – К. : КНТЕУ, 2014. – 40 с.

53. Велединский В. Г. Сервисология: обзор достижений, проблемы становления как науки / В. Г. Велединский // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2009. – № 2. – С. 94–108.

54. Вельминов Г. М. Международное экономическое право и процесс / Г. М. Вельминов. – М. : Волтерс Клувер, 2004. – 496 с.

55. Вербицкая Л. Институциональная автономия и проблема управления в высшем образовании [Электронный ресурс] / Л. Вербицкая, В. Касевич // Высшее образование в России. – 2006. – № 7. – Режим доступа : www.vovr.ru/stat5.html

56. Верланов Ю. Ю. Академічні свободи та автономія університетів: новий формат економічних відносин з державою [Електронний ресурс] / Ю. Ю. Верланов, А. Я. Казарезов // Наукові праці. – 2009. – Т. 109. – Вип. 96 : Економічні науки. – С. 32–37. – Режим доступа : lib.chdu.edu.ua

57. Вінюков-Прощенко А. С. Забезпечення економічної стійкості вищого навчального закладу шляхом оптимізації управління ресурсами : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / А. С. Вінюков-Прощенко. – К. : НАУ, 2006. – 173 с.

58. Ворачек Х. О состоянии теории маркетинга услуг / Х. Ворачек // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 99–103.

59. Воронкова В. Г. Маркетинг соціальних послуг : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2008. – 576 с.

60. Економічна енциклопедія. Т. 3. / редкол. : Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний (відп. ред.), О. А. Устенко (заст. відп. ред.) [та ін.]. – К. : Академія. – 2002. – 952 с.

61. Гаврилов А. Ю. Управление и самоуправление в образовательной деятельности [Электронный ресурс]/ А. Ю. Гаврилов, Т. В. Титова // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2012. – № 2. – С. 64–71. – Режим доступа

: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-i-samoupravlenie-v-obrazovatelnoy-deyatelnosti>

62. Гаврилюк В. Я. Децентралізація менеджменту вищих навчальних закладів як спосіб підвищення ефективності їх функціонування / В. Я. Гаврилюк // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 16–23.

63. Гайнутдинова И. М. Модели управления высшей школой в условиях глобализации и международной интеграции: предпринимательский университет [Электронный ресурс] / И. М. Гайнутдинова // Вестник Военного университета. – 2010. – № 1 (21). – С. 21–25. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-vysshey-shkoloy-v-usloviyah-globalizatsii-i-mezhdunarodnoy-integratsii-predprinimatelskiy-universitet>

64. Гаффорова Е. Планирование в системе менеджмента качества вуза / Е. Гаффорова // Высшее образование в России. – 2005. – № 5. – С. 56–59.

65. Гладченко М. М. Вищий навчальний заклад як організаційний суб'єкт / М. М. Гладченко // Теоретичні питання культури, освіти та виховання. – 2013. – № 47. – С. 53–57.

66. Гоки Т. (Timothy Gokey). Пока они не ушли. [Электронный ресурс] / Гоки Т. (Timothy Gokey), Койлз С. (Stephanie Coyles) // Вестник McKinsey. – 2005. – № 12. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/customer_loyalty.htm

67. Гончаренко М. Ф. Моніторинг якості освіти – шлях до прискорення освітньої реформи [Электронный ресурс] / М. Ф. Гончаренко, С. А. Свіжевська. – Режим доступа : http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/

68. Гончаренко С. Український педагогічний словник / С. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.

69. Горбатенко В. П. Політологічний енциклопедичний словник / [упор. В. П. Горбатенко] ; за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-е вид., доп. і перероб. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.

70. Гордин В. Э. Менеджмент в сфере услуг : [учебник] / В. Э. Гордин, М. Д. Сущинская. – СПб. : Изд. дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.

71. Горелов А. А. Образование в информационном обществе [Электронный ресурс] / А. А. Горелов, Т. А. Горелова // Alma Mater. – 2008. –

№ 10 (Ноябрь). – С. 43–46. – Режим доступа : <http://dlib.eastview.com/browse/doc/19541913>)

72. Горовиц Ж. Сервис-стратегия : управление, ориентированное на потребителя / Ж. Горовиц. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 288 с.

73. Горюнов В. И. Уровневая дифференциация бизнес-процессов вуза / В. И. Горюнов, В. С. Гуров // Вестник Рязанского государственного радиотехнического университета. – 2009. – № 3 (вып. 29). – С. 99–103.

74. Гринь А. М. Целевая модель деятельности и задачи управления вузом как хозяйствующим субъектом [Электронный ресурс] / А. М. Гринь // Сибирская финансовая школа. – 2006. – № 2. – Режим доступа : <http://www.sifbd.ru/magazine/article/854>

75. Грищенко І. М. Вступне слово, присвячене 85-річчю Київського національного університету технологій та дизайну : науково-інноваційна діяльність в умовах трансформації освітнього процесу університету / І. М. Грищенко // Легка промисловість. – 2015. – № 3. – С. 1–5.

76. Грищенко І. М. Проведення прогностно-аналітичних досліджень відповідності системи професійної освіти перспективам соціально-економічного розвитку України : монографія / за заг. ред. І. М. Грищенка. – К. : КНУТД, 2014. – 350 с.

77. Грищенко І. М. Економічні та соціальні аспекти ефективного розвитку вищої школи : монографія / [С. В. Бебко, С. В. Бреус, Т. М. Власюк, І. М. Грищенко, Н. А. Крахмальова, І. А. Лимар та ін.]; за заг. ред. І. М. Грищенка. – К. : Пед. думка, 2015. – 480 с.

78. Грищенко І. М. Професійна освіта в системі економічних досліджень : монографія / І. М. Грищенко. – К. : Грамота, 2014. – 384 с.

79. Грудзинский А. О. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра / А. О. Грудзинский, А. Б. Бедный // Высшее образование в России. – 2012. – № 12. – С. 29–36.

80. Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза : монография / Александр Грудзинский. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ, 2004. – 370 с.
Грудзинский А. О. Стратегические изменения университета для повышения конкурентоспособности / А. О. Грудзинский, Е. В. Чупрунов // Социологические исследования. – 2016. – № 3. – С. 132–140.

81. Грудзинский А. О. Стратегические изменения университета для повышения конкурентоспособности / А. О. Грудзинский, Е. В. Чупрунов // Социологические исследования. – 2016. – № 3. – С. 132-140.

82. Грудзинский А. О. Роль и структура инновационного предпринимательского образования в исследовательском университете / А. О. Грудзинский, Б. И. Бедный, Ю. О. Плехова, А. Б. Бедный // Университетское управление: практика и анализ. – 2012. – № 3 (79). – С. 56–63.

83. Гуревич Р. С. Інтерактивні технології навчання у вищому педагогічному навчальному закладі : навч. посіб. / Р. С. Гуревич, М. Ю. Кадемія, Л. С. Шевченко. – Вінниця : Планер, 2013. – 309 с.

84. Давыдова А. В. Миссия современного университета: подходы к определению и вариативность интерпретаций [Электронный ресурс] / А. В. Давыдов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 6–2. – С. 203–206. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-sovremennogo-universiteta-podhody-k-opredeleniyu-i-variativnost-interpretatsiy>

85. Данеев О. В. Анализ финансово-экономической деятельности / О. В. Данеев – М. : МЭСИ, 2004. – 213 с.

86. Демидова Л. С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике / Л. С. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 2. – С. 23–28.

87. Деревнина А. Проектирование миссии университета [Электронный ресурс] / А. Деревнина // Высшее образование в России. – 2008. – № 3. – С. 119–123. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-missii-universiteta>

88. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016:2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.asv.gov.ua/sites/default/files/attach/1021/zakon0.pdf>

89. Деніжна С. О. Синергетичний підхід до моніторингу якості освіти / С. О. Деніжна // Вища освіта України. Тем. вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». – 2011. – Т. VII (25). – С. 452–458.

90. Джоббэр Д. Принципы и практика маркетинга / Дэвид Джоббэр. : учеб. пособие : [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2000. – 688 с.

91. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичні бюлетені за 2010–2014 рр. [Електронний ресурс] // Держ. служба статистики України. – Режим доступу : https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_psp_bl.htm

92. Длугопольський О. Автономія вищих навчальних закладів – умова забезпечення якості вищої освіти [Електронний ресурс] / О. Длугопольський, Г. Чекаловська. – Режим доступу : http://www.edu-trends.info/wp-content/uploads/2015/04/Dluhopolskyi-Chekalovska_abstract_16_04_15.pdf?c6a0f6

93. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу [Електронний ресурс] / А. Я. Дмитрів // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2010. – № 690 : Логістика. – С. 40–43. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/11323>

94. Донченко Е. А. Формирование разумных потребностей личности / Е. А. Донченко, Л. В. Сохань, В. А. Тихонович. – К. : Политиздат Украины, 1984. – 223 с.

95. Драганчук Л. С. Об экономической природе современного образовательного продукта / Л. С. Драганчук // Экономика образования : научн. журн. – 2011. – № 6. – С. 4–19.

96. Дрезинский К. С. Совершенствование управления вузами в условиях рыночного реформирования российской экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К. С. Дрезинский. – СПб. : СПГУЭИФ, 2008. – 18 с.

97. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : [пер. с англ.] / Питер Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

98. Дунаев В. Институциональная автономия белорусских вузов : четыре индикатора [Электронный ресурс] / В. Дунаев // Наше мнение. – 2013. – Режим доступа : <http://nmnby.eu/news/analytics/5057.html>

99. Дяків А. А. Якість освіти у ВНЗ / А. А. Дяків – К. : Наук. думка, 2011. – 231с.

100. Евзрезов Д. В. Глобализация, информационное общество и отечественное образование [Электронный ресурс] / Д. В. Евзрезов, Б. О. Майер // Философия образования. – 2008. – № 2. – С. 194–201 – Режим доступа : <http://dlib.eastview.com/browse/doc/19511375>

101. Егорова Ю. А. «Миссия» образовательного учреждения как продукт стратегического целеполагания в образовании / Ю. А. Егорова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. –

2010. – № 11. – С. 75–77. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-kak-produkt-strategicheskogo-tselepolaganiya-v-obrazovanii>

102. Егорова Ю. А. Роль и функции цели в сфере управления образованием, образовательным учреждением и педагогической деятельности [Электронный ресурс] / Ю. А. Егорова // Весник ЧГПУ. – 2012. – № 11. – С. 59–70. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-funktsii-tseli-v-sfere-upravleniya-obrazovaniem-obrazovatel'ny-m-uchrezhdeniem-i-pedagogicheskoy-deyatelnosti>

103. Емельянова И. Н. Анализ целей образовательных учреждений высшей школы Тюменской области [Электронный ресурс] / И. Н. Емельянова // Весник ТГУ. – 2008. – № 5. – С. 51–55. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tseley-obrazovatel'nyh-uchrezhdeniy-vysshey-shkoly-tyumenskoj-oblasti>

104. Ефанов А. В. Эвристические предпосылки разработки миссии высшего учебного заведения [Электронный ресурс] / А. В. Ефанов, Н. К. Чапаев // Образование и наука. – 2003. – № 6 (24). – С. 46–56. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/evristicheskie-predposylki-razrabotki-missii-vysshego-uchebnogo-zavedeniya>

105. Ефимова О. В. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие / под ред. О. В. Ефимовой [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 408 с.

106. Ефременко Д. В. Концепция общества знания как теория социальных трансформаций : достижения и проблемы / Д. В. Ефременко // Вопр. философии. – 2010. – № 1. – С. 49–62.

107. Європейський досвід для створення ефективної системи контролю та оцінки якості вищої освіти в Україні : аналіт. записка [Електронний ресурс] // Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/745/>

108. Завьялов П. С. Формула успеха. Маркетинг: Сто вопросов-ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Международные отношения, 1991. – 416 с.

109. Захаров И. В. Миссия университета в Европейской культуре / И. В. Захаров, Е. С. Ляхович. – М. : Фонд «Новое тысячелетие». – 1994. – 368 с.

110. Зелінський С. С. Концепція інформаційно-освітнього середовища в процесі інформатизації системи вищої професійної освіти / С. С. Зелінський // Вісник Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка. – 2009. – Вип. 47. – С. 155–159.

111. Зиневич О. В. «Третья миссия» и социальная вовлеченность университетов: к постановке проблемы [Электронный ресурс] / О. В. Зиневич, Т. А. Балмасова // Власть. – 2015. – № 6. – С. 67–72. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/tretya-missiya-i-sotsialnaya-vovlechennost-universitetov-k-postanovke-problemy>

112. Зінченко В. О. Теоретичні основи моніторингу управління якістю навчального процесу ВНЗ [Електронний ресурс] / В. О. Зінченко // Науковий вісник Донбасу. – 2012. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvd_2012_1_3.pdf

113. Иванов Н. Н. Управление сферой услуг : инфраструктурный поход : монография / Н. Н. Иванов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 143 с.

114. Ивасенко А. Г. Инвестиции: источники и методы финансирования / А. Г. Ивасенко, Я. И. Ноконова . – М. : Омега-Л, 2009. – 261 с.

115. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / І. А. Ігнат'єва ; КНУТД. – К., 2006. – 466 с.

116. Ігнат'єва І. А. Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики : [колективна монографія ; за заг. ред. д. е. н., проф. І. А. Ігнат'євої]. – К. : КНУТД, 2014.– С. 399–409.

117. Интрапренерство, или внутреннее предпринимательство — новая концепция работы с людьми [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.brikconsulting.com.ua/easyblog/entry/intraprenerstvo-ili-vnutrennee-predprinimatelstvo-novaya-kontseptsiya-raboty-s-lyudmi> (опубліковано 07.10.2015).

118. Кадачников С. М. Особенности высшего образования как экономического блага и некоторые практические следствия этих особенностей / С. М. Кадачников // Университетское управление. – 2001. – № 2 (17). – С. 48–49.

119. Кадемія М. Ю. Інформаційно-комунікаційні технології навчання : словник термінів / М. Ю. Кадемія. – Львів : СПОЛОМ, 2009. – 260 с.

120. Кадыков М. Битва за клиента: «Фронт» и «Тыл» / М. Кадыков // Отдел Маркетинга. – 2006. – № 10. – С. 32–33.
121. Каленюк І. С. Економіка освіти : навч. посіб. / І. С. Каленюк. – К. : Знання України, 2003. – 316 с.
122. Каленюк І. С. Інтеграція вищої освіти України в європейський та світовий освітній простір: економічний вимір : монографія / І. С. Каленюк, О. І. Гонта, М. П. Вербовий, Н. І. Холявко ; [за заг. ред. Каленюк І. С.]. – Чернігів : Деснянська правда, 2011. – 165 с.
123. Каленюк І. С. Критерії ефективності витрат на освіту / І. С. Каленюк // Економічний часопис. – 2001.– № 4. – С. 40–42.
124. Каленюк І. С. Розвиток вищої освіти та економіка знань : монографія / І. С. Каленюк, О. В. Куклін. – К. : Знання, 2012. – 343 с.
125. Калініна О. Г. Система управління якістю освіти у вищих навчальних закладах США : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / О. Г. Калініна ; Держ. заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». – Старобільськ. – 2015. – 259 с.
126. Караван Ю. В. Єдине інформаційно-освітнє середовище як важливий елемент підвищення якості підготовки [Електронний ресурс] / Ю. В. Караван. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer26/56.pdf>
127. Кареева Ю. Клиентоориентированный подход в развитии компании [Электронный ресурс] / Ю. Кареева. – Режим доступа : <http://kareeva-konstruktiv.ru/stati/publikacii/klientoorientirovannyj-podxod> (опубліковано 09.01.2011).
128. Карпенко М. Проблеми і перспективи автономізації українських ВНЗ в контексті європейського досвіду університетської автономії [Електронний ресурс] / М. Карпенко. – Режим доступу : old.niss.gov.ua/Monitor/mart2009/7.htm
129. Карпенко М. Система забезпечення якості вищої освіти у Болонському процесі та механізми імплементації в Україні [Електронний ресурс] / М. Карпенко. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/MONITOR/juni08/16.htm#ftn6>
130. Квит С. Автономия университетов, интеграция науки и образования, английский язык – минимальный набор настоящих реформ в высшей школе [Электронный ресурс] / С. Квит // Зеркало недели. – № 33. –

16.09.2011. – Режим доступа : http://gazeta.zn.ua/EDUCATION/prezident_kievomogilyanskoj_akademii_sergey_kvrit_avtonomiya_universitetov,_integratsiya_nauki_i_obr.html

131. Кириллов А. Г. Модель управления вузом на основе информационных технологий [Электронный ресурс] / А. Г. Кириллов. – Режим доступа : <http://shgpi.edu.ru/files/nauka/vestnik/2013/2013-2-4.pdf>

132. Кириллов А. Г. Повышение значений показателей эффективности системы управления вузом / А. Г. Кириллов [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – № 2. – 2014. – Режим доступа : <http://naukovedenie.ru/PDF/36E VN214.pdf>

133. Кириллович Р. Определение понятия услуги [Электронный ресурс] / Р. Кириллович. – Режим доступа : <http://nbene.narod.ru/market/fmarket16.htm>

134. Кирилловых А. А. Автономия вуза: баланс частных и публичных интересов / А. А. Кирилловых // Право и образование. – 2010. – № 2. – С. 54–64.

135. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов : организационные направления трансформации / пер. с англ. А. Смирнова / Б. Р. Кларк. – М. : Изд. дом Гос. ун-та. – 2011. – 240 с. – (Теория и практика образования).

136. Кларк Б. Р. Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе / пер. с англ. А. Смирнова ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики» / Б. Р. Кларк. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. – 360 с.

137. Клименко О. М. Облік та аналіз фінансового забезпечення бюджетних установ : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / О. М. Клименко. – К. : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2006. – 199 с.

138. Князев Е. А. Перспективный инструмент совершенствования вузовского управления / Е. А. Князев // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 2 (30). – С. 10–16.

139. Князев Е. А. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета : учеб. пособ. [Электронный ресурс] / Е. А. Князев, А. К. Клюев. – М. : РУДН, 2008. – 148 с. – Режим доступа : http://web-local.rudn.ru/web-local/uem/iop_pdf/258-Knyazev.pdf

140. Кобзева Л. В. На пути к предпринимательскому университету: что находится в центре изменений? [Электронный ресурс] / Л. В. Кобзева,

В. В. Пономаренко // Инновации. – 2011. – № 4 (150). – С. 115–119. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/na-puti-k-predprinimatelskomu-universitetu-chto-nahoditsya-v-tsentre-izmeneniy>

141. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры : учебник / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 560 с.

142. Козлакова Г. О. Університет / Г. О. Козлакова // Енциклопедія освіти ; Акад. пед. наук України ; [голов. ред. В. Г. Кремень]. – К., 2008. – С. 940–941.

143. Коленский И. Л. Инновационная деятельность в высшей школе России / И. Л. Коленский, С. А. Митрофанов, А. В. Суворинов [и др.] // Качество. Инновации. Образование. – 2002. – № 1. – С. 28–36.

144. Колесникова И. Н. Технологический подход в области образовательного менеджмента как ресурс подготовки управленческих кадров [Электронный ресурс] / И. Н. Колесникова // Известия РГПУ им. А. И. Герцена – 2009. – № 94. – С. 115–119. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskij-podhod-v-oblasti-obrazovatelno-menedzhmenta-kak-resurs-podgotovki-upravlencheskih-kadrov>

145. Колужнова Н. Я. Маркетинг: общий курс : учеб. пособ. [Электронный ресурс] ; под ред. Н. Я. Колужновой, А. Я. Якобсона / Н. Я. Колужнова. – М. : Омега-Л, 2006. – 476 с. – Режим доступа : <http://psyera.ru/4118/obrazovatel'naya-usluga-ponyatie-osobennosti-klassifikaciya>

146. Комарова О. А. Освіта у вимірі інформаційного суспільства [Електронний ресурс] / О. А. Комарова // Економічний часопис – XXI. – 2011. – № 7–8. – С. 50–53. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/47819/15-Komarova.pdf?sequence=1>

147. Коноплёва Н. А. Сервисология (человек и его потребности) : учеб. пособ. / Н. А. Коноплёва. – М. : Флинта ; МПСИ, 2008. – 248 с.

148. Концепція забезпечення якості вищої освіти України (за результатами проекту Tempus «TRUST» «Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти України») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://theologia.ucu.edu.ua/images/files/kontseptsiya_osvity.pdf

149. Королев В. А. Управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления [Электронный ресурс] / В. А. Королев, В. А. Кулагин // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. –

№ 6. – С. 88–95. – Режим доступа : <http://umj.ru/index.php/pub/inside/726/>

150. Коростелев А. А. Особенности «Пирамиды целей» в управлении образовательным учреждением [Электронный ресурс] / А. А. Коростелев // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия : Педагогика, психология. – 2010. – № 2. – С. 67–71. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-piramidy-tseley-v-upravlenii-obrazovatelnyim-uchrezhdeniem>

151. Короткий опис міжнародних статистичних класифікацій [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://old.lnu.edu.ua/faculty/ekonom/Statistics/ukr/metod/klasyf.pdf>

152. Котлер Ф. Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер ; [под общ. ред. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.

