

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

С. Г. Натрошвілі

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

Монографія

Київ  
КНУТД  
2015

УДК 378.11.009.12  
ББК 74.58  
Н 33

Рекомендовано Вченою радою  
Київського національного університету технологій та дизайну  
(Протокол № 1 від 23 вересня 2015)

*Рецензенти*

*Гонта О. І.* – д-р екон. наук, проф., директор Науково-навчального інституту економіки Чернігівського національного технологічного університету;

*Охріменко І. В.* – д-р екон. наук, проректор з навчальної та наукової роботи Київського інституту бізнесу і права;

*Павленко І. І.* – д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки, обліку та аудиту ПВНЗ «Європейський університет».

**Натрошвілі С. Г.**

Н33 Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. – К.: КНУТД, 2015. – 320 с.

ISBN 978-966-7972-53-0

В монографії викладено результати досліджень з актуальних питань організації стратегічного управління вищим навчальним закладом. Визначено роль і значення сучасних управлінських механізмів в процесі забезпечення нормального функціонування вищого навчального закладу. Розглядаються проблеми організації наукової, освітньої, маркетингової, міжнародної діяльності вищого навчального закладу. Запропоновано науково обгрунтовані рекомендації щодо оптимізації механізмів та моделей стратегічного управління вищими навчальними закладами в Україні з урахуванням сучасних соціально-економічних трансформацій.

Для науковців, викладачів, держслужбовців, аспірантів, студентів.

**УДК 378.11.009.12**

**ББК 74.58**

ISBN 978-966-7972-53-0

© С. Г. Натрошвілі, 2015  
© КНУТД 2015

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	5
<b>1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ</b>	11
1.1. Стратегічне управління сучасною організацією	11
1.2. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління організацією	27
1.3. Стратегія економічного розвитку вищого навчального закладу: теоретико-методичний аспект	35
1.4. Моделі та інструменти стратегічного розвитку вищого навчального закладу	51
Висновки до розділу 1	61
<b>2. МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ</b>	64
2.1. Споживча цінність та споживча вартість освітньої послуги	64
2.2. Ідентифікація ризиків на ринку освітніх послуг: методичні підходи та обмеження	75
2.3. Конкурентні переваги в контексті розвитку стратегічного потенціалу вищого навчального закладу	83
2.4. Стратегічне планування діяльності вищого навчального закладу	92
2.5. Особливості реалізації стратегічних рішень у вищому навчальному закладі	103
Висновки до розділу 2	114
<b>3. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ</b>	116
3.1. Інтеграційні процеси у сфері вищої освіти та їхній вплив на формування механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом	116
3.2. Узагальнення досвіду стратегічного управління вищими навчальними закладами в країнах ЄС	123
3.3. Оцінка міжнародного досвіду організації фінансування діяльності вищих навчальних закладів	134
Висновки до розділу 3	144

<b>4. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ</b>	146
4.1. Стан розвитку сфери вищої освіти в Україні	146
4.2. Тенденції розвитку вищих навчальних закладів різних типів	162
4.3. Ідентифікація ризиків у сфері вищої освіти на основі експертного анкетування	191
4.4. Державна підтримка розвитку вищої освіти як засіб мінімізації негативного впливу ринкових ризиків	204
Висновки до розділу 4	218
<b>5. ПЕРСПЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ</b>	222
5.1. Стратегічні рішення вищих навчальних закладів України	222
5.2. Механізм управління вищим навчальним закладом на основі реалізації інтеграційних стратегій	235
5.3. Перспективна модель стратегічного управління на основі формування конкурентних переваг (високої конкуренто-спроможності)	247
5.4. Створення “корпоративного університету” як інструмент стратегічного розвитку вищого навчального закладу	266
5.5. Розробка методичного підходу комплексного оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом	276
Висновки до розділу 5	286
<b>ВИСНОВКИ</b>	290
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	296
<b>ДОДАТОК</b>	317

## ВСТУП

Розвиток вищих навчальних закладів має відбуватися на основі реалізації принципів стратегічного управління, в процесі якого формулюється місія функціонування закладу, проектується та реалізується стратегічна програма (стратегія), вирішуються стратегічні завдання.

Впровадження принципів стратегічного управління до організаційної моделі вищих навчальних закладів є об'єктивною необхідністю. Вища освіта як вид економічної діяльності представлена вищими навчальними закладами, що надають освітні та супутні послуги. Відтак, вищі навчальні заклади є суб'єктами ринку освітніх послуг, на яких розповсюджується дія об'єктивних ринкових законів.

Таким чином, вищі навчальні заклади як ринкові суб'єкти змушені вступати у конкурентну боротьбу за доступ до економічних ресурсів, протидіяти негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища, вживати заходів для зміцнення власного економічного потенціалу, удосконалювати механізми проектування управлінських рішень тощо. Як і в інших видах економічної діяльності, у сфері вищої освіти є конкуренція, а також різні атрибути конкурентної боротьби – демпінг, реклама, “недружні атаки” тощо.