153. Краснобаева И. А. Институциональный механизм развития образовательного сервиса [Электронный ресурс] / И. А. Краснобаева // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2011. – № 3. – С. 56–62. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnyy-mehanizm-razvitiya-obrazovatel'nogo-servisa>

154. Краснобаева И. А. Образовательный сервис как инструмент становления знаниевой экономики: институциональный аспект / И. А. Краснобаева // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2011. – № 4. – С. 11–16.

155. Крисоватий А. Автономія університету: коди поступу / А. Крисоватий // Психологія і суспільство. – 2014. – № 3. – С. 6–10.

156. Крупенна І. А. Особливості управління ВНЗ та їх вплив на специфіку стратегічного менеджменту та організаційної культури [Електронний ресурс] / І. А. Крупенна // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 370–376. – Режим доступа : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchte1_2013_1_65.pdf

157. Крэм Т. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов : [пер. с англ.] / Тони Крэм. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 296 с.

158. Кудрявцев Д. И. Особенности управления вузом в условиях модернизации высшего образования [Электронный ресурс] / Д. И. Кудрявцев // Общество: социология, психология, педагогика. – 2011. – № 1–2. – Режим

доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-vuzom-v-usloviyah-modernizatsii-vysshego-obrazovaniya>

159. Кузенкова С. Г. Организация мониторинговых исследований в образовательных учреждениях : науч.-метод. пособ. / Е. В. Ефимова, С. Г. Кузенкова, С. В. Макеева [и др.] ; под ред. С. Г. Кузенковой. – Новокузнецк : Ин-т повышения квалификации, 2004. – 108 с.

160. Кузьмин А. А. Сервис-менеджмент : основные понятия и концепции [Электронный ресурс] / А. А. Кузьмин. – Режим доступа : <http://www.slideshare.net/artikk/damu-20122013> (дата публикации 20.12.2013).

161. Кузьмина Е. Е. Маркетинг образовательных услуг : учеб. пособ. для магистров / Е. Е. Кузьмина. – М. : Юрайт, 2012. – 330 с.

162. Кулибанова В. В. Маркетинг сервисных услуг / В. В. Кулибанова. – СПб. : Вектор, 2006. – 196 с.

163. Кухтинова Л. Г. Тенденции развития сферы социальных услуг [Электронный ресурс] / Л. Г. Кухтинова, Л. А. Сосунова // Креативная экономика. – 2007. – № 8. – С. 52–55. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/3530/>

164. Лавлок К. Маркетинг услуг : персонал, технологии, стратегии / К. Лавлок. – М. : Вильямс, 2005. – 1008 с.

165. Ланкин В. Е. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях [Электронный ресурс] / В. Е. Ланкин, Г. В. Горелова, В. Д. Сербин [и др.] : монография. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с. – Режим доступа : http://www.aup.ru/books//m1494/2_4.htm

166. Леонова О. А. Миссия университета в региональном образовательном пространстве [Электронный ресурс] / О. А. Леонова // Высшее образование сегодня. – 2008. – № 1. – С. 72–73. – Режим доступа : http://edu.tltsu.ru/sites/sites_content/site125/html/media16869/Leonova.pdf

167. Лец Ю. Революція в освіті: які нововведення чекають студентів, викладачів і самі вузи? [Електронний ресурс] / Ю. Лец // Закон і бізнес. – 2014. – 26 верес. – Режим доступу : http://zib.com.ua/ua/101584-yaki_novovvedennya_chekayut_studentiv_vikladachiv_i_sami_vuz.html

168. Линовицька О. Академічні свободи та університетська автономія / О. Линовицька // Вища освіта України. – 2011. – № 3. – С. 27–31.

169. Линьова І. О. Забезпечення якості вищої освіти – стратегічний пріоритет розвитку системи освіти України / І. О. Линьова // Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія. – 2013. – Вип. 40 (2). – С. 115–121.

170. Логачев В. А. Миссия как основа этического менеджмента вуза в условиях трансформации рыночной экономики [Электронный ресурс] / В. А. Логачев, Н. А. Жернова, Е. Е. Жернов // Известия УГЭУ. – 2009. – № 4 (26). – С. 170–175. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-kak-osnova-eticheskogo-menedzhmenta-vuza-v-usloviyah-transformatsii-rynochnoy-ekonomiki>

171. Лопатинская И. В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг [Электронный ресурс] / И. В. Лопатинская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 3. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/market/ archive/ 2002/3/219.html>

172. Лосев С. В. Принципы построения клиентоориентированной организации [Электронный ресурс] / С. В. Лосев. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 6.– Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2008/6/5321.html>

173. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 2-е вид., доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2003. – 524 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/book/126/8331.html>

174. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг / О. О. Любіцева. – К. : Альтарс, 2002 – 436 с.

175. Майоров А. Н. Мониторинг в образовании / А. Н. Майоров. – СПб. : Интеллект-Центр, 2005. – 432 с.

176. Макаркин Н. П. Миссия университета / Н. П. Макаркин, О. Б. Томилин // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 5–6 (28). – С. 9–13.

177. Малюк Л. П. Сервісологія та сервісна діяльність : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Л. П. Малюк, О. М. Варипаєв, А. В. Зіолковська. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 211 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/395980>

178. Маркіна І. А. Теоретичні аспекти стратегічного управління діяльністю ВНЗ [Електронний ресурс] / І. А. Маркіна, І. В. Бортник. – Режим доступу : http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teoriya_ta_praktika/5

179. Маркова В. Д. Маркетинг услуг / В. Д. Маркова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 126 с.
180. Маркс К. Капитал. Т. 1 [Электронный ресурс] / Карл Маркс. – Режим доступа : <http://libelli.ru/works/marx2.htm>
181. Масюк Ю. А. Особливості формування та використання капіталу підприємств / Ю. А. Масюк, І. В. Олександренко // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». – 2007. – Вип. 4 (16). – Ч. 2. – С. 5–9.
182. Матвійів М. Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти : монографія / М. Я. Матвійів. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – 560 с.
183. Мешков А. Ю. Определение миссии университета – важное условие формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс] / А. Ю. Мешков // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Социально-гуманитарные науки. – 2012. – № 32 (291). – С. 172–175. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-missii-universiteta-vazhnoe-uslovie-formirovaniya-korporativnoy-kultury>
184. Мешков А. Ю. Проблема определения миссии университета как организации [Электронный ресурс] / А. Ю. Мешков // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Образование. Педагогические науки. – 2012. – № 41 (300). – С. 36–41. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-opredeleniya-missii-universiteta-kak-organizatsii>
185. Микитенко В. В. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін : кол. монографія / [за заг. ред. В. В. Микитенко] ; РВПС України ; НАН України і КНУТД ; МОН України. – К. : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – 694 с.
186. Миллер Н. Н. Финансовый анализ в вопросах и ответах : учеб. пособ. / Н. Н. Миллер. – М. : Велби, Проспект, 2005. – 224 с.
187. Миронова Н. В. Маркетинг различных типов услуг [Электронный ресурс] / Н. В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/523/21902/>
188. Моргулець О. Б. Вищий навчальний заклад як підприємницька структура / О. Б. Моргулець : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі», 30 квіт. 2015 р. – Миколаїв, 2015. – С. 135–138.

189. Моргулець О. Б. Динаміка економічного розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 11. – С. 194–197.
190. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Економічний вісник Донбасу (Луганськ). – 2011. – № 3 (25). – С. 188–192.
191. Моргулець О. Б. Закономірності розвитку сфери послуг в процесі становлення інформаційного суспільства та суспільства знань [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. – Режим доступу : www.economy.nauka.com.ua
192. Моргулець О. Б. Збезпечення сталої конкурентоспроможності вітчизняних сервісних підприємств / О. Б. Моргулець // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2010. – Т. 3. – № 6. – С. 79–83.
193. Моргулець О. Б. Зміна парадигми освіти в процесі становлення суспільства знань / О. Б. Моргулець // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2014. – № 1 (75). – С. 61–69.
194. Моргулець О. Б. Інноваційні клієнтоорієнтовані системи у сфері послуг / О. Б. Моргулець, Л. М. Папенко // Black Sea. Scientific journal of academi research. – Тбілісі (Грузія), 2014. – С. 37–44.
195. Моргулець О. Б. Інформаційне освітнє середовище в системі забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ / О. Б. Моргулець, Л. М. Грицаєнко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 9 (172). – С. 113–116.
196. Моргулець О. Б. Класифікація та систематизація послуг в контексті розвитку теорії сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Економіка та держава. – 2014. – № 8. – С. 47–50.
197. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Наук. вісник Херсонського держ. Ун-ту. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 9. – С. 111–115.
198. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтованість – нова парадигма сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : зб. наук. праць та тез наукових доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції / відп. ред. д-р екон. наук. С. В. Захарін [та ін], 27 листоп. 2014 р. – К., 2014. – С. 112–118.

199. Моргулець О. Б. Комп'ютерна програма «Система автоматизованої розробки та керування розкладом занять у навчальному закладі» / О. Б. Моргулець, Т. І. Астісова, І. В. Світельський ; свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 61550 від 07.09.2015 р.

200. Моргулець О. Б. Концептуальні відмінності сервісного менеджменту / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Україна–Чехія – ЄС : сучасний стан та перспективи». – Херсон ; Прага, 2010. – С. 155–159.

201. Моргулець О. Б. Концептуальні засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець // Ефективна економіка, 2016. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=2&y=2016>

202. Моргулець О. Б. Концепція сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Наук. вісник Буковинського держ. фінансово-економічного ун-ту. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – Ч. 1. – С. 158–163.

203. Моргулець О. Б. Лояльність споживачів як основа клієнтоорієнтованого сервісного підприємства / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : II Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління туристичною індустрією: методологія і практика», 15 трав. 2014 р. – Полтава, 2014. – С. 293–294.

204. Моргулець О. Б. Менеджмент сфери послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ, 2012. – 384 с.

205. Моргулець О. Б. Методика оцінки автономії ВНЗ / О. Б. Моргулець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 11 (174). – С. 152–157.

206. Моргулець О. Б. Методичні підходи до аналізу ефективності управління ВНЗ / О. Б. Моргулець, О. А. Григоревська // Актуальні проблеми економіки, 2016. – № 8 (182). – С. 323–333.

207. Моргулець О. Б. Модель процесно-цільового управління ВНЗ / О. Б. Моргулець // Економіка та управління. – 2015. – № 2 (66). – С. 94–102.

208. Моргулець О. Б. Модель сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка та управління підприємствами, регіонами та країнами в умовах ризиків», 27–28 листоп. – Чернігів, 2014. – С. 21–24.

209. Моргулець О. Б. Модернізація системи управління ВНЗ / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Економіка і менеджмент 2015: Ретроспективи інтеграції та інноваційного розвитку», 23–24 квіт. 2015 р. – Т. 3: Актуальні проблеми розвитку управлінських систем. – Дніпропетровськ, 2015. – С. 17–20.

210. Моргулець О. Б. Моніторинг якості навчального процесу у ВНЗ / О. Б. Моргулець, М. М. Савченко, Н. О. Харько // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2012. – № 4 (66). – С. 490–496.

211. Моргулець О. Б. Нормативно-правовий інструментарій системи забезпечення якості освітньої діяльності в Київському національному університеті технологій та дизайну : збірник положень. У 2-х т. / [упор. О. Б. Моргулець] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, чл.-кор. НАПН України, проф. І. М. Грищенко. – К. : КНУТД, 2015. – Т. 2. – 406 с.

212. Моргулець О. Б. Особливості ведення бізнесу у сфері побутового обслуговування / О. Б. Моргулець, О. В. Гончаренко // Проблеми науки. – 2012. – № 10. – С. 35–41.

213. Моргулець О. Б. Особливості менеджменту у сфері послуг / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», 26–27 квіт. 2012. – Полтава, 2012. – С. 231–234.

214. Моргулець О. Б. Підходи к дефиниции услуг с позиции сервис-менеджмента / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Україна–Болгарія – ЄС : сучасний стан та перспективи», 12–18 верес. 2013 р. – Варна (Болгарія), 2013. – С. 150–153.

215. Моргулець О. Б. Проблеми забезпечення якості послуг / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : матеріали VII Міжнар. наук. практ. конф. «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті : загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», 26–27 квіт. – Полтава, 2013. – С. 231–234.

216. Моргулець О. Б. Програма забезпечення якості підготовки фахівців в Київському національному університеті технологій та дизайну / упор. О. Б. Моргулець. – К. : КНУТД, 2012. – 32 с.

217. Моргулець О. Б. Проектно-матрична структура управління ВНЗ / О. Б. Моргулець // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2015. – № 2 (46). – С. 142–150.

218. Моргулець О. Б. Процеси забезпечення розвитку ВНЗ / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Проблеми управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни», 13 трав. 2015 р. – Полтава, 2015. – С. 28–29.

219. Моргулець О. Б. Процесний підхід у побудові структури управління ВНЗ / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем в новій економіці», 14–15 трав. 2015 р. – Полтава, 2015. – С. 187–189.

220. Моргулець О. Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг / О. Б. Моргулець // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 34–42.

221. Моргулець О. Б. Роль сфери послуг в економічній системі України / О. Б. Моргулець // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент : зб. наук. праць. – Луцьк : Луцький нац. технічний ун-т. – 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 2. – С. 66–73.

222. Моргулець О. Б. Сервісологія в системі сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес та інновації у сучасному світі». – Луганськ, 2011. – С. 60–64.

223. Моргулець О. Б. Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва // Nowoczesna edukacja: filozofia, innowacja, doświadczenie. – 2015. – № 1 – Łódź, Wyższej Szkoły Informatyki i Umiejętności i Fundacji Central European Academy Studies and Certification (CEASC), Polska. – С. 70–73.

224. Моргулець О. Б. Систематизація класифікаційних ознак послуг : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні перспективи розвитку України в XXI столітті», 25 листоп. 2014 р. – Тернопіль, 2014. – С. 83–85.

225. Моргулець О. Б. Специфіка формування та задоволення потреб населення у побутових послугах [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець, А. С. Зайченко // Технології та дизайн. – 2011. – № 1. – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/td/2011_1/2011_1.files/morgulets_zaichenco.pdf

226. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ВНЗ на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу / О. Б. Моргулець // Наук. вісник Херсонського державного університету : Серія «Економічні науки», 2016. – Вип. 17. – Ч. 3. – С. 61–63.

227. Моргулець О. Б. Сучасний стан сфери послуг України / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни», 28–29 серп. 2015 р. – К., 2015. – С. 49–53.

228. Моргулець О. Б. Сучасний стан та тенденції розвитку діяльності ВНЗ України / О. Б. Моргулець // Вісник Житомир. держ. технологічного ун-ту. – 2015. – № 3 (73). – С. 85–93.

229. Моргулець О. Б. Сучасні комп'ютерні технології в організації освітньої діяльності навчального закладу / О. Б. Моргулець, Т. І. Астісова // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2016. – № 4 (99). – С. 101–108.

230. Моргулець О. Б. Сучасні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства / О. Б. Моргулець, С. В. Криворотенко : збірник праць кафедри менеджменту сфери послуг КНУТД. – Херсон, 2011. – С. 142–146.

231. Моргулець О. Б. Сучасні тенденції та технології освіти в системі професійної підготовки фахівців для сфери послуг / О. Б. Моргулець, Н. В. Хлістунова // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2011. – № 5 (61). – С. 276–287.

232. Моргулець О. Б. Сфера послуг України: реалії сьогодення / О. Б. Моргулець, Л. М. Клеца // Вісник Київ. нац. ун-у технологій та дизайну. – 2009. – № 3 (47). – С. 154–159.

233. Моргулець О. Б. Тенденції розвитку ВНЗ України / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Перспективи економічного розвитку країни: теорія, методологія та практика», 21–22 серп. 2015 р. – Одеса, 2015. – С. 58–62.

234. Моргулець О. Б. Теоретичні аспекти сервісології в контексті сервісного менеджменту / О. Б. Моргулець, Л. М. Клеца : збірник праць кафедри менеджменту сфери послуг КНУТД. – Херсон, 2010. – С. 35–38.

235. Моргулець О. Б. Теоретичні узагальнення щодо еволюції ВНЗ в контексті його місії: ретроспективний аналіз / О. Б. Моргулець // Науковий

вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 7.– С. 119–123.

236. Моргулець О. Б. Університетська автономія: проблеми та шляхи розвитку / О. Б. Моргулець // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2013. – № 5. – С. 471–483.

237. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкових відносин: теорія, методологія, практика : [монографія] / О. Б. Моргулець. – К. : КНУТД, 2016. – 428 с.

238. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=2&y=2016>.

239. Моргулець О. Б. Управління економічною стійкістю підприємницьких структур на основі ризик-менеджменту. / О. Б. Моргулець, Н. В. Хлістунова, С. О. Нишпал // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – Т. 5. – 2010. – С. 101–108.

240. Моргулець О. Б. Формування конкурентних переваг сервісних підприємств малого бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища / О. Б. Моргулець, Ю.О. Копейкіна : збірник праць кафедри менеджменту сфери послуг КНУТД. – Херсон, 2010. – С. 155–158.

241. Моргулець О. Б. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних сервісних підприємств / О. Б. Моргулець : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття». – Полтава, 2010. – С. 106–107.

242. Мошенський С. З. Економічний аналіз : навч. посіб. / С. З. Мошенський, О. В. Олійник ; за ред. д. е. н., проф. Ф. Ф. Бутинця. – 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.

243. Мурашко М. І. Адаптація матричних методів до умов стратегічного розвитку регіональної вищої школи [Електронний ресурс] / М. І. Мурашко, С. О. Назарко // Ефективна економіка. – 2010. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=204>

244. Мягков П. А. Малые предприятия / П. А. Мягков. – М. : Экономика, 1992. – 140 с.

245. Навстречу экономическому росту и процветанию : отчет о конкурентоспособности регионов Украины [Электронный ресурс] // Фонд «Эффективное управление», 2011. – Режим доступа : http://www.feg.org.ua/ru/cms/projects/studying_Ukraine_competitiveness.

246. Наказ Державної служби статистики України від 27 лютого 2013 року № 69 «Про затвердження Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП)» [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2013/69/69_2013.htm

247. Наумова О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / О. Е. Наумова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 171–174. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/171-174.pdf.

248. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>

249. Національний класифікатор України [Електронний ресурс] / Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Чинний від 01.01.2012 року. Із змінами і доповненнями, внесеними наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 29.11.2010 р. № 530. – Режим доступу : <http://www.dkcr.gov.ua/info/842>

250. Національні рахунки освіти України у 2008–2010 роках : стат. бюлетень. – К. : Держстат України, 2012. – 67 с.

251. Національні рахунки освіти України у 2014 році : стат. бюлетень [Електронний ресурс] // Держ. служба статистики України. – К., 2016. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

252. Никулина И. Е. Инновации в современном менеджменте / И. Е. Никулина // Вестник ТГУ. – 2011. – № 342. – С. 159–162. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-sovremennom-menedzhmente>

253. Ніколаєнко С. Рейтингові системи – складові національного моніторингу якості вищої освіти / С. Ніколаєнко // Вища шк. – 2007. – № 4. – С. 3–14.

254. Новиков А. Что такое клиентоориентированность? [Электронный ресурс] / А. Новиков // Микромаркетинг, 2007. – Режим доступа : <http://blog.mikromarketing.ru/marketing/waht-is-clienting/>

255. Новоченко В. А. Взаимоотношения с клиентами – ключевой фактор успешности компании [Электронный ресурс] / В. А. Новоченко. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/altconf2001/>

256. Ньюмен Дж. Г. Идея университета [Электронный ресурс] / Дж. Г. Ньюмен ; пер. с англ. С. Б. Бенедиктова ; под общ. ред. М. А. Гусаковского. – Минск : БГУ, 2006. – 208 с. – Режим доступа : <http://www.charko.narod.ru/tekst/Newman/Newman.html>

257. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) : [пер.с англ] / Фредерик Ньюэлл ; пер. А. Стативка. – М. : ООО Изд-во «Добрая книга», 2004. – 368 с.

258. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / Т. Є. Оболенська. – К., 2001.– 208 с.

259. Образовательный продукт: понятие и ценность [Электронный ресурс] / Л. В. Журавлева // Вестник ТГУ. – 2009. – № 321. – С. 159–163. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnyy-produkt-ponyatie-i-tsennost>

260. Обуховский К. Галактика потребностей. Психология влечений человека : [пер. с польского] / К. Обуховский ; пер. С. Карпенюк. – СПб. : Речь, 2003. – 296 с.

261. Огаренко В. М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг : монографія / В. М. Огаренко. – К. : НАДУ, 2005. – 326 с.

262. Ортега-и-Гассет Х. Миссия университета : [пер. с исп.] [Электронный ресурс] / Х. Ортега-и-Гассет ; пер. М. Н. Голубевой ; ред. перевода А. М. Корбут ; под общ. ред. М. А. Гусаковского. – Минск : БГУ, 2005. – 104 с. – Режим доступа : <http://www.bsu.by/Cache/pdf/308793.pdf>

263. Освіта в Україні – 2013 [Електронний ресурс] // Аналітична довідка Центру дослідження суспільства. – Режим доступу : <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/osvita-v-ukraini-2013>

264. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2009/10 – 2014/15 навчальних років : стат. бюлетені [Електронний

ресурс] // Держ. служба статистики України, 2010–2015. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

265. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

266. Остафійчук Я. В. Пріоритети трансформації ринку освітніх послуг України в контексті парадигми сталого розвитку [Електронний ресурс] / Я. В. Остафійчук // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=929>

267. Остафійчук Я. В. Підходи до класифікації послуг у контексті формування системи управління сферою послуг [Електронний ресурс] / Я. В. Остафійчук // Ефективна економіка. – 2012. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=892>

268. Падалка О. С. Економіка освіти та управління : посібник / О. С. Падалка, І. С. Каленюк. – К. : Пед. думка, 2012. – 184 с.

269. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг [Электронный ресурс] / А. П. Панкрухин. – Режим доступа : <http://mou.marketologi.ru>

270. Панова А. О структуре управления и принятии решений в российских вузах [Электронный ресурс] / А. Панова // Вопр. экономики. – 2007. – № 6. – С. 94–105. – Режим доступа : <http://dlib.eastview.com/browse/doc/12138809>

271. Панькова Н. М. Идея университета в современной образовательной парадигме [Электронный ресурс] / Н. М. Панькова // Известия ТПУ. – 2007. – № 7 (311). – С. 163–165. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/ideya-universiteta-v-sovremennoy-obrazovatelnoy-paradigme>

272. Панькова Н. М. Миссия университета [Электронный ресурс] / Н. М. Панькова // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 1. – С. 4–13. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-universiteta>

273. Парфентьева О. Г. Характеристика категорий «Економічний аналіз» та «Економічна діагностика» [Электронный ресурс] / О. Г. Парфентьева // Перспективы развития науки. – 2011. – Режим доступа : http://конференция.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_28.pdf

274. Патлах И. Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса [Электронный ресурс] / И. Н. Патлах. – Режим доступа : www.b17.ru

275. Пащук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посіб. / О. В. Пащук. – К. : ВД «Професіонал», 2005 – 560 с.

276. Петрович Й. М. Інформаційні системи управління навчальним процесом у ВНЗ: порівняльний аналіз [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович, Ю. М. Римар. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16045/1/24-Petrovych-167-175.pdf>

277. Петряков П. А. Университеты Западной Европы на пути к переменам : новый вектор организационного развития / П. А. Петряков // Гуманитарные исследования. – 2013. – № 4 (48). – С. 156–162.

278. Пешина Э. В. Формирование миссии и стратегической цели развития муниципального образования [Электронный ресурс] / Э. В. Пешина, А. В. Рыженков // Известия УГЭУ. – 2010. – № 4 (30). – С. 71–77. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-missii-i-strategicheskoy-tseli-razvitiya-munitsipalnogo-obrazovaniya>

279. Побережна Н. М. Інвестиційна складова економічної безпеки [Електронний ресурс] / Н. М. Побережна // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 67. – С. 179–185. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpitp_2013_67_31.pdf

280. Повзун В. Д. Миссия университета – история и современность [Электронный ресурс] / Повзун В. Д. // Вестник ОГУ. – 2005. – № 1. – С. 13–21. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-universiteta-istoriya-i-sovremennost>

281. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.

282. Покідіна В. Університети та бізнес: міжнародний досвід співпраці та перспективи для України [Електронний ресурс] / В. Покідіна. – Режим доступу : <http://cost.ua/news/421-college-business-cooperation> (опубліковано 25.05.2016)

283. Положення про електронні освітні ресурси (затверджено наказом Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 01.10.2012 № 1060) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1695-12>

284. Принятие решений. Метод анализа иерархий [Электронный ресурс] / Т. Саати ; пер. с англ. Р. Вачнадзе. – М. : Радио и связь, 1989. – 278 с. – Режим доступа : <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/saaty.pdf>

285. Прищепенко В. В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» [Электронный ресурс] / В. В. Прищепенко. – Режим доступа : http://www.antema.ru/library/metody_marketingovyh_issledovaniy/other/priwepenko_vv_semantika_definicii_i_sootnoshenie_ponyatij_produkt_tovar_usluga/

286. Про академічну свободу і автономію вищих навчальних закладів : Лімська декларація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://auu.kma.mk.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=112&lang=en

287. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

288. Про засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – № 12. – С. 102. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.

289. Прохоров А. В. Миссия как основной элемент корпоративной культуры университета [Электронный ресурс] / А. В. Прохоров // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – № 11 (103). – С. 271–274. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-kak-osnovnoy-element-korporativnoy-kultury-universiteta>

290. Пульбере А. И. Система мониторинга как средство управления качеством непрерывного технического образования : дис. ... док. пед. наук : 13.00.08 / Пульбере А. И. – Ростов-на-Дону, 2006. – 441 с.

291. Пушкарев Ю. В. Оценка эффективности деятельности современного университета как инновационного вуза / Ю. В. Пушкарев, О. А. Лагуха // Вестник Новосибирского государственного педагогического университета. – 2012. – № 1. – С. 25–31.

292. Разработка механизмов по повышению конкурентоспособности высшего образования: аналитический обзор : кол. монография [Электронный ресурс]. – Астана : М-во науки и образования республики Казахстан, 2012. – 308 с. – Режим доступа : <http://dlib.eastview.com>

293. Романовський О. О. Особливості і складові підприємницького університету [Електронний ресурс] / О. О. Романовський // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4 (118). – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/APE/2011_4/APE-2011-04/160-176.pdf

294. Рейли Дж. Обзор проектов программы Tempus по управлению [Электронный ресурс] / Дж. Рейли, Ард. Юнгсма. – Режим доступа : http://eacea.ec.europa.eu/tempus/tools/documents/tempus_GovStud_ru_1006_web.pdf

295. Рейман Л. Д. Информационное общество и роль телекоммуникаций в его становлении [Электронный ресурс] / Л. Д. Рейман // Voprosy filosofii. – 2001. – № 3 – С. 3–9. – Режим доступа : <http://dlib.eastview.com/browse/doc/2369106>

296. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Н. Елиферов. – 5-е изд. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 408 с.

297. Решетняк Е. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е. Решетняк. – Х. : Фактор, 2008. – 544 с.

298. Ридингс Б. Университет в руинах / Б. Ридингс ; пер. с англ. А. М. Корбута ; Гос. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2010. – 304 с. – (Теория и практика образования).

299. Рожко М. К. Модели управления предприятием: какую выбрать? [Электронный ресурс] / М. К. Рожко. – Режим доступа : <http://www.aviaport.ru/news/2014/02/24/275863.html> (опубликовано 24.02.2014).

300. Рожкова Р. Є. Модель управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційних технологій / Р. Є. Рожкова // Вісник Житомир. держ. ун-ту. – 2013. – Вип. 3 (69) : Пед. науки. – С. 145–149.

301. Романов А. Н. Маркетинг : учебник / А. Н. Романов [и др.] ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи ; Юнити, 1996. – 468 с.

302. Романцов М. Г. Дидактика и компетентность в профессиональной деятельности преподавателя медицинского вуза и колледжа. Руководство для преподавателей [Электронный ресурс] : монография / под редакцией М. Г. Романцова, М. Ю. Ледванова, Т. В. Сологуб. – М. : Изд-во «Академия Естествознания», 2010. – Режим доступа : <http://www.rae.ru/monographs/73>

303. Руделіус В. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О. Азарян, Н. Бабенко [та ін.] ; [ред.-упор. О. Ш. Сидоренко, Л. С. Манарова] – 4-те вид. –

К. : НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджменту освіти в Україні» (CEUM), 2009. – 648 с.

304. Руднев Р. В. Клиентоориентированный подход в работе современной строительной компании [Электронный ресурс] / Р. В. Руднев // Международная научно-практическая конференция «Рекламный рынок России: проблемы и перспективы», 20 апр. 2010 г. : материалы и доклады / [под общ. ред. проф. Е. В. Сибирской]. – Орёл, 2010. – 260 с. – Режим доступа : <http://zyskova-m.narod.ru/index/0-12>

305. Румянцев А. П. Світовий ринок послуг : навч. посіб. / А. П. Румянцев, Ю. О. Коваленко. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.

306. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? [Электронный ресурс] / Б. Рыжковский // Управление компанией. – 2005. – № 7. – Режим доступа : <http://www.advertology.ru/article27313.htm>

307. Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2008. – 512 с.

308. Савицкая Г. В. Экономический анализ : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2005. – 651 с.

309. Савчук В. А. Оптимізація формування і використання фінансових ресурсів закладів освіти : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / В. А. Савчук ; Держ. податкова служба України ; Нац. ун-т ДПС України. – Ірпінь, 2011. – 18 с.

310. Садохин А. П. Сервисология: человек и его потребности : [учеб. пособ.] / А. П. Садохин. – М. : Омега-Л, 2009. – 141 с.

311. Салми Дж. Создание университетов мирового класса [пер. с англ.] / Джамиль Салми. – М. : Изд-во «Весь Мир», 2009. – 132 с.

312. Сафронов Р. О. Предпринимательский университет как воплощение «Третьей миссии» университета: pros and cons. Часть I. «Третья миссия» и «Предпринимательский университет»: история понятий [Электронный ресурс] / Р. О. Сафронов // Вестник ЛГУ им. А. С. Пушкина. – 2013. – № 3 (2). – С. 197–206. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/predprinimatelskiy-universitet-kak-voploschenie-tretiey-missii-universiteta-pros-and-cons-chast-i-tretya-missiya-i-predprinimatelskiy>

313. Сахарчук Е. И. Управление качеством подготовки специалистов в педагогическом вузе: гуманитарный подход : монография / Е. И. Сахарчук. – Волгоград : Перемена, 2003. – 259 с.

314. Сазик В. І. Ключові фактори становлення конкурентоспроможних університетів / В. І. Сазик // Економіка України. – 2013. – № 5 (618). – С. 75–90.

315. Семёнов В. М. Сервис промышленных товаров / В. М. Семёнов, О. Е. Васильев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 208 с.

316. Скворцова В. А. Роль образования в экономике : становление системы категорий [Электронный ресурс] / В. А. Скворцова, Л. Е. Шарыпина // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. – 2012. – № 28. – С. 566–568. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-obrazovaniya-v-ekonomike-stanovlenie-sistemy-kategoriy>

317. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. – К. : Ленвіт, 2006. – 35 с.

318. Статистична інформація про економічну діяльність підприємств за 2010–2014 роки [Електронний ресурс] // Держ. служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

319. Стеблюк Н. Ф. Економічна природа освітніх послуг в системі вищої освіти України [Електронний ресурс] / Н. Ф. Стеблюк. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/33530.doc.htm

320. Степко М. Ф. Вища освіта України і Болонський процес : навч. посіб. / М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, В. Д. Шинкарук [та ін.] ; за ред. В. Г. Кременя. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2004. – 384 с.

321. Строгеекая Е. В. Идея и миссия современного университета [Электронный ресурс] / Е. В. Строгеекая // Вопр. образования. – 2009. – № 4. – С. 67–81. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/ideya-i-missiya-sovremenno-go-universiteta>

322. Стронгин Р. Г. Управление вузом в современных условиях (опыт Нижегородского университета) / [руковод. автор. кол. Р. Г. Стронгин]. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ, 2010. – 170 с.

323. Стронгин Р. Г. Проектно-ориентированное управление инновационным университетом [Электронный ресурс] / Р. Г. Стронгин, А. О. Грудзинский // Высшее образование в России. – 2008. – № 4. – С. 26–31. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/proektno-orientirovannoe>

upravlenie-innovatsionnym-universitetom

324. Стефановская Т. А. Педагогика : наука и искусство / Т. А. Стефановская. – М. : Совершенство, 2006. – 356 с.

325. Сухорукова О. Б. Особенности управления образовательными процессами в ВУЗе / О. Б. Сухорукова // Ползуновский альманах. – 2009. – № 1 – С. 171–180.

326. Сухочев В. И. Образовательное производство вуза: аккумуляция, систематизация, генерирование и трансляция знаний [Электронный ресурс] / В. И. Сухочев // Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия : «Экономика». – 2012. – № 1. – С. 93–97. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/obrazovatelnoe-proizvodstvo-vuza-akkumulirovanie-sistematizatsiya-generirovanie-i-translyatsiya-znaniy>

327. Сысоева С. Как воспитать лояльность покупателей / С. Сысоева, А. Нейман // Маркетолог. – 2004. – № 1 (51). – С. 30–35.

328. Стратегии развития российских вузов : ответы на новые вызовы / под науч. ред. Н. Л. Титовой. – М. : МАКС Пресс, 2008. – 668 с.

329. Тихомирова Н. В. Методологические подходы к теории управления современными университетами, интегрированными в информационное пространство [Электронный ресурс] / Н. В. Тихомирова // Университетское управление: практика и анализ. – 2009. – № 6. – С. 6–12. – Режим доступа : <http://umj.ru/index.php/pub/inside/1137/>

330. Тітов С. В. Інформаційно-освітнє середовище навчального закладу: розвиток засобів і способів комунікаційної й інформаційної взаємодії [Електронний ресурс] / С. В. Тітов, О. В. Тітова // Вісник Харківської державної академії культури. – 2014. – Вип. 43. – С. 144–150. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/hak_2014_43_20.pdf

331. Ткач Є.І. Загальна теорія статистики : підручник / Є. І. Ткач, В.П. Сторожук – [3-тє вид.] – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 442 с.

332. Ткаченко Ю. О. Сучасні підходи до визначення критеріїв якості послуг в регіоні [Електронний ресурс] / Ю. О. Ткаченко. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_35/Zm/16PDF.pdf

333. Трубич С. Формування та розвиток ринку освітніх послуг як передумова входження України в ЄС (деякі підходи до уточнення понятійного

апарату дослідження) / С. Трубич, Т. Майкович // Вісник ТАНГ. – 2003. – № 5. – С. 145–150.

334. Туркоман Л. С. Роль і місце економічної діагностики в системі оцінки стану суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / Л. С. Туркоман. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2009/109-96-16.pdf> (опубліковано 03.04.2009 р.).

335. Тыкоцкий Л. И. Производительный труд и услуги : вопросы теории / Л. И. Тыкоцкий. – Вильнюс : Минтис, 1973. – 180 с.

336. Уварова Т. Г. Трансформация управления ВУЗом на принципах менеджмента знаний [Электронный ресурс] / Т. Г. Уварова // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 349–352. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23212>.

337. Уварова Т. Г. Трансформационная модель управления университетом на основе организационных знаний / Т. Г. Уварова // Экономика образования. – 2009. – № 1. – С. 86–92.

338. Уколов В. Ф. Государственные услуги в системе взаимодействия власти, бизнеса и общества : теория взаимодействия власти, бизнеса и общества / В. Ф. Уколов [и др.]. – М. : Экономика, 2008. – 624 с.

339. Усманов В. В. Анализ теорий и практик управления [Электронный ресурс] / В. В. Усманов // Вестник ОГУ. – 2004. – № 2. – С. 79–84. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-teoriy-i-praktik-upravleniya>

340. Фадеева Л. А. Социальная миссия и социальная ответственность университета в современном мире [Электронный ресурс] / Л. А. Фадеева, К. А. Пунина // ARSADMINISTRANDI. – 2014. – № 3. – С. 106–113. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-missiya-i-sotsialnaya-otvetstvennost-universiteta-v-sovremennom-mire>

341. Федорець К. П. Методика створення інформаційного освітнього середовища навчального закладу [Електронний ресурс] / К. П. Федорець. – Режим доступу : <http://bibl.com.ua/informatika/12190/index.html>

342. Федоркин С. И. Особенности управления бизнес-процессами в вузе [Электронный ресурс] / С. И. Федоркин, Е. Ф. Ячменев // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 74. – Т. 1. – С. 85–88. – Режим доступа : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/36475>

343. Фініков Т. В. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторингове дослідження : аналіт. звіт / за заг. ред. Т. В. Фінікова, О. І. Шарова ; Міжнарод. благод. фонд «Міжнародний Фонд досліджень освітньої політики». – К. : Таксон, 2014. – 144 с.

344. Хаксевер К. Управление и организация в сфере услуг [пер. с англ.] / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик ; под. ред. В. В. Кулибановой. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.

345. Харский К. Принципы клиентоориентированного бизнеса [Электронный ресурс] / К. Харский // Маркетинг Менеджмент. – Режим доступа : www.marketmag.ru (опубликовано 09.02.2012 г.).

346. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : [навч. посіб.] / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.

347. Цатурян Э. О. Предпринимательский университет : осмысление понятия [Электронный ресурс] / Э. О. Цатурян // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. – № 1. – С. 183–186. – Режим доступа : <http://giefjournal.ru/node/119>

348. Циганкова Т. М. та ін. Глобальна торгова система : розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ [Електронний ресурс] : монографія / Т. М. Циганкова, А. О. Олефір, О. В. Фурсова, Д. А. Войчак [та ін.] ; за ред. Т. М. Циганкової. – К. : КНЕУ, 2003. – 660 с. – Режим доступу : <http://ecolib.com.ua/article.php?book=10&article=948>

349. Чандра М. Ю. Системный мониторинг как средство управления качеством образовательного процесса : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / М. Ю. Чандра. – Волгоград, 2008. – 203 с.

350. Челенков А. П. Основы классификации услуг как маркетингового продукта / А. П. Челенков // Маркетинг. – 1998. – № 3. – С. 117–122.

351. Черная Ю. А. Оценка эффективности вуза в связи с внедрением критериев оценки качества образовательных услуг / Ю. А. Черная // Фундаментальные исследования. – 2014. – Т. 9. – № 12. – С. 1199–2002.

352. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание [Электронный ресурс] / Б. Чернышев // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – Режим доступа : http://vasilieva.narod.ru/16_1_04.htm

353. Чулкова Л. О. Автономія університетів як основний принцип і умови підвищення якості професійної підготовки [Електронний ресурс] / Л. О. Чулкова. – Режим доступу : http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/znpbdpu/Ped/2011_3/Chul.pdf
354. Шабалин Ю. Е. Принципы академической автономии [Электронный ресурс] / Ю. Е. Шабалин. – Режим доступа : http://ispu.ru/files/SovetRector_9-2008-%D1%81.21-26.pdf (опубликовано в 2008 г.).
355. Шабанов Г. А. Педагогическое обеспечение качества образования в вузе : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08 / Шабанов Григорий Александрович. – М., 2006. – 407 с.
356. Шахіна І. Ю. Визначення і напрями створення інформаційного освітнього середовища [Електронний ресурс] / І. Ю. Шахіна. – Режим доступу : http://vestnik.kpi.kharkov.ua/files/Наукова_періодика/elits/2013/36-37 (опубліковано 12.11.2013 р.).
357. Швець В. Г. Теорія бухгалтерського обліку : підручник / В. Г. Швець. – 2-е вид., переоб. і доп. – К. : Знання, 2006. – 525 с.
358. Шканова О. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. / О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2003. – 304 с.
359. Шкарин В. Внутривузовское управление качеством обучения / В. Шкарин, Г. Буланов // Высшее образование в России. – 2002. – № 5. – С. 29–33.
360. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев, или Кодекс Руководителя : [пер. с англ.] / Дон Шминке ; пер. Ю. Иваниченко. – М. : РИПОЛ КЛАССИК, 2003. – 159 с.
361. Шовкопляс С. Как повысить конкурентоспособность при помощи CRM / С. Шовкопляс // Office. – 2005. – № 3–4. – С. 12–18.
362. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество : [пер. с англ.] / Джон Шоул. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 338 с.
363. Юринець Ю. Л. Рекомендації ЮНЕСКО щодо академічних свобод [Електронний ресурс] / Ю. Л. Юринець // Часопис адвокатури України. – 2012. – № 11 (2). – С. 1–6. – Режим доступу : <http://archive.nbuiv.gov.ua/e-journals/Chaau/2011-2/11yulsas.pdf>
364. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию : основные характеристики [Электронный ресурс] / А. Юрчак. – Режим доступа : <http://b2b-insight.management.com.ua> (опубликовано 20.06.2012 г.).

365. Яременко П. С. Якість освіти в Україні / П. С. Яременко. – К. : Лібра, 2011. – 157 с.
366. Яблеца Ю. Миссия организации и университета: некоторые особенности / Ю. Яблеца // *Alma mater*. – 2004. – № 9. – С. 3–16.
367. Яблокова Н. И. Философия образования в информационном обществе [Электронный ресурс] / Н. И. Яблокова, Т. Ю. Павельева, В. С. Куткин // *Alma Mater*. – 2013. – № 7. – С. 32–35. – Режим доступа : <http://dlib.eastview.com/browse/doc/35874179>
368. Яковлев Е. В. Внутривузовское управление качеством / Е. В. Яковлев. – Челябинск : Изд-во ЧГПУ, 2002. – 390 с.
369. Ярыгина Н. А. Анализ факторов и показателей внутренней и внешней среды ВУЗов [Электронный ресурс] / Н. А. Ярыгина // *Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление*. – 2012. – № 4 (11). – С. 176–179. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnutrenney-i-vneshney-sredy-vuza-v-povyh-usloviyah-finansirovaniya>
370. Ярыгина Н. А. Отдельные вопросы экономического анализа и оценки эффективности деятельности вуза [Электронный ресурс] / Н. А. Ярыгина // *Вектор науки ТГУ*. – 2010. – № 4. – С. 273–276. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/otdelnye-voprosy-ekonomicheskogo-analiza-i-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-vuza>
371. Academic Ranking of World Universities 2012. Analysis by countries. [Electronic resource]. – Available at : <http://www.shanghairanking.com/index.html>
372. Albrecht K. *At America's Service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers*. Homewood : Dow Jones-Irvin, 1988.
373. Altbach P. G. The costs and benefits of world class universities // *Academe*. – 2004. – Vol. 90. – № 1. – P. 20–23.
374. Altbach P. G. *The Past, Present, and Future of the Research University / The road to academic excellence: the making of world class research universities ; [Altbach P. G. & Salmi J. eds.].* – Washington, DC : The World Bank, 2011.
375. Armstrong L. *A New Game in Town : Competitive Higher Education / Digital Academe : the New Media and Institutions of Higher Education and Learning ; [Dutton W. H. & Loader B. D. eds.].* – New York : Routledge, 2002.