Це означає, що у сфері вищої освіти, як і в інших сферах економічної діяльності, проявляються різнопланові ринкові та позаринкові ризики, які несуть в собі ризики (різного ступеня та спрямування) успішної економічної діяльності відповідних агентів (вищих навчальних закладів).

Вказані ризики можуть бути ідентифіковані та мінімізовані в процесі застосування керівництвом (менеджментом) вищих навчальних закладів методології стратегічного управління.

Особливістю освітніх послуг є те, що вони є одночасно і суспільним, і приватним благом. Суспільним благом є підвищення рівня освіченості населення, освоєння людьми нових знань та технологій. Приватним благом є здобуття знань конкретними індивідами, що підвищує їхню вартість (цінність) на ринку праці. Через це моделі стратегічного управління вищих навчальних закладів мають низку особливостей, обумовлених характером ринкового продукту (освітньої послуги). В контексті підтримки нормального функціонування вищого навчального закладу важливого значення набуває проблема своєчасної ідентифікації ринкових ризиків.

Вагомих результатів у дослідженні актуальних питань розробки та впровадження основ стратегічного управління у системі освіти досягли провідні вчені – О.Алимов, В.Андрущенко, Т.Боголіб, М.Володькіна, Ю.Гончаров, І.Грищенко, М.Денисенко, С.Захарін, І.Ігнат'єва, І.Каленюк, О.Кухленко, В.Луговий, М.Мартиненко, А.Наливайко, В.Пастухова, М.Степко, І.Тарасенко, Л.Федулова, З.Шершньова, Л.Шульгіна та ін.

Проте в сучасних соціально-економічних умовах, які визначаються глобалізацією ринку освітніх послуг, необхідністю стимулювання переходу економіки на модель інноваційного розвитку, а також

дефіцитністю бюджетного фінансування наявної мережі вищих навчальних закладів, виникає необхідність проведення поглиблених досліджень, спрямованих на вироблення теоретичних, методологічних та науково-практичних основ стратегічного управління вищими навчальними закладами в умовах дії ринкових ризиків. Мають бути досліджені процеси проектування стратегічних рішень, а також обґрунтовані методичні підходи до формування та реалізації моделей стратегічного управління на рівні вищого навчального закладу.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною, представляє значний інтерес для науки і практики.

*Метою* дослідження є узагальнення та розробка теоретико-методологічних та науково-практичних основ стратегічного управління вищим навчальним закладом в умовах ринкових трансформацій.

Виходячи із задекларованої мети дослідження, було поставлено та вирішено наступні наукові *завдання*:

- узагальнити теоретико-методологічні основи стратегічного управління сучасною організацією (у т.ч. вищим навчальним закладом);
- виявити особливості формування та реалізації стратегічних рішень у вищому навчальному закладі;
- виявити ключові тенденції та закономірності розвитку системи вищої освіти України;
- провести ідентифікацію ринкових викликів на ринку освітніх послуг в системі вищої освіти;
- виконати аналітичне оцінювання конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг в системі вищої освіти;
- виявити перспективні форми державної підтримки розвитку вищих навчальних закладів з урахуванням ринкових викликів;
- проаналізувати міжнародний досвід стратегічного управління вищими навчальними закладами і на цій основі виробити пропозиції щодо перспектив впровадження цього досвіду в Україні;
- виявити перспективні інструменти стратегічного управління вищим навчальним закладом;
- розробити методичний підхід комплексного оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом.

*Об'єктом* дослідження є процес стратегічного управління вищим навчальним закладом в умовах ринкових ризиків.

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні основи стратегічного управління вищим навчальним закладом.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної науки, у тому числі теорії управління організацією, стратегічного управління, економіки підприємств, мікроекономіки, економічного аналізу. В процесі виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. Методи індукції та дедукції використовувалися для виявлення загальних закономірностей розвитку

стратегічного управління на основі аналізу наявної інформації, а також встановлення характеристик окремих об'єктів управління на основі знань про розвиток певних процесів та явищ. Методи аналізу і синтезу використовувалися при узагальненні позицій різних науковців з проблематики розробки та впровадження механізмів і моделей стратегічного управління. Метод наукового абстрагування використовувався для виділення ключових закономірностей розвитку вищих навчальних закладів в умовах наявних ринкових викликів. Метод порівняльно-історичного аналізу використовувався для дослідження еволюції теорії стратегічного управління з урахуванням змін характеру ринкового середовища. Метод економічного порівняння використовувався для зіставлення результативності функціонування вищих навчальних закладів різних типів, а також економічної результативності освітніх систем різних країн. Методи економетричного та економіко-статистичного аналізу використовувалися при дослідженні кількісних тенденцій розвитку ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти. Методи експертних опитувань використовувалися для виявлення думок експертів про шляхи вирішення проблем функціонування вищих навчальних закладів, у тому числі із використанням механізмів стратегічного управління.

*Інформаційною базою дослідження* слугували: законодавчі та інші нормативно-правові акти; статистична інформація, що узагальнюється Державною службою статистики України (Держстатом), статистичними органами інших держав та іншими уповноваженими органами; результати наукових досліджень, що оприлюднені у монографіях, фахових наукових виданнях, збірниках наукових праць, збірниках матеріалів конференцій; інформаційно-аналітичні матеріали міжнародних організацій, органів державної влади України, інших установ та організацій; результати емпіричного узагальнення механізмів управління вищими навчальними закладами.

В результаті виконаного дослідження отримано наукові результати, які є новими або містять елементи наукової новизни. *Вперше:*

- виділено ключові напрями стратегічного управління вищим навчальним закладом в умовах економічної нестабільності (моніторинг кон'юнктури ринку освітніх послуг, ідентифікація ринкових та позаринкових викликів, організація результативної протидії різним ризикам, залучення додаткових джерел для підтримки стратегічного розвитку, розширення доступу до стратегічних ресурсів, реалізація інтеграційних стратегій, розвиток програм корпоративної освіти), що дало змогу розробити методичні підходи до проектування стратегічних рішень;

- сформульовано концептуальні положення про зміст та характер конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, що дало змогу виділити основні форми конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами; на цій основі обґрунтовано доцільність формування моделі стратегічного управління вищим навчальним закладом на основі формування та реалізації конкурентних переваг;

- розроблено методичні рекомендації з питань формування інтеграційної стратегії розвитку вищого навчального закладу (яка передбачатиме реалізацію проектів та заходів спільно із інституціями зовнішнього середовища) та комплексного оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом (дозволяє здійснювати аналітичне оцінювання якості стратегічного управління закладом і на цій основі вносити корективи до раніше ухвалених рішень), що дозволяє вносити обґрунтовані зміни до механізмів стратегічного управління вищим навчальним закладом;

*Удосконалено:*

- методологічні положення про оцінювання конкурентної позиції вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг на основі рейтингових методів, які дозволяють отримувати ієрархічно структуровану інформацію про ступінь відповідності вказаних закладів певним суспільним та споживчим очікуванням, що відображають рівень якості наданих освітніх послуг;

- методичний підхід до трактування автономії вищих навчальних закладів в якості чинника ефективності стратегічного управління такими закладами; вказане дало змогу обґрунтувати пропозиції про поступове розширення повноважень керівних органів (менеджменту) вищих навчальних закладів у вирішенні стратегічних та поточних завдань; виділено економічні наслідки реалізації академічної, управлінської та фінансової автономії вищого навчального закладу;

- науково-методичні основи оцінювання впливу глобалізації освітнього простору на формування моделей стратегічного управління вищим навчальним закладом, що дало змогу виділити основні напрями адаптації та реакції цих закладів на ідентифіковані виклики (стандартизація та уніфікація навчальних програм, впровадження освітніх технологій, гармонізація кваліфікаційних вимог та ін.);

- інструментарій ідентифікації викликів зовнішнього середовища (ринку освітніх послуг), які значимо впливають на стан та динаміку внутрішнього середовища, що дало змогу розробити практичні рекомендації з організації маркетингової роботи, зростання рівня якості освіти та взаємодії із ринком праці;

*Дістали подальшого розвитку:*

- методологічні положення про управління вищим навчальним закладом як ринковим суб'єктом, оскільки такі заклади формують пропозицію, яка реалізується на ринку на основі дії законів попиту та пропозиції; враховуючи високий рівень диверсифікації діяльності вищих навчальних закладів, доцільним видається впровадження методик оптимального розподілу ресурсів між різними видами діяльності;

- наукові положення про роль стратегічного потенціалу у підтримці розвитку вищого навчального закладу як суб'єкта ринку освітніх послуг; обґрунтовано, що в умовах економічної нестабільності стратегічний потенціал вищого навчального закладу має генерувати додаткові



властивості, у тому числі адаптивність, мобільність, управлінську гнучкість;

- методичні підходи до оцінювання тенденцій на ринку освітніх послуг в контексті ідентифікації вищим навчальним закладом основних викликів, що генеруються у зовнішньому середовищі, що дало змогу розробити пропозиції про врахування ключових ринкових факторів на формування моделі стратегічного управління закладом;

- науково-методичні основи про характер впливу конкурентних переваг, які реалізуються в процесі стратегічного управління вищим навчальним закладом і проявляють себе лише на фоні дій конкурентів (тобто у вільному ринковому середовищі), і можуть бути ефективними у випадку належної організації різних складових механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом; в свою чергу, вказаний механізм має бути націлений зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг.

Практичне значення одержаних внаслідок виконаного дослідження результатів полягає у виробленні теоретико-методичних положень та науково-практичних рекомендацій з питань розробки та впровадження механізмів стратегічного управління вищим навчальним закладом з урахуванням ринкових викликів.