376. Atkinson R. C. Research Universities : Core of the US Science and Technology System. – Berkeley : Center for Studies in Higher Education, 2007. – URL : <http://www.escholarship.org/uc/item/5df0w4t0>.

377. Braun D. Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism // Swiss Political Science Review. 1999. № 5 (3): P. 1–24. – Available at: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.1662-6370.1999.tb00276.x/pdf>

378. Bernd H. Schmitt. Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. – 2003. – 256 p.

379. Berry L. Services Marketing is Different. Business. – 1980. – № 30 (May-June). – P. 24–29.

380. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities. Organizational pathways of transformation. – Oxford : Pergamon & Elsevier Science, 1998.

381. Cowel D. The marketing of Services, 1984. – London: Heinemann, 35.

382. CSRP-standard (Customer Synchronized Resource Planning) and system [Electronic resource]. – 2008. – Available at : <http://www.itstan.ru/it-i-is/csrp-standartcustomer-synchronized-resource-planning-i-sistema.html>

383. University Autonomy in Europe [Electronic resource] // Official site. – Available at : <http://www.university-autonomy.eu>

384. Enhancing Service Experience [Electronic resource] // Through Understanding Employee Experience Management. – 2005. – Access mode : <http://www.thefreelibrary.com/Enhancing+Service+Experience+Through+Understanding+Employee+Experience+Management-a01073931658>

385. Global Education Digest. Comparing Education Statistics Across the World. – Montreal : UNESCO Institute for Statistics, 2011.

386. Gronroos C. Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach. West Sussex, UK : John Wiley and Sons. – 2000.

387. Hill T. P. On goods and services // Review of Income and Wealth, 1977, vol. 23, issue 4. – P. 315-38

388. Horta H. Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State // Higher Education. – 2009. – Vol. 58. – № 3. – P. 387–405.

389. Joachim David. «CRM tools improve access, usability» (cover sto) // B to B 87, no. 3, 2002.
390. Kaveh A. Employee Experience Management [Electronic resource] / Abhari Kaveh. – 2009. – Access mode : http://www.customerthink.com/blog/employee_experience_management
391. Keller G. Academic Strategy / G. Keller. – Baltimore : John Hopkins University Press, 1983. – 280 p.
392. Kerr C. A Critical Age in the University World // Europe Y. of Ed. Abington, 1987. Vol. 22. – № 2.
393. Korea : Top universities get state research funds [Electronic resource] // University World News. – 2008. – № 56. – December 7. – Access mode : <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20081205085703464>
394. Liataud B., Hammond M. e-Business Intelligence : Turning Information into Knowledge into Profit. McGraw-Hill, 2001.
395. Lombardi J. Quality Engines: The American Research University Prototype [Electronic resource] / J. Lombardi, D. Graig, E. Capaldi, D. Gater, S. Mendonca // Quality Engines : The Competitive Context for Research Universities ; The Center for Measuring University Performance, An Annual Report from The Lombardi Program on Measuring University Performance. – July, 2001. – Access mode : <http://mup.asu.edu/research2001.pdf>
396. Lorange P. New Vision for Management Education : Leadership Challenges / P. Lorange. – Pergamon Press, 2002. – 456 p.
397. Major Policies to Enhance the Competitive Strength of Korean Higher Education [Electronic resource]. – February, 2009. – Access mode : <http://english.mest.go.kr/enMain.do>.
398. Margaret R. Definition of customer intelligence (CI) [Electronic resource] / Rouse Margaret (2014). – Access mode : <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/customer-intelligence-CI>
399. Marginson S. Dynamics of national and global competition in Higher Education // Higher Education. – 2006. – Vol. 52. – № 1. – P. 1–39.
400. Marginson S. Emerging countries need world class universities [Electronic resource] / S. Marginson // University World News.– 2012. – № 214. – Access mode : <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120320114704953&query=marginson>

401. Masuda Y. Information Society as Postindustrial Society / Y. Masuda // Wash. World Future Soc., 1983. – P. 29.
402. Morgulets O. B. Ensuring the effectiveness of management decisions in higher education: methodical approach / O. Morgulets // MANAGEMENT. – 2016. – №24. – P.54-62.
403. Morgulets O. B. Factors that stimulate and limit a consumption the population of the Kyiv region of domestic services [Electronic resource] // Problems of business and education development in West and East European countries. International conference, Budapest, 3–5 May 2011. – Access mode : <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4868/1/Mokljak.pdf>
404. Morgulets O. B. Innovation process and goal-oriented approach to higher education institutions management / O. B. Morgulets // Zarządzanie. Teoria i Praktyka, 2015. – № 11 (1). – St. 19–23.
405. Morgulets O. B. Modern concept of service management / O. Morgulets, A. Khomenko // MANAGEMENT. – 2016. – №23. – P.35-40.
406. Morgulets O. B. Servic equalities and competitiveness of a service enterprise / O. Morgulets, S. Lapko // Problems of business and education development in West and East European countries. International conference. Budapest, 2012. – P. 57–60.
407. Morhulets O. B. Service management concept on the basis of customer-oriented approach / O. B. Morhulets, O. V. Khomenko // Problems of social and economic development of business : Collection of scientific articles. – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2014. – P. 284–287.
408. Morhulets O. B. The peculiarities of personal services sector operation in Ukraine / O. B. Morhulets, O. V. Khomenko // Economy and Society. Budapest, Wekerle sandor business college, Hungary, 2011. – P. 320–328.
409. Norman R. Service Management : Strategy and Leadership in Service Business, 3rd Edition. Richard Normann. – January 2001.– P. 256.
410. Richard D. Hanks. Are you ready for enterprise feedback management? [Electronic resource] / Richard D. Hanks. – Access mode : http://www.mshare.net/measurement/are_you_ready_for_enterprise_feedback_management.php
411. Ropke J. The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. N. Y. – 1998.

412. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) [Електронний ресурс] // Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. Нова редакція, ухвалено на Міністерській конференції 14–15 травня 2015 р. – Режим доступу : http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Ukrainian_by%20the%20British%20Council.pdf

413. The Global Competitiveness Index 2012–2013 data platform [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.weforum.org/issues/competitiveness/gci2012> data platform

414. The Global Competitiveness Report 2012–2013 [Electronic resource] // World Economic Forum, 2013. – Access mode : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013>.

415. U21 Rankings of National Higher Education Systems. – 2012 [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.universitas21.com>

416. World Bank Education Statistics Database Ed Stats [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.worldbank.org/education/edstats>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1

Загальна структура синхронізованих класифікаторів ISIC, NACE, КВЕД, ДКШ на прикладі ДК 016:2010 (послуги)

Секція G	Послуги щодо оптової та роздрібної торгівлі; послуги щодо ремонтування автотранспортних засобів і мотоциклів
45	Послуги щодо оптової та роздрібної торгівлі, ремонтування автотранспортних засобів і мотоциклів
46	Послуги щодо оптової торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами
47	Послуги щодо роздрібної торгівлі, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами
Секція H	Послуги щодо транспортування та зберігання
49	Послуги наземного транспорту та послуги щодо транспортування трубопроводами
50	Послуги водного транспорту
51	Послуги повітряного транспорту
52	Послуги щодо складування та допоміжні послуги щодо транспортування
53	Послуги поштові та кур'єрські
Секція I	Послуги щодо тимчасового розміщування та забезпечування харчуванням
55	Послуги щодо тимчасового розміщування
56	Послуги щодо подавання страв і напоїв
Секція J	Послуги телекомунікаційні та інформаційні
58	Послуги видавничі
59	Послуги щодо виробництва кінофільмів, відеофільмів і телевізійних програм, записування звуку та видавання музичних творів
60	Послуги щодо підготування програм і щодо телерадіомовлення
61	Послуги телекомунікаційні
62	Послуги щодо комп'ютерного програмування, консультування та суміжні послуги
63	Послуги інформаційні
Секція K	Послуги фінансові та страхові
64	Послуги фінансові, крім страхування та пенсійного забезпечення
65	Послуги щодо страхування, перестрахування та недержавного пенсійного забезпечення, крім послуг у сфері обов'язкового соціального страхування
66	Послуги допоміжні до фінансових послуг і послуг щодо страхування
Секція L	Послуги, пов'язані з нерухомістю
68	Послуги, пов'язані з нерухомістю
Секція M	Послуги щодо професійної, наукової та технічної діяльності
69	Послуги юридичні та бухгалтерські
70	Послуги головних контор/офісів (канцелярій/бюро); послуги консультаційні у сфері керування
71	Послуги архітектурні та інженерні; послуги щодо технічного випробовування та аналізування

72	Послуги щодо наукового досліджування та експериментального розроблення
73	Послуги рекламні та щодо досліджування ринку
74	Послуги професійні, наукові та технічні, інші
75	Послуги ветеринарні
Секція N	Послуги адміністративні та послуги щодо надання допомоги
77	Послуги щодо оренди, прокату та лізингу
78	Послуги щодо працевлаштування
79	Послуги туристичних агентств, туристичних операторів, послуги щодо бронювання та суміжні послуги
80	Послуги, пов'язані з безпекою та розслідуванням
81	Послуги щодо будівель і благоустрою територій
82	Послуги адміністративні й допоміжні для контор/офісів та інші допоміжні послуги для підприємств
Секція O	Послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері обов'язкового соціального страхування
84	Послуги у сфері державного керування та оборони; послуги у сфері обов'язкового соціального страхування
Секція P	Послуги у сфері освіти
85	Послуги у сфері освіти
Секція Q	Послуги у сфері охорони здоров'я та соціальної допомоги
86	Послуги у сфері охорони здоров'я
87	Послуги стаціонарних закладів медико-соціального догляду
88	Послуги щодо соціальної допомоги без забезпечення проживання
Секція R	Послуги у сфері мистецтв, видовищно-розважальної та відпочинкової діяльності
90	Послуги творчі, мистецькі та видовищно-розважальні
91	Послуги бібліотек, архівів, музеїв та інші послуги у сфері культури
92	Послуги щодо організування азартних ігор і укладання пари
93	Послуги у сфері спорту та послуги щодо організування розваг і відпочинку
Секція S	Послуги інші
94	Послуги громадських організацій
95	Ремонтування комп'ютерів, предметів особистого вжитку та побутових виробів
96	Послуги індивідуальні, інші
Секція T	Послуги домашніх господарств як роботодавців; товари та послуги, що їх виробляють/надають домашні господарства для власного вжитку, різноманітні
97	Послуги домашніх господарств як наймачів хатнього персоналу
98	Товари та послуги, що їх виробляють/надають приватні домашні господарства для власного вжитку, різноманітні
Секція U	Послуги екстериторіальних організацій і органів
99	Послуги екстериторіальних організацій і органів

Джерело: [88].

Додаток Б

Таблиця Б1

Кількість підприємств за видами економічної діяльності у 2010–2014 рр.

Види економічної діяльності	Роки					Динаміка 2014 р. до 2010 р.		Структура, %	
	2010	2011	2012	2013	2014	(+/-)	%	2014	2010
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Усього в економіці України¹, у тому числі:	378810	375695	364935	393327	340981	-37829	90,01	65,15	63,91
Сфера послуг:	242099	248995	239846	258164	222160	-19939	91,76	100	100
частка сервісних підприємств в економіці України	63,91	66,28	65,72	65,64	65,15	1,24	-	-	-
індекс зростання	1,06	1,03	0,96	1,08	0,86	-	-	-	-
оптова та роздрібна торгівля; ремонт авто-транспортних засобів і мотоциклів	110154	111638	103798	1104014	94104	-16050	85,43	42,36	45,50
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	13603	14792	15472	16810	14868	1265	109,30	6,69	5,62
тимчасове розміщування й організація харчування	9777	9880	9495	10096	7949	-1828	81,30	3,58	4,04
інформація та телекомунікації	13189	14372	13448	14885	13300	111	100,84	5,99	5,45
фінансова та страхова діяльність	5703	5594	4972	4996	4420	-1283	77,50	1,99	2,36
операції з нерухомим майном	27603	28783	32121	35076	30229	2626	109,51	13,61	11,40

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
професійна, наукова та технічна діяльність	32188	32962	30973	33946	30123	-2065	93,58	13,56	13,30
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	16011	16774	16086	17478	15033	-978	93,89	6,77	6,61
освіта	2454	2434	2162	2367	2086	-368	85,00	0,94	1,01
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4684	4883	4636	4914	4106	-578	87,66	1,85	1,93
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2075	2214	2027	2341	1954	-121	94,17	0,88	0,86
надання інших видів послуг	4658	4669	4656	4841	3988	-670	85,62	1,80	1,92

¹ Дані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції у 2014 р., також без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності.

Джерело: розраховано автором за даними [318].

Додаток В

Таблиця В1

Кількість зайнятих працівників на підприємствах сфери послуг
за видами економічної діяльності у 2010-2014 рр., тис. осіб

	2010	2011	2012	2013	2014	Різниця 2014- 2010рр	Динаміка 2014 до 2010, %	Структура, %		Різниця (в.п.)
								2014	2010	
Усього¹	7958,2	7793,1	7679,7	7406,5	6183,5	-1774,7	77,70	100	100	
у тому числі										
Сфера послуг:	3626	3599,9	3530,2	3422,7	2901,6	-724,4	80,02	46,92 (100)	45,56 (100)	1,36
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1241,1	1246,7	1193,4	1156	992,5	-248,6	79,97	34,21	34,23	-0,02
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	928,5	923,1	937,1	911,5	754,3	-174,2	81,24	26,00	25,61	0,39
тимчасове розміщування й організація харчування	134,5	128,7	137	132,6	98,8	-35,7	73,46	3,41	3,71	-0,30
інформація та телекомунікації	233,5	231,4	219,5	218,1	194,7	-38,8	83,38	6,71	6,44	0,27
фінансова та страхова діяльність	81,8	79,6	69	62,8	60,3	-21,5	73,72	2,08	2,26	-0,18
операції з нерухомим майном	242,8	227,9	217,8	201,7	167,6	-75,2	69,03	5,78	6,70	-0,92
професійна, наукова та технічна діяльність	300,5	289,8	281,4	263,9	231,7	-68,8	77,10	7,99	8,29	-0,30
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	265,2	272,5	282,5	294,3	257	-8,2	96,91	8,86	7,31	1,54
освіта	35,7	33,6	26,4	24,9	21	-14,7	58,82	0,72	0,98	-0,26
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	91,4	94	94,3	88,5	67,7	-23,7	74,07	2,33	2,52	-0,19
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	28,5	31,9	36,7	35,6	30,7	2,2	107,72	1,06	0,79	0,27
надання інших видів послуг	42,5	40,7	35,1	32,8	25,3	-17,2	59,53	0,87	1,17	-0,30

¹ Дані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції у 2014р. та без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ та без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності.

Джерело: розраховано автором за даними [91].

Додаток Д

Таблиця Д1

Обсяги реалізованої продукції підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2014 рр., млн. грн.

	2010	2011	2012	2013	2014	(+/-)	%
Усього реалізованої продукції¹	3366228,2	3991239,4	4203169,6	4050215	4045727,1	679498,9	120,19
у тому числі							
Частка послуг в загальному обсязі реалізованої продукції	59,72	57,10	56,76	56,17	54,58	-	-
Індекс динаміки обсягу реалізованих послуг	1,09	1,13	1,05	0,95	0,97	-	-
Обсяги реалізованих послуг	2010380,1	2279066,6	2385838,1	2274867,5	2207962,4	197582,3	109,83
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1406132,7	1587116,5	1623609,6	1612134,4	1595904	189771,3	113,50
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	143791,5	184764,3	212299,8	207138,3	198975,1	55183,6	138,38
тимчасове розмішування й організація харчування	11613,4	12940,7	16519,3	16726,9	13667,2	2053,8	117,68
інформація та телекомунікації	65925,6	74348,2	79354,9	80410,4	84452,4	18526,8	128,10
фінансова та страхова діяльність	256827,9	277058,3	164141,6	92238,4	53739,2	-203088,7	20,92
операції з нерухомим майном	36482,9	40094,2	53105,1	50218	53672,8	17189,9	147,12
професійна, наукова та технічна діяльність	52679,2	56988,9	176578,8	152777,2	145972,9	93293,7	277,10
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	23768,9	29861,8	38887,3	37078,2	34720,7	10951,8	146,08
освіта	1552,2	1665,3	1787,1	1786,8	1602,3	50,1	103,23
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	6523,4	7253,5	8390,1	9193,7	7479,2	955,8	114,65
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2789,8	4359,6	7916,3	12527,8	15563,9	12774,1	557,89
надання інших видів послуг	2292,6	2615,3	3248,2	2637,4	2212,7	-79,9	96,51

¹ Дані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції у 2014 р. та без банків, бюджетних установ та з урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності.

Джерело: розраховано автором за даними [91].

Додаток Д

Обсяги реалізованої продукції підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2014 рр., млн. дол. США
Таблиця Д2

	2	2011	2012	2013	2014	(+/-)	%
Усього реалізованої продукції	3366228,2	3991239	4203170	4050215	4045727	679498,90	120,19
Курс дол. США	7,94	7,97	7,99	7,99	11,89	3,95	149,75
у тому числі:							
Частка послуг в загальному обсязі реалізованої продукції	7,52	7,16	7,10	7,03	4,59	-2,93	
Індекс динаміки обсягу реалізованих послуг	1,09	1,13	1,04	0,95	0,65	-0,44	
Обсяги реалізованих послуг	253196,5	285955,7	298603,0	284714,3	185699,1	-67497,38	73,34
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	177094,8	199136,3	203205,2	201769,0	134222,4	-42872,43	75,79
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	18109,8	23182,5	26570,7	25924,7	16734,7	-1375,10	92,41
тимчасове розміщування й організація харчування	1462,6	1623,7	2067,5	2093,5	1149,5	-313,17	78,59
інформація та телекомунікації	8303,0	9328,5	9931,8	10063,9	7102,8	-1200,16	85,55
фінансова та страхова діяльність	32346,1	34762,6	20543,4	11544,2	4519,7	-27826,39	13,97
операції з нерухомим майном	4594,8	5030,6	6646,4	6285,1	4514,1	-80,71	98,24
професійна, наукова та технічна діяльність	6634,7	7150,4	22100,0	19121,1	12276,9	5642,29	185,04
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2993,6	3746,8	4867,0	4640,6	2920,2	-73,40	97,55
освіта	195,5	208,9	223,7	223,6	134,8	-60,73	68,93
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	821,6	910,1	1050,1	1150,7	629,0	-192,55	76,56
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	351,4	547,0	990,8	1567,9	1309,0	957,63	372,55
надання інших видів послуг	288,7	328,1	406,5	330,1	186,1	-102,64	64,45

Джерело: розраховано автором за даними [91, 265].

Додаток Е

Таблиця Е1

Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності у 2010-2014 рр., млн. грн.

	2010			2011		
	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток, %	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток, %
1	58334,00	13906,10	59,00	122210,00	67797,90	65,10
2	14239,30	-9763,40	57,84	41827,60	15075,10	61,79
3	14883,50	7547,40	62,50	21591,50	12070,80	66,70
4	5058,90	1348,70	54,60	8741,40	2839,80	63,40
5	-548,10	-633,60	57,30	-571,60	-692,40	60,30
6	4101,40	2081,80	59,00	4440,70	2068,60	61,10
7	15627,00	11145,00	58,90	12423,20	7916,90	59,50
8	-6537,70	-7172,50	49,90	-12060,80	12852,20	54,20
9	-15110,30	20279,10	57,50	11167,80	8267,50	62,90
10	-1578,50	-1802,80	56,00	-2213,20	-2490,70	61,20
11	88,30	56,30	64,30	100,90	75,40	68,40
12	9,80	-99,80	60,70	-119,80	-218,00	61,30
13	-1784,60	-1930,30	51,30	-1706,20	-1904,20	56,20
14	29,60	-24,50	62,10	33,70	-6,40	66,30

1 Дані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції у 2014р. та без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ та без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності.

	2012				2013				2014			
	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток, %	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток, %	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток, %	Фінансовий результат до оподаткування	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток, %
1	101884,70	35067,30	64,50	29283,20	-22839,70	65,90	-517368,20	-583785,90	66,30	-348115,40	-400556,10	62,51
2	53609,70	6700,40	61,46	5564,20	-27749,90	63,25	-348115,40	-400556,10	62,51			
3	9608,00	210,60	66,00	-6047,50	-13248,50	67,20	-129192,80	-134356,50	66,60			
4	7524,90	3127,70	61,80	834,30	-1423,40	63,10	-24214,00	-26307,30	62,60			
5	-862,50	-984,30	58,90	-1270,50	-1416,70	59,50	-6825,20	-6887,60	59,50			
6	6300,10	3739,10	63,60	6817,60	4881,50	63,40	-15509,00	-17231,20	64,90			
7	37984,30	10769,40	60,30	24041,20	5157,10	60,60	35978,40	-5530,50	61,70			
8	-8539,50	-9338,00	55,30	-9571,40	-10192,20	57,50	-99620,70	-99370,30	56,30			
9	-165,50	-1820,20	62,20	-6823,80	-8390,30	63,40	-97969,30	-99361,20	63,30			
10	3889,40	3576,40	60,50	-1224,80	-1555,20	64,30	-6956,20	-7266,70	62,90			
11	136,80	112,80	68,10	140,20	119,00	69,90	85,20	65,10	67,00			
12	30,50	-77,30	62,70	-31,90	-149,70	64,70	-1155,10	-1229,90	64,50			
13	-2280,40	-2547,60	54,30	-1280,40	-1495,20	57,30	-2634,70	-2967,50	55,60			
14	-16,40	-68,20	63,80	-18,80	-36,30	68,10	-102,00	-112,50	65,20			

Джерело: розраховано автором за даними [318].

Додаток Ж

Таблиця Ж1

Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2014 рр., %

Роки / види економічної діяльності	2010	2011	2012	2013	2014
Усього¹	4	5,9	5	3,9	-3,9
сільське, лісове та рибне господарство	22,9	23,2	21,7	11,3	20,3
промисловість	3,5	4,7	3,4	3	2,3
будівництво	-1,5	0,2	-0,1	0	4,8
Сфера послуг:	5,0	1,5	2,4	2,5	-13,2
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	9,8	15	12,2	10,2	-13,1
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,6	6,1	5,4	3,5	-3,6
тимчасове розміщення й організація харчування	-1,8	-0,1	-1,1	-2,8	-26,6
інформація та телекомунікації	7,4	7,6	10,5	11,8	-1,7
фінансова та страхова діяльність	3,5	6,2	6,1	5,9	-15,3
операції з нерухомим майном	0,3	-3,6	2,8	3,1	-42,7
професійна, наукова та технічна діяльність	-6,6	0,5	0,3	-1,3	-28,5
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-3,3	-2,7	-2,9	-2,5	-11,5
освіта	4,9	7,4	8,2	8,4	5,4
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4	2,6	2,7	3,1	-4,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-26,9	-24,4	-17,6	-8	-11,2
надання інших видів послуг	4,3	3,1	2,6	-0,9	-5

¹ Дані без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції у 2014 р. Дані наведено без банків, бюджетних установ та з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності

Джерело: розраховано автором за даними [318].

Додаток 3

Таблиця 31

Якісна характеристика викладацького складу ВНЗ України у 2010-2014 рр.

Україна	Педагогічні працівники			Науково- педагогічні працівники			Разом: ПП і НПП					
	ті, що мають науковий ступінь		ті, що мають учене звання	ті, що мають науковий ступінь		ті, що мають учене звання	ті, що мають науковий ступінь		ті, що мають учене звання			
	канд. наук	докт. наук	доц.	проф.	канд. наук	докт. наук	доц.	проф.	канд. наук	докт. наук	доц.	проф.
2010												
Всього:	1466	80	546	71	66803	13390	44660	12180	68269	13470	45206	12251
ВНЗ I-II п.а.	937	58	341	56	114	23	52	22	1051	81	393	78
ВНЗ III-IV п.а.	529	22	205	15	66689	13367	44608	12158	67218	13389	44813	12173
2011												
Всього:	1568	84	557	83	67178	13459	45118	12231	68746	13543	45675	12314
ВНЗ I-II п.а.	964	56	328	57	121	23	58	20	1085	79	386	77
ВНЗ III-IV п.а.	604	28	229	26	67057	13436	45060	12211	67661	13464	45289	12237
2012												
Всього:	1609	73	551	69	67758	13844	46152	12503	69367	13917	46703	12572
ВНЗ I-II п.а.	951	55	325	53	83	18	25	19	1034	73	350	72
ВНЗ III-IV п.а.	658	18	226	16	67675	13826	46127	12484	68333	13844	46353	12500
2013												
Всього:	1758	72	552	68	69671	14283	47453	12626	71429	14355	48005	12694
ВНЗ I-II п.а.	986	43	288	44	89	14	37	17	1075	57	325	61
ВНЗ III-IV п.а.	772	29	264	24	69582	14269	47416	12609	70354	14298	47680	12633
2014												
Всього:	1745	82	527	64	62284	12699	42651	11268	64029	12781	43178	11332
ВНЗ I-II п.а.	949	49	271	42	126	17	51	19	1075	66	322	61
ВНЗ III-IV п.а.	796	33	256	22	62158	12682	42600	11249	62954	12715	42856	11271
Динаміка % 2014/2010												
Всього:	119,03	102,50	96,52	90,14	93,24	94,84	95,50	92,51	93,79	94,88	95,51	92,50
ВНЗ I-II п.а.	101,28	84,48	79,47	75,00	110,53	73,91	98,08	86,36	102,28	81,48	81,93	78,21
ВНЗ III-IV п.а.	150,47	150,00	124,88	146,67	93,21	94,88	95,50	92,52	93,66	94,97	95,63	92,59

Джерело: складено автором на основі [264].

Додаток И

Таблиця III

Індикатори та індикативні показники автономії ВНЗ

Індикатори	Індикативні показники	Кількісна оцінка показника
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Індикатори організаційної автономії		
1.1. Процедури обрання і звільнення ректора	Обрання і звільнення ректора здійснюється самостійно університетом;	1,0
	Обрання і звільнення підтверджується або здійснюється за допомогою зовнішнього авторитету (органу), але процедура вирішується університетом;	0,75
	Обрання і звільнення ректора підтверджується або здійснюється за допомогою зовнішнього авторитету (органу) і процедура зазначена в законі;	0,5
	Обрання і звільнення ректора повністю диктується зовнішніми органами.	0,25
1.2. Критерії відбору ректора	Критерії відбору не визначаються законом / Претендент на посаду ректора обирається колективом ВНЗ;	1,0
	Претендент на посаду ректора повинен мати науковий ступінь і відповідати ряду бажаних критеріїв;	0,75
	Претендент на посаду ректора повинен мати докторський ступінь і відповідати ряду обов'язкових вимог;	0,5
	Критерії відбору повністю визначаються законом.	0,25
1.3. Визначення терміну перебування на посаді ректора	Тривалість терміну повноважень не зазначено в законі;	1,0
	Мінімальна тривалість терміну визначена в законі;	0,75
	Максимальна тривалість або діапазон терміну визначено в законі;	0,5
	Точна тривалість терміну визначена в законі.	0,25
1.4. Право вводити до керівних органів зовнішніх представників	Університети можуть вільно прийняти рішення про зовнішніх членів;	1,0
	Університети можуть приймати рішення про включення зовнішніх членів, але існують обмеження, визначені в законі / Зовнішні члени частково призначаються університетом, а частково – зовнішнім органом;	0,75
	Університети не можуть визначати процедуру включення зовнішніх членів / Зовнішні члени, запропоновані університетом, призначаються зовнішнім органом;	0,5
	Університети не можуть вирішувати, скільки зовнішніх членів вони можуть включати до внутрішньої структури / Призначення повністю контролюється за допомогою зовнішнього органу.	0,25

1	2	3
1.5. Право самостійно створювати і змінювати академічну структуру	Університети можуть приймати рішення про свої академічні структури без обмежень;	1,0
	Структура університету підтверджується зовнішнім авторитетом (органом);	0,75
	Існує ряд обмежень у законі;	0,5
	Структура університету визначається зовнішнім авторитетом (органом).	0,25
1.6. Право самостійно створювати юридичні особи, в т.ч. підприємницькі структури	Університети можуть створювати юридичні особи без обмежень;	1,0
	Університетам дозволяється створювати юридичні особи за погодженням зовнішнього авторитету (органу);	0,75
	Університетам дозволяється створювати тільки не комерційні юридичні особи;	0,5
	Університети не можуть створювати юридичні особи ніякого типу.	0,25
2. Індикатори кадрової автономії		
2.1. Право самостійно формувати штатний розпис	Університети самостійно формують штатний розпис;	1,0
	Кількість посад регулюється зовнішнім органом для деяких співробітників;	0,75
	Існують нормативи щодо штатного розпису, прописані в законі;	0,5
	Кількість посад регулюється зовнішнім органом для всіх співробітників.	0,25
2.2. Самостійність у прийнятті рішень щодо порядку (процедур) найму персоналу	Набір і звільнення співробітників здійснюється університетом відповідно до трудового законодавства;	1,0
	Призначення повинно бути підтверджене зовнішнім органом для деяких співробітників;	0,75
	Набір співробітників здійснюється за допомогою зовнішнього органу для деяких співробітників;	0,5
	Набір співробітників здійснюється за допомогою зовнішнього органу для всіх співробітників / Призначення повинно бути підтверджене зовнішнім органом для всіх співробітників.	0,25
2.3. Встановлення заробітної плати персоналу	Університети можуть вільно встановлювати розмір заробітної плати;	1,0
	Рішення по заробітній платі кожного співробітника обмежено через загальне обмеження для всіх платежів по персоналу / Мінімальні оклади встановлюється зовнішнім органом;	0,75
	Розмір заробітної плати встановлюється зовнішнім органом для деяких співробітників / Максимальні оклади встановлюються зовнішнім органом;	0,5
	Розмір заробітної плати встановлюється зовнішнім органом для всіх співробітників.	0,25
2.4. Звільнення персоналу	Немає правил, що стосуються звільнення (застосовуються національні норми трудового законодавства);	1,0
	Звільнення регламентоване іншими нормативними документами з провадження освітньої діяльності;	0,75

1	2	3
	Звільнення строго регламентовані через статус державного службовця для деяких співробітників;	0,5
	Звільнення строго регламентовані через статус державного службовця для всіх співробітників.	0,25
2.5. Процедури службового просування для персоналу	Університети можуть вільно приймати рішення щодо просування;	1,0
	Процедури і умови просування по службі визначені законом;	0,75
	Просування можливе тільки тоді, якщо є погодження зовнішнього органу;	0,5
	Процедури і умови просування по службі визначаються зовнішнім органом, нечіткі, постійно змінюються.	0,25
2.6. Самостійність у питаннях мотивування персоналу	Університети можуть вільно прийняти рішення щодо мотивування;	1,0
	Процедури і умови мотивування визначені законом;	0,75
	Мотивування можливе тільки тоді, якщо є погодження зовнішнього органу;	0,5
	Процедури і умови мотивування визначаються зовнішнім органом, нечіткі, постійно змінюються .	0,25
2.7. Визначення робочого часу та встановлення норм навантаження науково-педагогічних працівників	Університети самостійно встановлюють норми робочого часу та навантаження НПП, керуючись трудовим законодавством;	1,0
	Принципи встановлення норм робочого часу і навантаження визначені законом;	0,75
	Норми робочого часу і навантаження НПП погоджуються із зовнішнім органом;	0,5
	Норми робочого часу і навантаження НПП прописані в законі.	0,25
3. Індикатори фінансової автономії		
3.1. Строковий період державного фінансування: коротко-середньо-довгостроковий	строком на 3 роки;	1,0
	більше одного року;	0,75
	строком на один рік;	0,5
	менше одного року.	0,25
3.2. Тип фінансування: блочні субсидії (гранти)/ постатейний метод	блок-грант і немає ніяких обмежень по розподілу фінансових коштів;	1,0
	блок-грант розділений на широкі категорії і немає або обмежені можливості для переміщення коштів між цими категоріями;	0,75
	блок-грант, але внутрішні можливості розподілу обмежені законом;	0,5
	постатейний бюджету.	0,25
3.3. Можливість збереження і перерозподілу залишків бюджетних коштів	Надлишок може зберігатися без обмежень;	1,0
	Надлишок можна зберігати, але дозвіл зовнішнього органу вимагається;	0,75
	Надлишок можна зберігати, але його розподіл буде попередньо визначатися зовнішнім органом;	0,5
	Надлишку не може бути.	0,25

1	2	3
3.4. Можливість залучення коштів зовнішніх кредиторів – банків, інших фінансових установ, фондів тощо	Університети можуть здійснювати позики без обмежень;	1,0
	Університети можуть здійснювати позики зі схвалення зовнішнього органу;	0,75
	Університети можуть здійснювати позики в конкретних установах (визначених зовнішнім органом);	0,5
	Університети не можуть здійснювати позики.	0,25
3.5. Право самостійно купувати, продавати, будувати будівлі, розпоряджатися власною нерухомістю	Університети можуть продавати свої будівлі (купувати чи будувати нові) без обмежень;	1,0
	Університети можуть продавати свої будівлі (купувати чи будувати нові) зі схвалення зовнішнього органу;	0,75
	Університети можуть продавати свої будівлі (купувати чи будувати нові) з іншими видами обмежень;	0,5
	Університети не мають права володіти будівлями / Університети не мають права продавати свої будівлі чи купувати/будувати нові.	0,25
3.6. Право самостійно встановлювати плату за навчання для вітчизняних студентів	Університети мають право встановлювати рівень плати за навчання;	1,0
	Університети і зовнішній орган співпрацюють у питанні встановлення рівня плати за навчання;	0,75
	Університети можуть встановити рівень плати за навчання на рівні, що встановлений зовнішнім органом;	0,5
	Тільки зовнішній орган встановлює рівень плати за навчання.	0,25
3.7. Право самостійно встановлювати плату за навчання для іноземних студентів	Університети мають право встановлювати рівень плати за навчання;	1,0
	Університети і зовнішній орган співпрацюють у питанні встановлення рівня плати за навчання;	0,75
	Університети можуть встановити рівень плати за навчання на рівні, що встановлений зовнішнім органом;	0,5
	Тільки зовнішній орган встановлює рівень плати за навчання.	0,25
3.8. Право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами (отриманими не з бюджету, а від контрактних студентів, надання інших освітніх і науково-дослідних послуг):	Університети мають право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами;	1,0
	Університети мають право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами з погодження із зовнішнім органом;	0,75
	Університети мають права самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами в чітко встановлених межах і за визначеними правилами;	0,5
	Університети не мають право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами.	0,25

1	2	3
4. Індикатори академічної автономії		
4.1. План прийому (ліцензійні обмеження):	Університет самостійно приймає рішення про кількість прийому;	1,0
	Університет приймає рішення про кількість платних студентів у той час як зовнішній орган встановлює кількість місць державного замовлення;	0,75
	Університет веде переговори із зовнішнім органом;	0,5
	Зовнішній орган вирішує кількість навчальних місць.	0,25
4.2. Умови прийому та встановлення критеріїв відбору студентів	Критерії прийому встановлюються університетом;	1,0
	Критерії вступу спільно регулюються зовнішнім органом та університетом;	0,75
	Критерії вступу регулюються зовнішнім органом тільки на навчання за держзамовленням;	0,5
	Прийом цілком регулюється зовнішнім органом.	0,25
4.3. Відкриття нових освітніх (освітньо-наукових) програм	Університет може відкрити освітні програми без попередньої акредитації;	1,0
	Деякі нові програми на отримання ступеня (магістра/доктора) повинні бути представлені попередній акредитації;	0,75
	Університет має право провадити освітню діяльність за неакредитованими програмами, при цьому не має права на видачу диплома державного зразку;	0,5
	Всі нові програми на отримання ступеня повинні бути представлені попередній акредитації.	0,25
4.4. Припинення освітніх програм	Університет може самостійно припинити освітні програми;	1,0
	Для припинення освітніх програм потрібне узгодження між університетами та зовнішнім органом;	0,75
	Припинення освітніх програм відбувається з ініціативи зовнішнього органу при порушенні загальних вимог;	0,5
	Припинення освітніх програм відбувається з ініціативи зовнішнього органу без обґрунтування.	0,25
4.5. Мова навчання в процесі підготовки фахівців	Університет може вибрати мову навчання для всіх програм;	1,0
	Університет може вибрати мову навчання для певних програм;	0,75
	Кількість програм/курсів, які викладаються іноземною мовою, обмежується зовнішнім органом;	0,5
	Університет може вибрати мову навчання, але не отримає державне фінансування на програми іноземною мовою.	0,25
4.6. Вибір механізмів забезпечення якості	Університет може вільно вибрати механізми забезпечення якості підготовки фахівців відповідно до їх потреб;	1,0
	Університет може вибрати механізми забезпечення якості підготовки фахівців за погодження із зовнішнім органом;	0,75

	Принципи системи забезпечення якості підготовки фахівців чітко прописані в законі, при цьому механізм досягнення якості може обиратися університетом;	0,5
	Університет не може вибрати механізми забезпечення якості підготовки фахівців.	0,25
4.7. Вибір органів/інспекцій, що перевіряють/ підтверджують якість підготовки фахівців в університеті	Університет може вільно вибрати агентство контролю якості відповідно до своїх потреб, включаючи установи з інших країн;	1,0
	Університет може вибрати тільки між національними агентствами контролю якості;	0,75
	Університет може вибрати тільки між іноземними агентствами контролю якості (0,5);	0,5
	Університет не може вибрати агентство контролю якості.	0,25
4.8. Самостійність у визначенні змісту освітніх програм	Університети можуть вільно проектувати зміст програм і курсів усіх рівнів вищої освіти (за винятком регульованих професій);	1,0
	Зовнішній орган визначає нормовану частину (мінімум) змісту навчальних курсів;	0,75
	Зовнішній орган визначає нормовану частину (переважну більшість) змісту навчальних курсів;	0,5
	Зовнішній орган визначає весь зміст навчальних курсів.	0,25
4.9. Встановлення термінів навчання за освітніми програмами	Університет самостійно встановлює термін навчання;	1,0
	Університет може самостійно встановлювати термін навчання для курсів, що не фінансуються з бюджету;	0,75
	Термін навчання встановлює зовнішній орган;	0,5
	Термін навчання визначено законом.	0,25
4.10. Розробка (вибір) процедур контролю якості підготовки фахівців	Університет самостійно визначає усі процедури контролю якості підготовки фахівців;	1,0
	Університет самостійно визначає поточні процедури контролю, процедура підсумкової атестації визначається зовнішнім органом;	0,75
	Університет зобов'язаний погодити процедури контролю із зовнішнім органом;	0,5
	Процедури контролю якості підготовки фахівців визначаються зовнішнім органом.	0,25

Джерело: складено автором на основі [383].