Науково-практичні пропозиції, сформульовані автором, впроваджено у роботу Міністерства освіти і науки України, Державного агентства науки, інновацій та інформатизації України, Інституту вищої освіти НАПН України, Київського національного університету технологій та дизайну МОН України.

Окремі положення дисертаційного дослідження використано при викладанні економічних дисциплін “Основи менеджменту”, “Менеджмент організацій сфери послуг”, “Університетська освіта” студентам Київського національного університету технологій та дизайну МОН України.

Отримані внаслідок проведеного дослідження наукові результати можуть бути використані у майбутньому: керівництвом (менеджментом) вищих навчальних закладів – в процесі реалізації механізмів стратегічного управління; органами державної влади – в процесі реалізації державної політики, спрямованої на підтримку розвитку системи вищої освіти; у процесі удосконалення законодавчих та інших нормативно-правових актів, що регулюють функціонування системи вищої освіти та вищих навчальних закладів; при удосконаленні відповідних навчальних планів економічних дисциплін у вищих навчальних закладах.

Основні наукові результати, отримані внаслідок проведеного дослідження, доповідалися та отримали схвальні відгуки на міжнародних та всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях: “Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку вищої освіти України” (м.Київ, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 рр.), “Умови економічного зростання в країнах з ринковою економікою” (м.Переяслав-Хмельницький, 2013 р.), “Економічний розвиток: теорія, методологія,

управління” (м.Валенсія, 2013, 2014 рр.), “Наукові розробки, передові технології, інновації” (м.Прага, 2013 р.). “Информационное общество: технологии, человек, бизнес” (м.Пермь, Російська Федерація, 2013 р.), “Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання” (м.Сімферополь, 2011 р.), “Сучасні проблеми управління підприємствами в умовах глобалізації та інтернаціоналізації” (м.Херсон, 2011 р.), “Економічні, соціокультурні та інформаційні інновації сучасного українського суспільства” (м.Черкаси, 2008 р.).

Автор висловлює щирю подяку ректору Київського національного університету технологій та дизайну І.М.Грищенку, проректору Київського національного університету технологій та дизайну І.А.Ігнат'євій, рецензентам – О.І.Гонті, С.В.Захаріну, В.М.Мельнику, колегам – науково-педагогічним працівникам факультету економіки та бізнесу КНУТД – за цінні поради та рекомендації, які були враховані при доопрацюванні та редагуванні рукопису.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

#### 1.1. Стратегічне управління сучасною організацією

В сучасній економічній теорії поки що не існує єдиної теорії або концепції організації як специфічного суб'єкта економічних відносин. Одні дослідники вважають, що термін “організація” походить від французького слова “*organisation*”, інші – від латинського “*organizo*”, що означає у дослівному перекладі “надаю чіткого вигляду”. Деякі автори пишуть, що слово “організація” походить від грецького ὄργανον – “інструмент”, що означає “цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети”. Як правило, термін “організація” вживається для означення соціальної групи, що встановлює собі завдання та здійснює їхнє виконання для досягнення певної колективної мети [205].

“Современный экономический словарь” пропонує наступне визначення: “Організація – 1) складова частина управління, сутність якої полягає у координації дій окремих елементів системи, досягненні взаємної відповідності функціонування її частин; 2) форма об'єднання людей у рамках їхньої сумісної діяльності в рамках певної структури; установа, що покликана виконувати задані функції, вирішувати певне коло завдань...” [239, с. 228].

“Энциклопедический словарь по экономике” пропонує наступне тлумачення: “Організація – сукупність людей, їхніх груп, об'єднаних для реалізації певної програми або мети, вирішення завдання на основі принципу поділу праці та обов'язків, ієрархічної структури побудови, інших правил та процедур; сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення та удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого; внутрішнє упорядкування, погодженість взаємодії диференційованих та автономних частин цілого, що обумовлена його побудовою; суспільне об'єднання, установа будь-якої форми власності” [279, с. 286].

Згідно визначення Б.Карлофа, організація – це інструмент координації трудових внесків різних людей для досягнення загальної мети [106, с.12].

Американський дослідник Ч. Бернارد пропонує наступне визначення: “Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей” [159].

Професор Л.Федулова пропонує наступне визначення: “організація – це соціальне утворення (група людей) з певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети” [258; 259].

Крім соціальних організацій, тобто організацій, створених людьми на основі поєднання результатів людської діяльності, існують біологічні,

технічні, астрономічні організації [205], які у даному дисертаційному дослідженні не розглядатимуться.

Для створення організації необхідна певна кількість людей (хоча б двох). Функціонування організації можливе, якщо ці люди ідентифікують себе із самою організацією. Крім того, для успішного функціонування організації необхідний розподіл повноважень, прав та обов'язків [65, с.95].

З наведених вище тлумачень випливає, що соціальні організації:

- по-перше, створюються людьми,
- по-друге, створюються з метою виконання певних завдань (реалізації запланованих заздалегідь заходів),
- по-третє, можуть мати певну ієрархічну структуру задля здійснення координації,
- по-четверте, люди мають ідентифікувати себе з організацією, тобто розуміти, що вони взаємодіють одночасно задля досягнення як спільних, так і індивідуальних (приватних) інтересів.