Продовження 1 табл. К1

ІНДИКАТОРИ	Індикатори фінансової автономії:													Індикатори академічної автономії									
	3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10			
1	5,738	0,58	0,50	0,72	0,55	0,72	0,55	0,72	0,50	10,19	0,55	0,50	0,58	1,64	1,83	0,83	1,08	0,56	1,06	1,56			
1.1	3,32	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,33	7,16	0,33	0,33	0,33	1,50	1,00	0,67	1,00	0,33	0,67	1,00			
1.2	2,64	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	6,33	0,33	0,33	0,33	0,67	1,00	0,67	1,00	0,33	0,67	1,00			
1.3	2,64	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	5,82	0,33	0,33	0,33	0,67	1,00	0,33	0,50	0,33	1,00	1,00			
1.4	3,32	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,33	7,49	0,33	0,33	0,50	1,00	2,00	0,33	1,00	0,67	1,00	0,33			
1.5	11,67	1,50	1,00	1,50	1,00	1,50	1,50	3,00	0,67	17,50	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00	1,50	1,50	1,00	1,50	3,00			
1.6	10,84	0,67	0,67	1,50	1,00	1,50	1,50	3,00	1,00	16,84	1,00	0,67	1,00	3,00	3,00	1,50	1,50	0,67	1,50	3,00			
2	8,63	0,90	0,51	0,91	0,74	1,27	1,29	2,18	0,82	13,11	0,85	0,70	1,03	1,88	2,73	1,45	1,06	0,76	1,35	1,30			
2.1	14,67	0,67	1,00	1,50	1,50	3,00	3,00	3,00	1,00	20,00	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	1,50	1,00	1,50	3,00			
2.2	7,68	0,67	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	3,00	1,00	14,18	0,67	0,67	0,67	3,00	3,00	1,50	1,00	0,67	1,50	1,50			
2.3	7,68	0,67	0,33	0,67	0,67	0,67	0,67	3,00	1,00	14,51	0,67	0,67	1,00	3,00	3,00	1,50	1,00	0,67	1,50	1,50			
2.4	9,67	1,50	0,67	1,50	1,00	1,50	1,00	1,50	1,00	19,00	1,50	1,00	1,50	3,00	3,00	3,00	1,50	1,00	2,00	1,50			
2.5	9,67	1,50	0,67	1,50	1,00	1,50	1,00	1,50	1,00	19,00	1,50	1,00	1,50	3,00	3,00	3,00	1,50	1,00	2,00	1,50			

Продовження 2 табл. К1

ІНДИКАТОРИ	Індикатори організаційної автономії											Індикатори кадрової автономії										
	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	2.10	2.11			
3 Індикатори фінансової автономії	12,98	2,63	3,00	3,00	2,63	0,81	0,92	14,65	0,73	1,48	0,90	0,90	2,00	2,00	2,00	1,50	1,50	1,38	0,79			
3.1 Строковий період фінансування: коротко-середньо-довгостроковий	14,17	3,00	3,00	3,00	3,00	0,67	14,01	1,50	1,50	1,50	0,67	0,67	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	0,67			
3.2 Тип фінансування: блочні субсидії (гранти)/ постгайний метод	14,50	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	25,00	1,00	3,00	3,00	1,50	1,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,50	1,50			
3.3 Можливість збереження і перерозподілу залишків бюджетних коштів	13,34	3,00	3,00	3,00	3,00	0,67	16,18	0,67	1,50	1,50	0,67	0,67	3,00	3,00	3,00	1,50	1,50	1,50	0,67			
3.4 Можливість залучення коштів зовнішніх кредиторів - банків, інших фінансових установ, фондів тощо	14,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	17,67	0,67	1,50	1,50	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,50	1,50	1,50	1,50			
3.5 Право самостійно купувати, продавати, будувати будівлі, розпоряджатися власною нерухомістю	13,34	3,00	3,00	3,00	3,00	0,67	12,00	0,33	1,50	1,50	0,67	0,67	1,50	1,50	1,50	1,50	1,00	1,00	0,33			
4 Індикатори академічної автономії	9,37	1,87	1,95	2,15	1,90	0,70	12,74	0,62	0,97	0,92	0,62	0,62	2,27	2,27	0,92	0,92	1,33	1,30				
4.1 План прийому (ліцензійні обмеження)	14,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	16,34	1,00	1,50	1,50	0,67	0,67	3,00	3,00	1,00	1,00	1,50	1,50				
4.2 Умови прийому та встановлення критеріїв відбору студентів	14,50	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	18,00	1,00	1,50	1,50	1,00	1,00	3,00	3,00	1,50	1,50	1,50	1,50				
4.3 Відкриття нових освітніх (освітньо-наукових) програм	13,00	3,00	3,00	3,00	2,00	1,00	14,34	0,50	1,50	1,00	0,67	0,67	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
4.4 Припинення освітніх програм	5,33	0,67	1,50	1,50	1,00	0,33	10,99	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	1,00	0,67	0,67	3,00	3,00				
4.5 Мова навчання в процесі підготовки фахівців	4,16	1,00	1,00	1,00	0,50	0,33	4,31	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	0,33	0,33	0,33	0,33				
4.6 Вибір механізмів забезпечення якості	10,34	1,50	1,50	3,00	3,00	0,67	13,33	0,33	0,67	0,67	0,33	0,33	3,00	3,00	1,00	1,00	1,50	1,50				
4.7 Вибір органів інспекцій, що перевіряють підтверджують якість підготовки фахівців в університеті	6,34	1,00	1,00	2,00	1,00	0,67	13,68	0,67	1,00	1,00	0,67	0,67	3,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67			

ІНДИКАТОРИ	Індикатори фінансової автономії:																Індикатори академічної автономії										Коеф-т вагомості
	3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	4	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10							
3	9,25	1,75	0,96	0,92	0,90	0,88	1,15	2,00	0,71	19,73	2,00	1,27	1,27	3,00	2,38	2,19	2,13	0,94	2,44	2,13	0,339						
3.1	6,51	1,00	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	1,50	0,33	18,17	1,00	1,00	1,50	3,00	2,00	1,50	1,50	3,00	3,00	3,00							
3.2	10,34	1,50	1,00	1,00	0,67	1,00	1,50	3,00	0,67	23,50	1,50	1,50	1,50	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00							
3.3	9,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	24,67	3,00	1,50	1,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00							
3.4	9,67	1,50	1,50	1,00	1,00	1,00	1,50	1,50	0,67	23,50	3,00	1,50	1,50	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,50							
3.5	12,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	16,67	3,00	1,50	1,00	3,00	2,00	1,50	1,50	1,50	1,50	1,00							
4	5,25	0,70	0,50	0,52	0,50	0,73	0,80	1,07	0,43	12,77	0,97	0,72	0,83	2,05	2,07	0,94	1,80	0,53	1,72	1,15	0,240						
4.1	5,99	1,00	0,67	0,33	0,33	0,33	1,00	2,00	0,33	14,18	1,00	0,67	0,67	1,50	3,00	0,67	3,00	0,67	1,50	1,50							
4.2	6,85	1,00	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	1,50	0,67	17,67	1,50	1,00	1,00	3,00	3,00	1,50	3,00	0,67	1,50	1,50							
4.3	6,85	0,67	0,67	0,67	0,67	1,00	1,00	1,50	0,67	19,83	1,50	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	0,33	3,00	3,00							
4.4	2,64	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	5,67	0,67	0,33	0,33	1,00	0,67	0,67	0,33	0,33	0,67	0,67							
4.5	3,66	0,50	0,33	0,33	0,33	0,50	0,67	0,67	0,33	6,49	0,33	0,33	0,33	1,50	1,00	0,67	0,67	0,33	1,00	0,33							
4.6	4,33	0,67	0,33	0,33	0,33	0,67	0,67	1,00	0,33	11,84	1,50	0,67	1,00	1,50	1,50	1,00	1,50	0,67	1,50	1,00							
4.7	4,66	0,67	0,33	0,33	0,33	0,67	1,00	1,00	0,33	9,16	0,33	0,33	0,33	3,00	1,50	0,67	1,00	0,33	1,00	0,67							

Джерело: складено і розраховано автором.

Додаток Л

Таблиця ЛІ

Узагальнені результати оцінювання автономії ВНЗ України та інших країн

ІНДИКАТОРИ		Україна	Білорусь	Грузія	Німеччина
1	2	3	4	5	6
1. Індикатори організаційної автономії					
1.1.	Процедури обрання та звільнення ректора:				
	Обрання і звільнення ректора здійснюється самостійно університетом			1	
	Обрання і звільнення підтверджується або здійснюється за допомогою зовнішнього авторитету (органу), але процедура вирішується університетом				0,75
	Обрання і звільнення ректора підтверджується або здійснюється за допомогою зовнішнього авторитету (органу) і процедура зазначена в законі		0,5		
	Обрання і звільнення ректора повністю диктується зовнішніми органами				
1.2.	Критерії відбору ректора:				
	Критерії відбору не визначаються законом / Претендент на посаду ректора обирається колективом ВНЗ				
	Претендент на посаду ректора повинен володіти науковим ступенем і рядом бажаних вимог				0,75
	Претендент на посаду ректора повинен мати докторський ступінь і ряд обов'язкових вимог		0,5		
	Критерії відбору повністю визначаються законом			0,25	
1.3.	Визначення терміну перебування на посаді ректора:				
	Тривалість терміну повноважень не зазначено в законі				
	Мінімальна тривалість терміну визначена в законі				
	Максимальну тривалість або діапазон терміну визначено в законі		0,5		0,5
	Точна тривалість терміну визначена в законі			0,25	
1.4.	Право вводити до керівних органів зовнішніх представників:				
	Університети можуть вільно прийняти рішення про зовнішніх членів		1	1	1
	Університети можуть приймати рішення про включення зовнішніх членів, але існують обмеження визначені в законі / Зовнішні члени частково призначаються університетом, а частково – зовнішнім органом				
	Університети не можуть визначати процедуру включення зовнішніх членів / Зовнішні члени запропоновані університетом призначаються зовнішнім органом				

1	2	3	4	5	6
	Університети не можуть вирішувати, скільки зовнішніх членів вони можуть включати до внутрішньої структури / Призначення повністю контролюється за допомогою зовнішнього органу				
1.5.	Право самостійно створювати і змінювати академічну структуру:				
	Університети можуть приймати рішення про свої академічні структури без обмежень		1		
	Структура університету підтверджується зовнішнім авторитетом (органом)			0,75	
	Існує ряд обмежень у законі				0,5
	Структура університету визначається зовнішнім авторитетом (органом)				
1.6.	Право самостійно створювати юридичні особи, у т. ч. підприємницькі структури:				
	Університети можуть створювати юридичні особи без обмежень				
	Університетам дозволяється створювати юридичні особи за погодження зовнішнього авторитету (органу)		0,75		
	Університетам дозволяється створювати тільки некомерційні юридичні особи				0,5
	Університети не можуть створювати юридичні особи жодного типу			0,25	
2. Індикатори кадрової автономії					
2.1.	Право самостійно формувати штатний розпис:				
	Університети самостійно формують штатний розпис				
	Кількість посад регулюється зовнішнім органом для деяких співробітників				0,75
	Існують нормативи щодо штатного розпису прописані в законі		0,5		
	Кількість посад регулюється зовнішнім органом для всіх співробітників			0,25	
2.2.	Самостійність у прийнятті рішень щодо порядку (процедур) найму персоналу:				
	Набір і звільнення співробітників здійснюється університетом вільно		1	1	1
	Призначення повинно бути підтвержене зовнішнім органом для деяких співробітників				
	Набір співробітників здійснюється за допомогою зовнішнього органу для деяких співробітників				
	Набір співробітників здійснюється за допомогою зовнішнього органу для всіх співробітників / Призначення повинно бути підтвержене зовнішнім органом для всіх співробітників				
2.3.	Встановлення заробітної плати персоналу:				
	Університети можуть вільно встановлювати розмір заробітної плати		1	1	
	Рішення по заробітній платі кожного співробітника обмежено через загальне обмеження для всіх платежів по персоналу / Мінімальні оклади встановлюється зовнішнім органом				0,75
	Розмір заробітної плати встановлюється зовнішнім органом для деяких співробітників / Максимальні оклади встановлюються зовнішнім органом				

1	2	3	4	5	6
	Розмір заробітної плати встановлюється зовнішнім органом для всіх співробітників				
2.4.	Звільнення персоналу:				
	Немає правил, що стосуються звільнення (застосовуються національні норми трудового законодавства)		1		
	Звільнення регламентоване іншими нормативними документами з провадження освітньої діяльності			0,75	0,75
	Звільнення строго регламентовані через статус державного службовця для деяких співробітників				
	Звільнення строго регламентовані через статус державного службовця для всіх співробітників				
2.5.	Процедури службового просування для персоналу:				
	Університети можуть вільно приймати рішення щодо просування		1		
	Процедури і умови просування по службі визначені законом			0,75	1
	Просування можливе тільки, якщо є погодження зовнішнього органу				
	Процедури і умови просування по службі визначаються зовнішнім органом, нечіткі, постійно змінюються				
2.6.	Самостійність щодо мотивування персоналу:				
	Університети можуть вільно прийняти рішення щодо мотивування		1		1
	Процедури і умови мотивування визначені законом			0,75	
	Мотивування можливе тільки, якщо є погодження зовнішнього органу				
	Процедури та умови мотивування визначаються зовнішнім органом, нечіткі, постійно змінюються				
2.7.	Визначення робочого часу та встановлення норм навантаження НПП:				
	Університети самостійно встановлюють норми робочого часу та навантаження НПП, керуючись трудовим законодавством				
	Принципи встановлення норм робочого часу і навантаження визначені законом			0,75	0,75
	Норми робочого часу і навантаження НПП погоджуються з зовнішнім органом				
	Норми робочого часу і навантаження НПП прописані в законі		0,25		
3. Індикатори фінансової автономії					
3.1.	Строковий період: коротко-середньо-довгостроковий:				
	строком на 3 роки				1
	більше одного року		0,75		
	строком на один рік			0,5	
	менше одного року				
3.2.	Тип фінансування: блочні субсидії (гранти)/ постатейний метод:				
	блок-грант і немає ніяких обмежень по розподілу фінансових коштів			1	

1	2	3	4	5	6
	блок-грант розділений на широкі категорії і немає або обмежені можливості для переміщення коштів між цими категоріями				
	блок-грант, але внутрішні можливості розподілу обмежені законом				0,5
	постатейний бюджету		0,25		
3.3.	Можливість збереження і перерозподілу залишків бюджетних коштів:				
	Надлишок може зберігатися без обмежень				
	Надлишок можна зберігати, але дозвіл зовнішнього органу вимагається				
	Надлишок можна зберігати, але його розподіл буде попередньо визначатися зовнішнім органом			0,5	
	Надлишку не може бути		0,25		0,25
3.4.	Можливість залучення коштів зовнішніх кредиторів: банків, інших фінансових установ, фондів тощо:				
	Університети можуть здійснювати позики без обмежень				
	Університети можуть здійснювати позики зі схвалення зовнішнього органу		0,75		0,75
	Університети можуть здійснювати позики в конкретних установах (визначених зовнішнім органом)				
	Університети не можуть здійснювати позики			0,25	
3.5.	Право самостійно купувати, продавати, будувати будівлі, розпоряджатися власною нерухомістю:				
	Університети можуть продавати свої будівлі (купувати чи будувати нові) без обмежень				
	Університети можуть продавати свої будівлі (купувати чи будувати нові) зі схвалення зовнішнього органу		0,75		
	Університети можуть продавати свої будівлі (купувати чи будувати нові) з іншими видами обмежень				0,5
	Університети не мають права володіти будівлями / Університети не мають права продавати свої будівлі чи купувати/будувати нові			0,25	
3.6.	Право самостійно встановлювати плату за навчання для вітчизняних студентів:				
	Університети мають право встановлювати рівень плати за навчання			1	
	Університети і зовнішній орган співпрацюють в питанні встановлення рівня плати за навчання		0,75		
	Університети можуть встановити рівень плати за навчання на рівні, що встановлений зовнішнім органом				0,5
	Тільки зовнішній орган встановлює рівень плати за навчання				
3.7	Право самостійно встановлювати плату за навчання для іноземних студентів:				
	Університети мають право встановлювати рівень плати за навчання		1	1	
	Університети і зовнішній орган співпрацюють в питанні встановлення рівня плати за навчання				
	Університети можуть встановити рівень плати за навчання на рівні, що встановлений зовнішнім органом				0,5
	Тільки зовнішній орган встановлює рівень плати за навчання				

3.8.	Право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами (отриманими не з бюджету, від студентів-контрактників, надання інших освітніх послуг):				
	Університети мають право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами				
	Університети мають право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами за погодженням із зовнішнім органом		0,75		
	Університети мають право самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами в чітко встановлених межах і за визначеними правилами				0,5
	Університети не мають права самостійно розпоряджатися власними фінансовими коштами			0,25	
4. Індикатори академічної автономії					
4.1.	План прийому (ліцензійні обмеження):				
	Університет самостійно приймає рішення про кількість прийому				1
	Університет приймає рішення про кількість платних студентів, у той час як зовнішній орган встановлює кількість місць державного замовлення			0,75	
	Університет веде переговори із зовнішнім органом		0,5		
	Зовнішній орган вирішує кількість навчальних місць				
4.2.	Умови прийому та встановлення критеріїв відбору студентів:				
	Критерії прийому встановлюються університетом				1
	Критерії вступу спільно регулюються зовнішнім органом та університетом				
	Критерії вступу регулюються зовнішнім органом тільки на навчання за держзамовленням			0,5	
	Прийом цілком регулюється зовнішнім органом		0,25		
4.3.	Відкриття нових освітніх (освітньо-наукових) програм:				
	Університет може відкрити освітні програми без попередньої акредитації				
	Деякі нові програми на отримання ступеня (магістра/доктора) повинні бути представлені до попередньої акредитації				0,75
	Університет має право проводити освітню діяльність за неакредитованими програмами, при цьому не має права на видачу диплому державного зразка				
	Усі нові програми на отримання ступеня повинні бути представлені до попередньої акредитації		0,25	0,25	
4.4.	Припинення освітніх програм:				
	Університет може самостійно припинити освітні програми		1		1
	Для припинення освітніх програм потрібне узгодження між університетом та зовнішнім органом			0,75	
	Припинення освітніх програм відбувається з ініціативи зовнішнього органу при порушенні загальних вимог				
	Припинення освітніх програм відбувається з ініціативи зовнішнього органу без обґрунтування				

1	2	3	4	5	6
4.5.	Мова навчання в процесі підготовки фахівців:				
	Університет може обрати мову навчання для всіх програм		1	1	
	Університет може обрати мову навчання для певних програм				1
	Кількість програм/курсів, які викладаються іноземною мовою, обмежується зовнішнім органом				
	Університет може обрати мову навчання, але не отримує державне фінансування на програми іноземною мовою				
4.6.	Вибір механізмів забезпечення якості:				
	Університет може вільно вибрати механізми забезпечення якості підготовки фахівців відповідно до їхніх потреб		1		1
	Університет може обрати механізми забезпечення якості підготовки фахівців за погодженням із зовнішнім органом				
	Принципи системи забезпечення якості підготовки фахівців чітко прописані в законі, при цьому механізм досягнення якості може обиратися університетом			0,5	
	Університет не може вибрати механізми забезпечення якості підготовки фахівців				
4.7.	Вибір органів/інспекцій, що перевіряють/підтверджують якість підготовки фахівців в університеті:				
	Університет може вільно обрати агентство з контролю якості відповідно до його потреб (включаючи установи з інших країн)				1
	Університет може обирати тільки між національними агентствами з контролю якості				
	Університет може обирати тільки між іноземними агентствами з контролю якості				
	Університет не може обирати агентство з контролю якості		0,25	0,25	
4.8	Самостійність у визначенні змісту освітніх програм:				
	Університети можуть вільно проектувати зміст програм і курсів усіх рівнів вищої освіти (за винятком регульованих професій)				
	Зовнішній орган визначає нормовану частину (мінімум) змісту навчальних курсів		0,75	0,75	0,75
	Зовнішній орган визначає нормовану частину (переважну більшість) змісту навчальних курсів				
	Зовнішній орган визначає весь зміст навчальних курсів				
4.9.	Встановлення термінів навчання за освітніми програмами:				
	Університет самостійно встановлює термін навчання				1
	Університет може самостійно встановлювати термін навчання для курсів, що не фінансуються з бюджету				
	Термін навчання встановлює зовнішній орган		0,5	0,5	
	Термін навчання визначено законом				

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
4.10.	<i>Розробка (вибір) процедур контролю якості підготовки фахівців:</i>				
	Університет самостійно визначає всі процедури контролю якості підготовки фахівців				1
	Університет самостійно визначає поточні процедури контролю, процедура підсумкової атестації визначається зовнішнім органом				
	Університет зобов'язаний погодити процедури контролю із зовнішнім органом			0,5	
	Процедури контролю якості підготовки фахівців визначаються зовнішнім органом		0,25		
	Загалом		21,00	19,25	23,75

Джерело: складено й розраховано автором.

Додаток М

Таблиця М1

Контингент студентів за джерелами фінансування, осіб

	2010		2011		2012		2013		2014		Динаміка, %	
	Б	К	Б	К	Б	К	Б	К	Б	К	Б	К
КНУТД												
Всього, контингент, з них:	3776	5641	3454	4867	3447	3952	3405	3544	3451	3303	91	59
ДФН	3516	2372	3211	1861	3168	1586	3070	1320	3067	1213	87	51
ЗФН	260	3269	243	3006	279	2366	335	2224	384	2090	147	64
Подано заяв	6600		4367		6239		6261		9929		150	
Вступ	1487	2030	1330	1961	1496	1217	1359	1595	1405	1398	94	69
Випуск	1447	3043	1458	1458	1337	2339	1242	1956	1246	1603	86	53
ХНУ												
Всього, контингент, з них:	4874	7855	4583	6686	4471	5239	4274	4341	4239	3714	87	55
ДФН	3957	2700	3747	2267	3643	1803	3507	1477	3464	1424	88	53
ЗФН	917	5155	836	4419	828	3436	767	2864	775	2290	85	44
Подано заяв	7470		7472		6701		8013		8463		113	
Вступ	1888	2925	1817	2588	1924	1925	1724	1770	1713	1559	91	53
Випуск	2019	3327	2086	3373	2007	3032	1848	2439	1728	1952	86	59
ПХДПУ												
Всього, контингент, з них:	3332	1992	3087	1678	3368	1277	3809	926	4292	884	129	44
ДФН	2134	548	1983	488	2163	346	2420	284	2658	302	125	55
ЗФН	1198	1444	1104	1190	1205	931	1389	642	1634	582	136	40
Подано заяв	2261		2079		2993		4830		4811		213	
Вступ	823	281	776	243	1091	182	1180	162	1280	226	156	80
Випуск	812	315	907	249	885	246	885	261	1016	171	125	54
СНАУ												
Всього, контингент, з них:	4548	5617	4339	5165	3817	4993	3268	4364	3098	4049	68	72
ДФН	3714	1238	3543	1311	3046	1185	2775	1112	2579	1088	69	88
ЗФН	834	4379	796	3854	771	3808	493	3252	519	2961	62	68
Подано заяв	5292		4340		5218		4751		4017		76	
Вступ	1302	2607	1270	2426	1181	2053	1184	1594	1136	1493	87	57
Випуск	1074	3231	1253	2829	1249	2188	1241	2383	1097	1866	102	58

Джерело: складено та розраховано автором за формою 2-3НЖ.

Чисельність і структура персоналу, ФОП ВНЗ у 2010–2014 рр., осіб

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	Динаміка 2014 до 2010 року	
						(+/-)	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
КНУТД							
Чисельність НПП, усього	941	848	765	612	538	-404	57
<i>із них штатні</i>	810	738	675	564	508	-303	63
Кандидати, усього	388	402	360	296	276	-112	71
Доктори, усього	94	95	82	65	63	-31	67
Частка НПП, які мають вч. ступінь, усього, %	51	48	44	38	45	0	100
Кандидати, штатні	322	325	306	253	250	-67	79
Доктори, штатні	51	54	55	52	54	3	106
Частка НПП, які мають вч. ступінь, штатні, %		41	41	36	44	5	113
Доценти, усього	268	285	275	255	232	-37	86
Професори, усього	108	111	99	82	71	-37	66
Частка НПП, які мають вч. звання, усього, %		38	37	36	40	5	114
Доценти, штатні	237	239	239	227	212	-22	91
Професори, штатні	74	78	75	68	61	-11	85
Частка НПП, які мають вч. звання, штатні, %		34	36	34	39	6	118
Працюють менше ніж на повну ставку:	311	307	277	387	315	-8	97
Середньооблікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду:	1858	1775	1666	1537	1414	-444	76
із них: частка штатних НПП, %	43	42	41	37	36	-8	82
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (<i>тис. грн.</i>):	51791,5	56218,4	65131,8	62571,8	64996,2	13205	125
Фонд основної ЗП	27816,6	29802,3	34024	30605,3	28554,2	738	103
Фонд додаткової ЗП	22616	24921,4	29355,5	30329,8	35106,8	12491	155
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1358,9	1494,7	1752,3	1636,7	1335,2	-24	98
Середньомісячна ЗП штатного працівника	2322,9	2639,4	3257,9	3392,5	3830,5	1508	165
ХНУ							
Чисельність НПП, усього:	793	755	771	696	693	-100	87
<i>із них штатні</i>	771	732	752	692	677	-94	88
Кандидати, усього	406	411	415	438	446	40	110
Доктори, усього	42	50	49	55	59	17	140
Частка НПП, які мають вч. ступінь, усього, %	56	61	60	71	73	16	129

1	2	3	4	5	6	7	8
Кандидати, штатні	404	410	415	437	438	34	108
Доктори, штатні	42	50	49	55	59	17	140
Частка НПП, які мають вч. ступінь, штатні, %	58	63	62	71	73	15,57	127
Доценти, усього	304	307	319	348	350	46	115
Професори, усього	36	42	51	56	57	21	158
Частка НПП, які мають вч. звання, усього, %	43	46	48	58	59	16	137
Доценти, штатні	303	307	319	347	346	43	114
Професори, штатні	36	42	51	56	57	21	158
Частка НПП, які мають вч. звання, штатні, %	44	48	49	58	60	15,56	135
Працюють менше ніж на повну ставку:	147	254	299	248	275	128	187
Середньооблікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду:	1634	1632	1492	1360	1373	-261	84
з них: частка штатних НПП, %	47	45	50	51	49	47	104
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (тис. грн.):	43098,9	48480,3	53595	45731,5	46837,1	3738,2	109
Фонд основної ЗП	19806,8	22370,9	26529,4	23780,2	23962,7	4155,9	121
Фонд додаткової ЗП	19821,5	22425,6	23407,1	19678,6	20034,2	212,7	101
Заохочувальні та компенсаційні виплати	3470,6	3683,8	3658,5	2272,7	2840,2	-630,4	82
Середньомісячна ЗП штатного працівника	2198	2476	2993	2802	2843	644,7	129
ПХДПУ							
Чисельність НПП, усього	350	350	345	352	342	-8	98
із них штатні	318	321	319	324	336	18	106
Кандидати, усього	172	174	171	195	196	24	114
Доктори, усього	27	30	36	39	32	5	119
Частка НПП, які мають вч. ступінь, усього, %	57	58	60	66	67	9,8	117
Кандидати, штатні	160	167	164	187	194	34	121
Доктори, штатні	13	13	20	25	28	15	215
Частка НПП, які мають вч. ступінь, штатні %	54	56	58	65	66	11,7	121
Доценти, усього	111	116	124	137	148	37	133
Професори, усього	29	32	33	34	33	4	114
Частка НПП, які мають вч. звання, усього, %	61	65	69	73	76	15,6	126
Доценти, штатні	102	108	114	128	148	46	145
Професори, штатні	18	20	24	26	29	11	161
Частка НПП, які мають вч. звання, штатні, %	40	42	48	54	53	13	133
Працюють менше ніж на повну ставку	87	79	121	70	66	-21	76

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду:	507	517	499	503	535	28	106
із них: частка штатних НПП, %	63	62	64	64	63	0	100
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (тис. грн.):	14415,5	16006,4	19824,1	21765,4	23911,1	9495,6	166
Фонд основної ЗП	18259,8	19686,4	25028,3	26619,2	21571,8	3312	118
Фонд додаткової ЗП	13290,9	13637,5	13806,5	13561,1	16689,5	3399	126
Заохочувальні та компенсаційні виплати	250	216,5	188,7	175,8	196,3	-54	79
Середньомісячна ЗП штатного працівника	2369,41	2580,01	3310,64	3605,93	3724,47	1355,1	157
СНАУ							
Чисельність НПП, всього	470	500	548	535	496	26	106
із них штатні	464	495	508	489	450	-14	97
Кандидати, усього	261	248	272	277	261	0	100
Доктори, усього	33	35	51	49	48	15	145
Частка НПП, які мають вч. ступінь, усього, %	62,55	56,60	58,94	60,93	62,30	-0,25	100
Кандидати, штатні	256	243	257	260	241	-15	94
Доктори, штатні	33	35	36	36	38	5	115
Частка НПП, які мають вч. ступінь, штатні, %	62	56	58	61	62	-0,28	100
Доценти, всього	228	223	195	189	190	-38	83
Професори, всього	38	41	44	44	41	3	108
Частка НПП, які мають вч. звання, усього, %	57	53	44	44	47	-10	82
Доценти, штатні	228	223	181	175	175	-53	77
Професори, штатні	38	41	35	33	34	-4	89
Частка НПП, які мають вч. звання, штатні, %	57	53	43	43	46	-10,9	81
Працюють менше ніж на повну ставку	157	127	320	306	205	48	131
Середньооблікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду:	1227	1212	1167	1116	1159	-68	94
із них: частка штатних НПП, %	38	41	44	44	39	1	103
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (тис. грн.):	31800,7	33540,4	39023,5	40356,1	38457,6	6657	121
Фонд основної ЗП	18259,8	19686,4	25028,3	26619,2	21571,8	3312	118
Фонд додаткової ЗП	13290,9	13637,5	13806,5	13561,1	16689,5	3399	126
Заохочувальні та компенсаційні виплати	250	216,5	188,7	175,8	196,3	-54	79
Середньомісячна ЗП штатного працівника	2078,48	2325,32	2798,59	2767,91	2765,14	687	133

Джерело: складено та розраховано автором за формами 2-3НК, 1-ПВ.

Джерела фінансування студентів, осіб

Роки / ВНЗ	2010	2011	2012	2013	2014	Динам „ %
КНУТД						
усього студентів, у т. ч. навчалися за рахунок коштів:	7085	6833	6696	6541	6331	89
<i>державного бюджету</i>	4249	4390	4508	4586	4571	108
<i>фізичних осіб</i>	2836	2443	2188	1955	1760	62
Чисельність випускників, які отримали направлення на роботу після завершення повного циклу навчання	1021	978	1023	694	975	95
Чисельність випускників, які одночасно з освітнім рівнем отримали робочу професію	136	117	107	98	129	94
ХНУ						
Усього студентів, у т. ч. навчалися за рахунок коштів:	12729	11269	9710	8615	7953	62
<i>державного бюджету</i>	4874	4583	4471	4274	4239	87
<i>фізичних осіб</i>	7855	6686	5239	4341	3714	47
Чисельність випускників, які отримали направлення на роботу після завершення повного циклу навчання	743	754	757	731	615	83
Чисельність випускників, які одночасно з освітнім рівнем отримали робочу професію	678	590	470	392	228	34
ПХДПУ						
Усього студентів, у т. ч. навчалися за рахунок коштів:	5324	4765	4645	4735	5176	97
<i>державного бюджету</i>	3332	3087	3368	3809	4292	129
<i>фізичних осіб</i>	1992	1678	1277	926	884	44
Чисельність випускників, які отримали направлення на роботу після завершення повного циклу навчання	311	282	279	262	344	111
Чисельність випускників, які одночасно з освітнім рівнем отримали робочу професію	0	0	0	0	0	
СНАУ						
Усього студентів, у т. ч. навчалися за рахунок коштів:	10165	9504	8810	7632	7147	70
<i>державного бюджету</i>	4548	4339	3817	3268	3098	68
<i>фізичних осіб</i>	5617	5165	4993	4364	4049	72
Чисельність випускників, які отримали направлення на роботу після завершення повного циклу навчання	1108	1054	1043	1094	970	88
Чисельність випускників, які одночасно з освітнім рівнем отримали робочу професію	632	631	788	709	791	125

Джерело: складено та розраховано автором за формою 2-НК.

Основні фінансові показники діяльності ВНЗ за 2010-2014 рр.

Показники	Рік					Норматив	Відхилення +/-
	2010	2011	2012	2013	2014		
1	2	3	4	5	6	7	8
КНУТД							
Власні обігові кошти	13238364,68	21879495,41	22814608,3	19295379,05	22991292,07	В динаміці	9752927,39
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,53	0,63	0,68	0,66	0,66	>0,1	0,13
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	1,44	1,29	1,20	1,21	1,21	Зростає	-0,23
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,11	0,17	0,17	0,15	0,18	>0,5	0,07
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,99	4,03	4,74	3,98	16,17	Зростає	13,18
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,91	0,91	0,93	0,93	0,92	>0,5	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,1	1,1	1,08	1,08	1,09	=2	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	0,17	0,17	0,15	0,18	>0,1	0,07
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	10,34	10,02	12,57	12,83	10,86	>1	0,52
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,91	0,93	0,09	0,92	0,85-0,9	0,01
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,64	2,68	2,60	2,30	2,36	0,2-0,35	0,72
Проміжний коефіцієнт покриття	1,06	2,86	2,71	2,43	2,51	k < 1, «-»	1,45
Загальний коефіцієнт покриття	1,64	2,68	2,62	3,22	2,37	0,2-0,35	0,73
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,07	0,12	0,11	0,11	0,14	1	0,07
Частка основних засобів в активах	0,78	0,73	0,74	0,75	1,38	В динаміці	0,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,66	0,40	0,43	0,46	0,49	< 0,5	-0,17
Коефіцієнт оновлення	0,02	0,02	0,05	0,92	-0,0026	> 0,5	-0,0226
Коефіцієнт мобільності активів	0,11	0,06	0,3	0,27	0,33	> 2	0,22
СНАУ							
Власні обігові кошти	4837239,92	6363784,46	-14479263,14	-3715414,11	-2997159,13	В динаміці	-7834399,05
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,87	0,78	-3,51	-0,54	-0,52	>0,1	-1,44
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	0,19	0,20	-0,09	-0,96	-0,61	Зростає	-0,8
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,05	0,07	-0,19	-0,04	-0,03	>0,5	-0,08

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів	2,26	3,03	-8,03	-1,71	-1,12	Зростання	-3,38
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,99	0,98	0,80	0,89	0,91	>0,5	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,02	1,25	1,13	1,10	=2	0,09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05	0,46	-0,19	-0,04	-0,04	>0,1	-0,09
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	118,95	52,90	4,05	7,85	9,94	>1	-109,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,98	0,80	0,89	0,91	0,85-0,9	-0,08
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,25	0,70	0,07	0,33	0,22	0,2-0,35	-1,03
Проміжний коефіцієнт покриття	4,58	3,40	0,22	0,45	0,37	k < 1, “-” k 1-0,5, “+”	-4,21
Загальний коефіцієнт покриття	2,68	0,89	0,07	0,35	0,23	0,2-0,35	-2,45
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	6,03	3,18	0,03	0,08	0,12	1	-5,91
Частка основних засобів в активах	0,88	0,86	0,90	0,87	0,87	В динаміці	-0,01
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,50	0,52	0,54	0,56	0,58	<0,5	0,08
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,07	0,07	0,004	0,007	>0,5	-0,033
Коефіцієнт мобільності активів	0,07	0,09	0,05	0,08	0,07	>2	0
ІХДПУ							
Власні обігові кошти	5014392,98	3573386,8	3280459,96	3745492,32	5818273,88	В динаміці	803880,9
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними оборотними коштами	0,75	0,73	0,60	0,57	0,50	>0,1	-0,25
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	0,90	0,75	0,96	1,07	1,50	Зростання	0,60
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,15	0,10	0,10	0,11	0,31	>0,5	0,16
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами запасів	3,96	2,09	1,98	1,98	2,75	Зростання	-1,21
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,95	0,95	0,94	0,92	0,96	>0,5	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,05	1,07	1,08	1,04	=2	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,13	0,11	0,10	0,11	0,16	>0,1	0,03
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	19,66	19,27	14,75	11,79	24,31	>1	4,65
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,95	0,95	1,02	0,92	0,96	0,85-0,9	0,01
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	2,64	1,57	1,41	1,40	4,13	0,2-0,35	1,49
Проміжний коефіцієнт покриття	3,20	1,86	1,73	0,25	4,13	k < 1, “-” k 1-0,5, “+”	0,93

1	2	3	4	5	6	7	8
Загальний коефіцієнт покриття	3,79	1,57	1,74	1,40	20,88	0,2-0,35	17,09
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,37	0,35	0,16	0,11	19,14	1	18,77
Частка основних засобів в активах	0,64	0,69	0,66	0,64	4,01	В динаміці	3,37
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,46	0,48	0,49	0,61	< 0,5	0,17
Коефіцієнт оновлення	0,33	0,05	0,05	0,03	0,001	> 0,5	-0,329
Коефіцієнт мобільності активів	0,24	0,17	0,19	2,20	0,39	> 2	0,15
ХНУ							
Власні обігові кошти	7856587,4	2478841,53	-234408,82	6773805,04	6264583,77	В динаміці	-1592003,63
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,42	0,20	-0,03	0,47	0,71	> 0,1	0,29
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	2,06	4,51	-21,18	1,78	1,00	Зростання	-1,06
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,12	0,01	-0,01	0,11	0,12	> 0,5	0
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	4,94	25,13	-0,14	4,68	7,73	Зростання	2,79
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,85	0,84	0,88	0,89	0,95	> 0,5	0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,19	1,56	1,12	1,05	= 2	-0,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,04	-0,004	0,11	0,12	> 0,1	0
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25	0
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,75	5,29	7,18	8,12	20,04	> 1	14,29
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85	0,84	0,88	0,89	0,95	0,85-0,9	0,1
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,46	0,95	0,61	1,59	2,41	0,2-0,35	0,95
Проміжний коефіцієнт покриття	1,57	1,05	7,97	1,70	3,10	k < 1, “-” k 1-0,5, “+”	1,53
Загальний коефіцієнт покриття	1,58	1,02	0,66	1,72	4,08	0,2-0,35	2,5
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,03	0,03	0,06	0,04	0,48	1	0,45
Частка основних засобів в активах	0,53	0,58	1,60	0,55	0,71	В динаміці	0,18
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,58	0,61	0,63	0,49	< 0,5	-0,08
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,10	0,05	-0,05	-0,001	> 0,5	-0,041
Коефіцієнт мобільності активів	0,34	0,21	0,13	0,26	0,19	> 2	-0,15

Джерело: розраховано автором за даними ВНЗ.

Додаток Н

Таблиця Н1

Аналіз індикативних показників ефективності діяльності ВНЗ у 2010–2014 рр.

	2010	2011	2012	2013	2014
1	2	3	4	5	6
КНУТД					
Блок 1. Аналіз фінансового стану					
1.1. Аналіз капіталу підприємства					
Власні обігові кошти	13238364,68	21879495,41	22814608,3	19295379,05	22991292,07
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,53	0,63	0,68	0,66	0,66
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	1,44	1,29	1,20	1,21	1,21
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,11	0,17	0,17	0,15	0,18
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,99	4,03	4,74	3,98	16,17
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,91	0,91	0,93	0,93	0,92
Коефіцієнт фінансової залежності	1,1	1,1	1,08	1,08	1,09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	0,17	0,17	0,15	0,18
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0
1.2. Аналіз фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової стабільності	10,34	10,02	12,57	12,83	10,86
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,91	0,93	0,09	0,92
Коефіцієнт абсолютної (термिनної) ліквідності	1,64	2,68	2,60	2,30	2,36
Проміжний коефіцієнт покриття	1,06	2,86	2,71	2,43	2,51
Загальний коефіцієнт покриття	1,64	2,68	2,62	3,22	2,37
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,07	0,12	0,11	0,11	0,14
1.3. Аналіз майнового стану					
Частка основних засобів в активах	0,78	0,73	0,74	0,75	1,38
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,66	0,40	0,43	0,46	0,49
Коефіцієнт оновлення	0,02	0,02	0,05	0,92	-0,0026
Коефіцієнт мобільності активів	0,11	0,06	0,3	0,27	0,33

1	2	3	4	5	6
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення					
Коефіцієнт плінності кадрів	0,05	0,05	0,05	0,09	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,51	0,48	0,44	0,38	0,45
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,39	0,41	0,41	0,36	0,44
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем за загальною чисельністю	0,86	0,87	0,88	0,92	0,94
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині кандидатів і докторів наук	0,77	0,76	0,82	0,84	0,90
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	0,83	0,80	0,84	0,88	0,90
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	0,95	1,5	1,01	0,93	1,01
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*					
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Блок 4. Аналіз контингенту студентів					
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	6	6	6,5	7,6	8,4
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,5	0,25	0,57	0,53	0,72
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,76	0,67	0,57	0,50	0,45

1	2	3	4	5	6
СНАУ					
Блок 1. Аналіз фінансового стану					
1.1. Аналіз капіталу підприємства					
Власні обігові кошти	4837239,92	6363784,46	-14479263,14	-3715414,11	-2997159,13
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,87	0,78	-3,51	-0,54	-0,52
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	0,19	0,20	-0,09	-0,96	-0,61
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,05	0,07	-0,19	-0,04	-0,03
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,26	3,03	-8,03	-1,71	-1,12
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,99	0,98	0,80	0,89	0,91
Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,02	1,25	1,13	1,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05	0,46	-0,19	-0,04	-0,04
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0
1.2. Аналіз фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової стабільності	118,95	52,90	4,05	7,85	9,94
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,98	0,80	0,89	0,91
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,25	0,70	0,07	0,33	0,22
Проміжний коефіцієнт покриття	4,58	3,40	0,22	0,45	0,37
Загальний коефіцієнт покриття	2,68	0,89	0,07	0,35	0,23
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	6,03	3,18	0,03	0,08	0,12
1.3. Аналіз майнового стану					
Частка основних засобів в активах	0,88	0,86	0,90	0,87	0,87
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,50	0,52	0,54	0,56	0,58
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,07	0,07	0,004	0,007
Коефіцієнт мобільності активів	0,07	0,09	0,05	0,08	0,07
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення					
Коефіцієнт плінності кадрів	0,36	0,02	0,04	0,01	0,03
Коефіцієнт якісного складу за науковим ступенем	0,63	0,57	0,59	0,61	0,62

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,62	0,56	0,58	0,61	0,62
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	0,98	0,99	0,93	0,93	0,90
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	0,98	0,91	0,90	0,91	0,90
Коефіцієнт якісного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	1	1	0,92	0,9	0,84
Коефіцієнт якісного складу за забезпеченістю докторами наук	0,35	0,39	0,48	0,45	0,50
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*					
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Блок 4. Аналіз контингенту студентів					
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	11,6	10,7	8,5	7,9	8
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,26	0,15	0,38	0,42	0,35
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,44	0,46	0,50	0,51	0,53
ПХДПУ					
Блок 1. Аналіз фінансового стану					
1.1. Аналіз капіталу підприємства					
Власні обгові кошти	5014392,98	3573386,8	3280459,96	3745492,32	5818273,88
Коефіцієнт забезпечення обговіх коштів власними обговіми коштами	0,75	0,73	0,60	0,57	0,50
Коефіцієнт маневреності власних обговіх коштів	0,90	0,75	0,96	1,07	1,50
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,15	0,10	0,10	0,11	0,31
Коефіцієнт забезпечення власними обговіми коштами запасів	3,96	2,09	1,98	1,98	2,75

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,95	0,95	0,94	0,92	0,96
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,05	1,07	1,08	1,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,13	0,11	0,10	0,11	0,16
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0
1.2. Аналіз фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової стабільності	19,66	19,27	14,75	11,79	24,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,95	0,95	1,02	0,92	0,96
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	2,64	1,57	1,41	1,40	4,13
Проміжний коефіцієнт покриття	3,20	1,86	1,73	0,25	4,13
Загальний коефіцієнт покриття	3,79	1,57	1,74	1,40	20,88
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,37	0,35	0,16	0,11	19,14
1.3. Аналіз майнового стану					
Частка основних засобів в активах	0,64	0,69	0,66	0,64	4,01
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,46	0,48	0,49	0,61
Коефіцієнт оновлення	0,33	0,05	0,05	0,03	0,001
Коефіцієнт мобільності активів	0,24	0,17	0,19	2,20	0,39
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення					
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0,01	0,02	0,02
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,51	0,51	0,57	0,72	0,69
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,54	0,56	0,58	0,65	0,66
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем за загальною чисельністю	0,91	0,92	0,93	0,92	0,98
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині кандидатів і докторів наук	0,87	0,85	0,89	0,91	0,97

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	0,86	0,86	0,88	0,90	0,98
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	1,1	1,2	1,4	1,5	1,4
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*					
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Блок 4. Оцінка контингенту студентів					
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	8	7	8	8	9
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,2	0,	0,38	0,45	0,42
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,3	0,29	0,18	0,09	0,13
ХНУ					
Блок 1. Аналіз фінансового стану					
1.1. Аналіз капіталу підприємства					
Власні обігові кошти	7856587,4	2478841,53	-234408,82	6773805,04	6264583,77
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,42	0,20	-0,03	0,47	0,71
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	2,06	4,51	-21,18	1,78	1,00
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,12	0,01	-0,01	0,11	0,12
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	4,94	25,13	-0,14	4,68	7,73
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,85	0,84	0,88	0,89	0,95
Коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,19	1,56	1,12	1,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,04	-0,004	0,11	0,12
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0

1	2	3	4	5	6
1.2. Аналіз фінансової стійкості					
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,75	5,29	7,18	8,12	20,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85	0,84	0,88	0,89	0,95
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,46	0,95	0,61	1,59	2,41
Проміжний коефіцієнт покриття	1,57	1,05	7,97	1,70	3,10
Загальний коефіцієнт покриття	1,58	1,02	0,66	1,72	4,08
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,03	0,03	0,06	0,04	0,48
1.3. Аналіз майнового стану					
Частка основних засобів в активах	0,53	0,58	1,60	0,55	0,71
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,58	0,61	0,63	0,49
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,10	0,05	-0,05	-0,001
Коефіцієнт мобільності активів	0,34	0,21	0,13	0,26	0,19
Блок 2. Кадрове забезпечення					
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,02	0,01	0,06	0,002
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,56	0,61	0,6	0,71	0,73
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,58	0,63	0,62	0,71	0,73
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем за загальною чисельністю	0,97	0,97	0,98	0,99	0,98
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині кандидатів і докторів наук	0,99	0,99	1,00	0,99	0,98
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	0,99	1,00	1,00	0,99	0,98
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	0,43	0,42	1,11	0,59	0,73

1	2	3	4	5	6
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*					
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок
Блок 4. Оцінка контингенту студентів					
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	8	8,7	7,8	7,7	7,5
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,36	0,41	0,43	0,56	0,61
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,93	0,71	0,58	0,49	0,47

Примітка: * розраховано на основі застосування 4-х факторної моделі регресійно-кореляційного аналізу

Джерело: складено автором за даними ВНЗ.