Соціальні організації можуть бути різними з точки зору мети, форми або характеру діяльності, мати комерційну й некомерційну природу. Проте всі соціальні організації функціонують на основі певних писаних та неписаних правил (процедур). Соціальними організаціями є [153, с.98]: фірми (або компанії), що виступають учасниками економічних відносин; профспілкові організації та органи; політичні партії; громадські організації (установи); неприбуткові організації; державні органи та установи; органи місцевого самоврядування; інші форми тривалої взаємодії людей (найрозповсюдженіша із них – родина).

Зважаючи на принцип внутрішнього життя, соціальні організації можуть бути формальними і неформальними. Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети [205]. Формальні організації створюються на основі або рішень людей (інвесторів, засновників), або рішень керівників іншої формальної організації (раніше створеної), або рішень урядового органу, або вимог закону. Неформальні організації – це будь-які спільноти, що утворені на основі домовленостей або традиції. Неформальна організація ґрунтується на певних людських стосунках, особистому виборі способів взаємодії.

Серед різмаїття соціальних організацій можна виділити економічні організації – тобто організації, що сформовані на основі виконання людьми певних технологічних процесів задля виробництва певних економічних благ з метою досягнення чітко визначених економічних цілей (задоволення суспільних потреб, отримання прибутку, зростання вартості бізнесу, зростання вартості інвестованого капіталу тощо) [145, с.16]. З урахуванням предмета нашого дослідження ми розглядатимемо лише економічні організації, тобто організації, які здійснюють економічну діяльність, створюються людьми і складаються з людей. В сучасній економічній теорії набуває поширення концепція, що люди, а точніше – їхні здібності, знання,

навички та вміння, є головним ресурсом економічної організації як учасника економічних відносин [71, с.42].

В теорії економічної організації важливе місце займає підприємство. Підприємство ми розглядаємо як специфічну організацію, що створюється з метою провадження підприємницької або іншої суспільно корисної діяльності. Підприємство зазвичай визначається як економічно обособлена організація, що має самостійний баланс, і створюється задля виробництва продукції та/або надання послуг та/або виконання робіт з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [5, с.94]. Хоча деякі автори, приміром, Г.Клейнер, вважають, що в економічному аналізі терміни “організація”, “підприємство” та “фірма” можна вважати синонімами [111, с. 19].

Будь-яка організація, чи то економічна, чи то неекономічна, чи то формальна, чи неформальна, складається з певних людей, що об'єднуються у певні групи (колективи). За визначенням Марвіна Шоу, група (колектив) — це дві і більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно знаходиться під впливом конкретних людей; в економічній організації, як правило, тісно переплетені два види груп: формальні та неформальні [205]. Формальні групи створюються та функціонують за писаними правилами згідно рішення керівника (засновника) задля виконання певних завдань у найкращий спосіб. Неформальні групи створюються спонтанно самими людьми, виходячи із характеру стосунків, симпатій, особливостей виконуваної роботи і ґрунтуються на засадах соціальної взаємодії. Працівники економічної організації вступають у неформальні групи для задоволення своїх психологічних потреб (почуття причетності, перекладання відповідальності, взаємодопомога, спілкування та ін.) [62, с.190].

Економічні організації, аби бути успішними, виступають як особливі форми спільної осмисленої діяльності людей. Аби результати цієї діяльності мали високу значимість, економічні організації будують свою роботу на наукових принципах менеджменту. Успішний менеджмент організацій передбачає розуміння їх основних рис і принципів функціонування, складових внутрішнього і зовнішнього середовища, розвитку організацій у різних соціально-економічних формаціях, особливостей комерційних і некомерційних організацій, функцій, способів управління організаційним розвитком [205]. Виділяють поняття організаційного менеджменту, під яким зазвичай розуміють сферу управління економічною діяльністю, направлену на побудову економічної організації як цілісної системи, що призначена для ефективного досягнення своїх функцій та завдань через взаємодію людей (працівників) [155, с.108].

Економічні організації досліджуються на основі різних теоретико-методологічних концепцій, серед яких виділяють наступні основні: класичну (ієрархічну), неокласичну (поведінкову), ситуаційну. Крім того,

різні дослідники пропонують власні оригінальні (авторські) теорії організації.