**Розрахунок рівня ефективності діяльності ВНЗ,
виходячи із нормативних значень запропонованих коефіцієнтів**

	2010	2011	2012	2013	2014	Норматив	Коефіцієнт вагомості
1	2	3	4	5	6	7	8
КНУТД							
Блок 1. Аналіз фінансового стану							
1.1. Аналіз капіталу підприємства							
Власні обігові кошти	13238364,68	21879495,41	22814608,3	19295379,05	22991292,07	В динаміці	
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,53	0,63	0,68	0,66	0,66	>0,1	
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	1,44	1,29	1,20	1,21	1,21	Зростання	
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,11	0,17	0,17	0,15	0,18	>0,5	<i>У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення</i>
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,99	4,03	4,74	3,98	16,17	Зростання	
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,91	0,91	0,93	0,93	0,92	>0,5	
Коефіцієнт фінансової залежності	1,1	1,1	1,08	1,08	1,09	=2	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	0,17	0,17	0,15	0,18	>0,1	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25	
Разом за коефіцієнтом ранжування (більшість значень відповідає нормативу)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
1.2. Аналіз фінансової стійкості							
Коефіцієнт фінансової стабільності	10,34	10,02	12,57	12,83	10,86	0,85-0,9	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,91	0,91	0,93	0,09	0,92	0,2-0,35	

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,64	2,68	2,60	2,30	2,36	k < 1, то “-” k 1-0,5, то “+”	У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення
Проміжний коефіцієнт покриття	1,06	2,86	2,71	2,43	2,51	0,2-0,35	
Загальний коефіцієнт покриття	1,64	2,68	2,62	3,22	2,37	1	
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,07	0,12	0,11	0,11	0,14	В динаміці	
Разом за коефіцієнтом ранжування (більшість значень відповідає нормативу)	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,1
1.3. Аналіз майнового стану							
Частка основних засобів в активах	0,78	0,73	0,74	0,75	1,38	> 0,5	У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,66	0,40	0,43	0,46	0,49	Зменшення	
Коефіцієнт оновлення	0,02	0,02	0,05	0,92	-0,0026	В динаміці	
Коефіцієнт мобільності активів	0,11	0,06	0,3	0,27	0,33	> 0,1	
Разом за коефіцієнтом (половина значень не відповідає нормативу)	0	0	0	0	0		0,1
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення							
Коефіцієнт плінності кадрів	0,05	0,05	0,05	0,09	0,05	< 0,2	0,1
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,51	0,48	0,44	0,38	0,45	> 0,3	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,39	0,41	0,41	0,36	0,44	> 0,2	0,05

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем за загальною чисельністю	0,86	0,87	0,88	0,92	0,94	≥0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині кандидатів і докторів наук	0,77	0,76	0,82	0,84	0,90	≥0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	0,83	0,80	0,84	0,88	0,90	≥0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	0,95	1,5	1,01	0,93	1,01	≥1	0,1
Разом за коефіцієнтом впливу	0,35	0,45	0,45	0,35	0,45		0,45
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*							
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	0,5 > 0,4 > 0,3 – сильний зв'язок	0,05
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	0,5 > 0,4 > 0,3 – сильний зв'язок	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,10
Блок 4. Аналіз контингенту студентів							
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	6	6	6,5	7,6	8,4	≥12	0,05
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,5	0,25	0,57	0,53	0,72	>0,5	0,05
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,76	0,67	0,57	0,50	0,51	≥1	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,05	0,0	0,05	0,05	0,05		0,15

1	2	3	4	5	6	7	8
СНАУ							
Блок 1. Аналіз фінансового стану							
1.1. Аналіз капіталу підприємства							
Власні об'єкти	4837239,92	6363784,46	-14479263,14	-3715414,11	-2997159,13	В динаміці	
Коефіцієнт забезпечення об'єктивних коштів власними об'єктивними коштами	0,87	0,78	-3,51	-0,54	-0,52	>0,1	
Коефіцієнт маневреності власних об'єктивних коштів	0,19	0,20	-0,09	-0,96	-0,61	Зростання	
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,05	0,07	-0,19	-0,04	-0,03	>0,5	<i>У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення</i>
Коефіцієнт забезпечення власними об'єктивними коштами запасів	2,26	3,03	-8,03	-1,71	-1,12	Зростання	
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,99	0,98	0,80	0,89	0,91	>0,5	
Коефіцієнт фінансової залежності	1,01	1,02	1,25	1,13	1,10	=2	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,05	0,46	-0,19	-0,04	-0,04	>0,1	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25	
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,1	0,1	0	0	0		0,1
1.2. Аналіз фінансової стійкості							
Коефіцієнт фінансової стабільності	118,95	52,90	4,05	7,85	9,94	0,85-0,9	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,98	0,80	0,89	0,91	0,2-0,35	
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,25	0,70	0,07	0,33	0,22	k < 1, то “-” k 1-0,5, то “+”	
Проміжний коефіцієнт покриття	4,58	3,40	0,22	0,45	0,37	0,2-0,35	
Загальний коефіцієнт покриття	2,68	0,89	0,07	0,35	0,23	1	
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	6,03	3,18	0,03	0,08	0,12	В динаміці	

1	2	3	4	5	6	7	8
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,1	0,1	0	0	0		0,1
1.3. Аналіз майнового стану							
Частка основних засобів в активах	0,88	0,86	0,90	0,87	0,87	> 0,5	У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,50	0,52	0,54	0,56	0,58	Зменшення	
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,07	0,07	0,004	0,007	В динаміці	
Коефіцієнт мобільності активів	0,07	0,09	0,05	0,08	0,07	>0,1	
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,1
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення							
Коефіцієнт плинності кадрів	0,36	0,02	0,04	0,01	0,03	< 0,2	0,1
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,63	0,57	0,59	0,61	0,62	> 0,3	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,62	0,56	0,58	0,61	0,62	> 0,2	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем за загальною чисельністю	0,98	0,99	0,93	0,93	0,90	≥ 0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині кандидатів і докторів наук	0,98	0,91	0,90	0,91	0,90	≥ 0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	1	1	0,92	0,9	0,84	≥ 0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	0,35	0,39	0,48	0,45	0,50	≥ 1	0,1

1	2	3	4	5	6	7	8
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,25	0,35	0,35	0,35	0,35		0,45
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «Фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*							
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	0,5 > 0,4 > 0,3 – сильний зв'язок	0,05
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	0,5 > 0,4 > 0,3 – сильний зв'язок	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,10
Блок 4. Аналіз контингенту студентів							
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну платну одиницю НПП	11,6	10,7	8,5	7,9	8	≥12	0,05
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,26	0,15	0,38	0,42	0,35	>0,5	0,05
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,44	0,46	0,50	0,51	0,53	≥1	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,15
ПХДПУ							
Блок 1. Аналіз фінансового стану							
1.1. Аналіз капіталу підприємства							
Власні обігові кошти	5014392,98	3573386,8	3280459,96	3745492,32	5818273,88	В динаміці	

1	2	3	4	5	6	7	8	
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,15	0,10	0,10	0,11	0,31	>0,5	У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення	
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	3,96	2,09	1,98	1,98	2,75	Зростання		
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,95	0,95	0,94	0,92	0,96	>0,5		
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,05	1,07	1,08	1,04	=2		
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,13	0,11	0,10	0,11	0,16	>0,1		
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25		
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
1.2. Аналіз фінансової стійкості								
Коефіцієнт фінансової стабільності	19,66	19,27	14,75	11,79	24,31	0,85-0,9		У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,95	0,95	1,02	0,92	0,96	0,2-0,35		
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	2,64	1,57	1,41	1,40	4,13	k < 1, то “-” k 1-0,5, то “+”		
Проміжний коефіцієнт покриття	3,20	1,86	1,73	0,25	4,13	0,2-0,35		
Загальний коефіцієнт покриття	3,79	1,57	1,74	1,40	20,88	1		
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,37	0,35	0,16	0,11	19,14	В динаміці		
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		
1.3. Аналіз майнового стану								
Частка основних засобів в активах	0,64	0,69	0,66	0,64	4,01	> 0,5	У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,44	0,46	0,48	0,49	0,61	Зменшення		
Коефіцієнт оновлення	0,33	0,05	0,05	0,03	0,001	В динаміці		
Коефіцієнт мобільності активів	0,24	0,17	0,19	2,20	0,39	>0,1		

1	2	3	4	5	6	7	8
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,1
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення							
Коефіцієнт плинності кадрів	0	0	0,01	0,02	0,02	< 0,2	0,1
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,51	0,51	0,57	0,72	0,69	> 0,3	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,54	0,56	0,58	0,65	0,66	> 0,2	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем за загальною чисельністю	0,91	0,92	0,93	0,92	0,98	≥ 0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині кандидатів і докторів наук	0,87	0,85	0,89	0,91	0,97	≥ 0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	0,86	0,86	0,88	0,90	0,98	≥ 0,5	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	1,1	1,2	1,4	1,5	1,4	≥ 1	0,1
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45		0,45
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*							
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	0,5 > 0,4 > 0,3 – сильний зв'язок	0,05
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	0,5 > 0,4 > 0,3 – сильний зв'язок	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,10

1	2	3	4	5	6	7	8
Блок 4. Аналіз контингенту студентів							
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	8	7	8	8	9	≥12	0,05
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,2	0,48	0,38	0,45	0,42	>0,5	0,05
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,3	0,29	0,18	0,09	0,13	≥1	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,15
ХНУ							
Блок 1. Аналіз фінансового стану							
1.1. Аналіз капіталу підприємства							
Власні обігові кошти	7856587,4	2478841,53	-234408,82	6773805,04	6264583,77	В динаміці	<i>У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення</i>
Коефіцієнт забезпечення обігових коштів власними обіговими коштами	0,42	0,20	-0,03	0,47	0,71	>0,1	
Коефіцієнт маневреності власних обігових коштів	2,06	4,51	-21,18	1,78	1,00	Зростання	
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,12	0,01	-0,01	0,11	0,12	>0,5	
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	4,94	25,13	-0,14	4,68	7,73	Зростання	
Коефіцієнт незалежності (автономії)	0,85	0,84	0,88	0,89	0,95	>0,5	
Коефіцієнт фінансової залежності	1,17	1,19	1,56	1,12	1,05	=2	
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,12	0,04	-0,004	0,11	0,12	>0,1	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0	0	0	0	0	0,25	
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,1	0	0	0,1	0,1		

1	2	3	4	5	6	7	8
1.2. Аналіз фінансової стійкості							
Коефіцієнт фінансової стабільності	5,75	5,29	7,18	8,12	20,04	0,85-0,9	<i>У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення</i>
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85	0,84	0,88	0,89	0,95	0,2-0,35	
Коефіцієнт абсолютної (термінової) ліквідності	1,46	0,95	0,61	1,59	2,41	k < 1, то “-” k 1-0,5, то “+”	
Проміжний коефіцієнт покриття	1,57	1,05	7,97	1,70	3,10	0,2-0,35	
Загальний коефіцієнт покриття	1,58	1,02	0,66	1,72	4,08	1	
Показник співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,03	0,03	0,06	0,04	0,48	В динаміці	
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,1
1.3. Аналіз майнового стану							
Частка основних засобів в активах	0,53	0,58	1,60	0,55	0,71	> 0,5	<i>У разі, якщо більшість наведених коефіцієнтів відповідають нормативному значенню присуджується максимальне значення</i>
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,57	0,58	0,61	0,63	0,49	Зменшення	
Коефіцієнт оновлення	0,04	0,10	0,05	-0,05	-0,001	В динаміці	
Коефіцієнт мобільності активів	0,34	0,21	0,13	0,26	0,19	> 0,1	
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1		0,1
Блок 2. Аналіз кадрового забезпечення							
Коефіцієнт плінності кадрів	0,02	0,02	0,01	0,06	0,002	< 0,2	0,1
Коефіцієнт якісного кадрового складу за науковим ступенем	0,56	0,61	0,60	0,71	0,73	> 0,3	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за вченим званням	0,58	0,63	0,62	0,71	0,73	> 0,2	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем за загальною чисельністю	0,97	0,97	0,98	0,99	0,98	≥ 0,5	0,05

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині кандидатів і докторів наук	0,99	0,99	1,00	0,99	0,98	$\geq 0,5$	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового штатного складу за основним місцем в частині доцентів і професорів	0,99	1,00	1,00	0,99	0,98	$\geq 0,5$	0,05
Коефіцієнт якісного кадрового складу за забезпеченістю докторами наук	0,43	0,42	1,11	0,59	0,73	≥ 1	0,1
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,35	0,35	0,45	0,35	0,35		0,45
Блок 3. Аналіз взаємозв'язку «фонд оплати праці – контингент за джерелами фінансування – якісний склад НПП»*							
Взаємозв'язок між ФОП та контингентом за джерелами фінансування	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	$0,5 > 0,4 > 0,3$ – сильний зв'язок	0,05
Взаємозв'язок між ФОП та якісним складом науково-педагогічних кадрів	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	Слабкий зв'язок	$0,5 > 0,4 > 0,3$ – сильний зв'язок	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0	0	0	0	0		0,10
Блок 4. Аналіз контингенту студентів							
Коефіцієнт співвідношення кількості студентів на одну штатну одиницю НПП	8	8,7	7,8	7,7	7,5	≥ 12	0,05
Коефіцієнт оборотності прийому студентів	0,36	0,41	0,43	0,56	0,61	$> 0,5$	0,05
Коефіцієнт співвідношення студентів-контрактників і бюджетників	0,93	0,71	0,58	0,49	0,52	≥ 1	0,05
Разом за коефіцієнтом ранжування	0,0	0,0	0,0	0,05	0,05		0,15

Примітка: * - кольором виділено показники, що підпадають під нормативні значення

Джерело: розраховано автором.

Додаток II

Таблиця III

SWOT-аналіз Київського національного університету технологій та дизайну

Напрямок аналізу	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Освітня послуга	Широкий спектр спеціальностей, за якими готує фахівців університет. Наявність унікальних спеціалізованих програм за програмою «Подвійний диплом» Значний об'єм НДДКР.	Недостатньо розвинена система надання додаткових освітніх та інших послуг. Низька ефективність впровадження об'єктів інтелектуальної власності.	Розширення номенклатури освітніх послуг, відкриття нових спеціальностей. Надання консалтингових послуг на замовлення місцевих органів управління і підприємств.	Зростання конкуренції серед столичних ВНЗ. Відсутність попиту на випускників певних спеціальностей. Відсутність стандартів вищої освіти. Невпорядковані процедури ліцензування спеціальностей і акредитації освітніх програм.
Ресурси	Достатня забезпеченість навчальними площами. Достатня кількість наукової та навчально-методичної літератури. Наявність власних гуртожитків, їдальні, спортивних споруд, спортивно-оздоровчого табору. Кваліфікований кадровий склад.	Недостатній рівень забезпеченості навчального процесу сучасною комп'ютерною технікою, ліцензованими програмними продуктами, спеціалізованим новітнім обладнанням для практичних занять. Слабо розвинена автоматизація навчального процесу. Недостатня кількість докторів і кандидатів наук з дизайну.	Залучення спонсорської допомоги щодо ремонту навчальних приміщень та облаштування спеціалізованих навчальних лабораторій. Здача в оренду навчальних і господарських площ. Розвиток аспірантури і докторантури. Якісна комп'ютеризація навчального процесу.	Скорочення штатної чисельності наукових і науково-педагогічних працівників. Зниження якості підготовки фахівців інженерних та містецьких спеціальностей. Скорочення кількості студентів та молодих вчених.

Напрямок аналізу	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Фінанси	Значний об'єм позабюджетних коштів, що поступають від студентів-контрактників і науково-дослідних робіт (наукові гранти). Використання автоматизованої інформаційної системи «Фінансовий менеджмент»	Великі витрати на утримання навчальних площ, господарських споруд та гуртожитків. Завищена кількість обслуговуючого персоналу.	Додаткове залучення позабюджетних коштів за рахунок розширення реалізації додаткових послуг та маркетингової стратегії. Залучення коштів європейських фондів розвитку науки і освіти.	Скорочення бюджетного фінансування. Демпінгова політика конкурентів. Скорочення коштів на науково-дослідні роботи. Зростання витрат на утримання навчальних площ і гуртожитків.
Освітній процес	Широке використання інформаційних освітніх систем (Модульного середовища освітнього процесу) та технологій. Гнучкий графік освітнього процесу. Автоматизація контролю успішності (Електронний журнал) та якості наукових робіт (Антиплагіат). Наявність дистанційної освіти.	Недостатнє використання інноваційних методів навчання та реальної практики. Низький рівень організації самостійної роботи та самоконтролю студентів.	Освоєння передових технологій та інструментів навчання. Залучення до навчального процесу успішних практиків та відомих лекторів міжнародного рівня. Розширення договорів про співпрацю з підприємствами (потенційними базами практик). Збільшення контингенту іноземних студентів. Підвищення мобільності студентів і НПП.	Зниження якості освітньої діяльності. Втрага конкурентоспроможності освітніх послуг. Відтік студентів.
Якість освіти	Періодичне проведення самоаналізу освітньої діяльності. Наявність нормативно-правового інструментарію системи забезпечення якості підготовки фахівців.	Відсутність системності в управлінні якістю освітньою діяльністю.	Використання європейських стандартів та рекомендацій щодо забезпечення гарантій якості освітньої діяльності.	Зниження конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Погіршення іміджу ВНЗ.

Напрямок аналізу	Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
Маркетинг	Позитивний імідж ВНЗ. Наявність відділу маркетингу.	Відсутність системи постійного моніторингу попиту на ринку праці і освітніх послуг. Неефективна робота відділу маркетингу.	Використання сучасних механізмів формування товарної і цінової політики на освітні послуги.	Втрата конкурентних позицій і переваг. Втрата зв'язку з громадськістю.
Споживачі	Договірна співпраця з підприємствами і організаціями регіону щодо підготовки та перепідготовки кадрів. Налагоджена співпраця з коледами.	Недостатньо активна профорієнтаційна робота по залученню потенційних студентів. Слабкий зв'язок з випускниками. Слабка клієнтоорієнтованість співробітників університету.	Розширення співпраці з підприємствами щодо послуг НДДКР. Розширення співпраці з іноземними підприємствами щодо залучення іноземних студентів до університету.	Зниження попиту на послуги університету.
Управління	Наявність стратегії розвитку. Гнучка організаційна структура. Широка децентралізація. Процесний підхід. Активне студентське самоврядування.	Неефективна система комунікацій та слабка взаємодія між підрозділами. Слабка дисципліна. Занижена мотивація.	Реалізація лідерської стратегії в своїй галузі. Переймання досвіду управління європейських ВНЗ. Вивчення та впровадження сучасних систем мотивації.	Зниження ефективності діяльності університету. Недосягнення організаційних цілей.

Наукове видання

Моргулець Оксана Борисівна

**УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ
ЯК СУБ'ЄКТОМ РИНКУ**

Монографія

Редактор *Л. Л. Овечкіна*
Відповідальний за поліграфічне видання *Ю.В. Коноваленко*
Коректор *Н. П. Біланюк*

Підп. до друку 27.01.2017 р. Формат 60x84 1/16.
Ум. друк. арк. 26,49. Облік. вид. арк. 20,75. Тираж 300 пр. Зам. 2398.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.
вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ-11, 01011.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 993 від 24.07.2002.