Класична теорія організації ґрунтується на наукових розвідках відомих західних економістів і соціологів А.Файоля та М.Вебера. А.Файоль сформулював 14 універсальних принципів управління, М.Вебер на основі аналізу емпіричних результатів обґрунтував поняття економічної бюрократії, яку розглядав як специфічну нормативну модель, а також сформулював концепцію ідеальної бюрократії. М.Вебер уважав, що ідеальна бюрократія повинна мати наступні основні характеристики [206]:

- високий ступінь поділу праці (технологічні операції мають виконуватися спеціально підготовленими працівниками – фахівцями);
- наявність управлінської ієрархії (нижчі рівні підпорядковуються вищим рівням);
- наявність писаних правил (стандартів, приписів, інструкцій), а також чітких показників оцінювання якості та результативності роботи як підрозділів, так і окремих працівників;
- побудова стосунків на основі “формальної знеособленості” (одні люди керують іншими, не беручи до уваги особисті симпатії або антипатії);
- підбір та призначення працівників на різні посади має здійснюватися виключно на основі об’єктивних, заздалегідь відомих критеріїв, серед яких ділові (професійні) якості, компетентність, відсутність фізіологічних обмежень, психологічна сумісність тощо.

Модель ідеальної бюрократії, що запропонована М.Вебером, критикувалася іншими дослідниками. Серед аргументів можемо виділити наступні: негнучкість моделі; ігнорування соціальних процесів в організації; вимога щодо формальної знеособленості не може бути реалізована з достатньою повнотою; ігнорування психологічних особливостей різних людей, в тому числі тих, що претендують на керівні посади [275, с.190].

Одним із відомих критиків моделі М.Вебера є професор Мічиганського університету Р.Лайкерт, якого вважають фундатором поведінкової теорії. Учений пристав до думки, що організації, які орієнтуються на бюрократичну модель, у ринковому середовищі є менш ефективними, і врешті-решт програють у конкурентній боротьбі. Р.Лайкерт сформулював положення про чотири системи управління економічною організацією. На його думку, існують наступні системи: експлуаторсько-авторитарна, прихильно-авторитарна, консультативно-демократична, партисипативно-демократична.

Базисну бюрократичну форму організації Р.Лайкерт назвав "Система 1" (експлуаторсько-авторитарна), іншою крайньою формою є "Система 4" (партисипативно-демократична). Він вважав четверту систему найбільш ефективною з точки зору функціонування організаційних параметрів, і до цієї системи мають прагнути всі організації [108, с.78].

Використовуючи процесний підхід, учений обґрунтував вісім ключових характеристик (ознак) економічної організації як учасника економічних відносин [108; 239]:

- процеси лідерства (один авторитарний лідер, кілька лідерів, “демократичний централізм”, “кероване співробітництво” тощо);
- процеси мотивації (правила преміювання та покарання);
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник – підлеглий);
- процеси прийняття рішень (зверху, знизу, іззовні);
- процеси встановлення цілей (хто встановлює цілі – власник, топ-менеджер, менеджери, колектив);
- процеси контролю (жорсткий і частий, нечастий, формальний);
- процеси досягнення цілей (оцінка результативності та ефективності роботи підрозділів та окремих працівників).

Оцінивши організацію за запропонованими характеристиками, можна класифікувати систему управління організацію за одним із чотирьох запронованих Р.Лайкертом типів (рис. 1).

В центрі уваги неокласичної (поведінкової) теорії організацій знаходиться людина, соціально-психологічні стосунки, індивідуальні та групові взаємозв'язки. Класична (ієрархічна) та неокласична (поведінкова) теорії організації виходять з того, що існує лише один найкращий варіант організаційного рішення. Саме в цьому полягає основний недолік обох теорій, оскільки найкращих варіантів у мінливому конкурентному середовищі може бути кілька.

Крім того, нерідко буває ситуація, коли один варіант, який є найкращим сьогодні, через деякий час не відповідатиме вимогам нової ситуації.

Економічні організації можна також розглядати як певну сукупність людей, що об'єднані певними економічними цілями. Таку сукупність людей можна вважати спільнотою, кожний член якої виконує заздалегіть обумовлені функції [50, с.211]. Вказані функції регулюються, як правило, нормами права (на основі приписів закону, колективного договору, трудового контракту), але конкретизуються у процесі практичної діяльності через технологічні регламенти (стандарти, інструкції). Вказані члени спільноти використовують певну технологію задля досягнення запланованих завдань.

Система 1 <i>Експлуататорсько-авторитарна</i>	Система 2 <i>прихильно-авторитарна</i>	Система 3 <i>консультативно-демократична</i>	Система 4 <i>партисипативно-демократична</i>
<p>Керівники автократичні, не довіряють підлеглим. Мотивація будується на основі системи покарань. Інформація йде в основному зверху вниз. Рішення приймають виключно вищі керівники. Жорсткий контроль за виконанням рішень.</p>	<p>Керівники впевнені у собі, але в основному довіряють підлеглим. Мотивація будується на основі системи заохочення та покарання. Керівники інколи дослухаються до інформації знизу. Керівники допускають до вироблення рішень неформальних лідерів колективу (профспілка).</p>	<p>Керівники делегують окремі повноваження фахівцям, але не повно довіряють підлеглим. Керівники заохочують ідеї та ініціативи. Мотивація будується на основі системи заохочення та покарання. Рішення виробляються менеджерами вищої та середньої ланок.</p>	<p>Керівники довіряють підлеглим, завжди вислуховують ідеї. Керівники зазвичай підтримують здорові ініціативи підлеглих. Мотивація будується в основному на заохоченнях. Існує постійний обмін інформацією між працівниками. Рішення виробляються усіма спільно.</p>
Базисна бюрократична форма організації	Проміжні форми організації		Ідеальна організація

Рис. 1.1. Системи управління економічною організацією за Р.Лайкертом (поведінкова теорія). Складено за даними: [22; 108; 275].

Згідно позиції проф. І.Ігнат'євої, з якою ми згодні, економічні організації мають деякі риси, що обумовлюють особливості їхнього функціонування як учасників економічних відносин [98, сс. 12-14]:

1. Організації створюються для досягнення певної цілі (сукупності завдань), що ставить перед собою людина або група людей задля задоволення певних потреб. Економічні потреби (колективні або особисті) спонукають людей до певних дій, які досить часто можуть бути реалізовані лише у спосіб створення економічної організації.

2. Організації мають “ринкову самостійність”. Менеджмент організації повинен мати сукупність управлінських інструментів для підтримки розвитку відповідно до сформульованих завдань, на основі оптимального задіяння внутрішнього потенціалу з урахуванням викликів зовнішнього середовища.



3. Організація повинна будувати свою діяльність на основі наявного потенціалу, дбаючи про його збереження та примноження. Вказаний потенціал повинен формуватися та використовуватися на основі виконання таких настанов:

- поставлені цілі організації повинні бути забезпечені відповідними ресурсами;
- необхідність переробки вхідних ресурсів (вхід в організацію) визначає склад обладання і технології виготовлення кінцевого продукту;
- структура технології зумовлює поділ виробничих функцій і формування робочих місць;
- реалізація функцій і завдань кожного робочого місця повинна бути забезпечена фахівцями визначеної професії і кваліфікації;
- виділення об'єктів усередині організації і в зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність створення адекватної організаційної структури;
- функціонування процесів управління, зумовлених організаційною структурою, повинне бути забезпечено відповідною структурою апарату управління;
- готова продукція (вихід організації) повинна відповідати вимогам зовнішнього середовища, тобто відповідати стандартам і потребам споживача.

4. Головною умовою ефективного функціонування економічної організації є наявність споживача (платоспроможного попиту). Вказаний попит може бути заданим (до моменту створення організації) або сформованим (на формування попиту впливає сама організація через реалізацію маркетингової стратегії). Економічні організації мають постійно піклуватися про конкурентоспроможність виготовленого продукту, яка зазвичай характеризується співвідношенням рівня якості (набір споживчих характеристик) та ціни.

Окремі питання створення, функціонування та розвитку економічних організацій, у тому числі підприємницьких, розглядаються різними науками – економікою, маркетингом, менеджментом, правом, соціологією та ін. Складнощі теоретико-методологічного осмислення змісту економічної організації пов'язані, в першу чергу, із протирічливими тенденціями розвитку сучасної теорії мікроекономіки та теорії підприємництва.

Автори сучасних теорій і концепцій економічної організації розглядають організацію як відкриту ієрархічну систему, що взаємодіє із зовнішнім світом (середовищем), до якого вона має адаптуватися (приспосуватися) [26; 110; 247]. Сучасні автори виходять з того, що ідеальної моделі, до якої мають прагнути всі організації, не існує і не може існувати. Кращою (але не оптимальною) структурою економічної організації є та, що найповніше враховує ситуаційні чинники, в тому числі виклики зовнішнього світу [147, с.10].

Усі економічні організації мають ідентифікаційні ознаки. Найважливіші з них такі [33; 119; 156]:

- економічні організації створюються задля здійснення певної економічної діяльності, тобто особливої діяльності людей, що має на меті отримання економічно значущого результату

- економічні організації будують свою діяльність на основі науково обґрунтованих принципів та методів (методик); така діяльність має певну структуру і може бути ідентифікована за певними елементами (виробнича, фінансова, інвестиційна, торговельна, науково-дослідна, операційна, проектна, маркетингова тощо),

- економічні організації формалізуються (набувають чинності) на основі вимог законодавства, а факт формалізації, як правило, посвідчується певними документами (статут, засновницький договір, свідоцтво про реєстрацію, Указ Президента, постанова Уряду тощо),

- економічні організації мають у своєму володінні або розпорядженні певні економічні ресурси, тобто матеріальні і нематеріальні цінності, що мають грошову оцінку, і які задіяні або можуть бути задіяні у процесі виконання певної економічної діяльності; серед ресурсів економічної організації виділяють людей (людські ресурси), капітал (капітальні ресурси), сировина і матеріали (матеріальні оборотні ресурси), технології (технологічний ресурс), інформацію (інформаційний ресурс), землю та природні копалини (природні ресурси), фінанси (фінансовий ресурс) та ін.,

- економічні організації, як правило, відчують залежність від зовнішнього економічного середовища (макроекономічні умови, експортно-імпортні правила та обмеження, діяльність неформальних організацій, природні події, зміна законодавства, діяльність конкурентів, зміна споживчих настроїв, військові дії, форс-мажорні обставини тощо),

- економічні організації будують свою роботу на основі принципів горизонтального поділу праці, тобто працівники організації (люди) мають конкретні завдання, виконання яких сприяє (забезпечує) досягнення задекларованих (бажаних) економічних результатів; одним із проявів горизонтального поділу праці є наявність структурних підрозділів, в яких працюють колективи людей, об'єднаних за характером виконуваних технологічних операцій,

- економічні організації також будують свою роботу на основі принципів вертикального поділу праці, тобто робота працівників організації (людей) координується (спрямовується) іншими людьми – керівниками (менеджерами);

- економічні організації, як правило, мають формальні і неформальні групи; основною формальною групою економічної організації є трудовий колектив; формальними групами можуть бути колектив структурного підрозділу, профспілковий комітет, виробнича комісія тощо.

Економічну організацію, незалежно від сфери та характеру її діяльності, можна ідентифікувати на основі аналізу низки об'єктивних

параметрів, серед яких: організаційно-правова форма, структура управління, розмір, галузева та регіональна приналежність, цільова аудиторія споживачів тощо. Іншими словами, різноманітність економічних організацій можна поділити на однорідні групи, що виступають в якості ідентифікаторів (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація економічних організацій

Класифікаційна ознака	Можливі види організацій
Мета й характер діяльності	комерційна (підприємницька); некомерційна (непідприємницька)
Форма власності	міжнародна, спільна (з іноземним партнером), державна, комунальна (муніципальна), колективна (акціонерна), приватна, змішана.
Організаційно-правовий статус	одноосібна, кооперативна, спільна, господарське товариство, статутне об'єднання організацій.
Сфера діяльності за економічною ознакою	виробництво продукції, надання послуг, виконання робіт
Сфера діяльності за регіональною ознакою	глобальна, міжнародна, національна, міжрегіональна, регіональна, місцева, локальна.
Розмір	велика, середня, мала

Складено автором

У теорії організацій важливе місце займає питання про моделі організації як об'єктів управління. Більшість дослідників виділяють чотири типи моделей, що відображають певну теорію або теоретичну концепцію, яка описує сутність організацій, функції менеджменту та критерії, що застосовуються для оцінки ефективності діяльності [159]:

1. Механістична модель. Сформувалася на базі школи наукового менеджменту. Ф.Тейлор, засновник цієї школи, розглядав ефективність в контексті зміни чинників часу й розвитку. Ключова умова високої ефективності діяльності організації – раціональний розподіл праці між людьми, з наступним механістичним “об'єднанням” (агрегуванням) робіт у єдине ціле. Розвинув модель М.Вебер, який висунув тезу про раціональну бюрократію як найефективнішу форму організації. Дослідник розглядав організацію як особливий механізм, що утворений на основі комбінації основних виробничих чинників, а менеджмент повинен орієнтуватися в першу чергу на оперативне управління, яке дає змогу оптимізувати структуру виробничих факторів, технології та процесу виробництва. Механістична модель дозволяє встановити та ідентифікувати техніко-економічні зв'язки між різними виробничими факторами, але недостатньо враховує значення так званих “позаекономічних” чинників, в тому числі психологію людей.

2. Модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці. Модель сформована на основних положеннях теорії людських стосунків (Е.Мейо, Д.Макгрегор, Ч.Барнард та ін.). Людина розглядається як основний чинник продуктивності, відтак ключовою проблемою є моделювання характеру людських стосунків усередині організації. Акцент робиться на соціологічних та психологічних прийомах управління (увага до працівників, мотивація, командоутворення, участь у прийнятті рішень, система комунікацій, підтримка лояльності та ін.). Приділяється увага практичному керуванню, що має істотний вплив на продуктивність й задоволеність працівників своєю роботою. Віддається перевага демократичному стилю керування, який орієнтований на розкриття професійних та особистих здібностей людей. Недоліком моделі є фактичне ігнорування інших чинників, у тому числі щодо зовнішнього середовища.

3. Модель організації як складної ієрархічної системи. Ґрунтється на теорії систем (А.Чандлер, П.Лоуренс, Дж.Лорш). Визначаються взаємозв'язки елементів, підсистем та всієї системи організації в цілому із зовнішнім середовищем. Успіх організації залежить як від її внутрішньої стійкості, так і від впливу зовнішнього середовища (який є постачальником ресурсів, а також джерелом формування попиту на виготовлений продукт). Основне завдання менеджменту – здійснення стратегічного управління на основі саморегулювання та самоорганізації. У вказаній моделі недостатньо враховується, що в сучасних умовах економічна організація може сама формувати (або впливати на формування) характеристики зовнішнього середовища.

4. Модель організації, що націлена на задоволення інтересів своїх членів або груп. Модель формується з 1980-х рр. на основі концепції зацікавлених груп, яка передбачає, що формальні організації лише тоді є дієздатними, якщо сприяють реалізації групових та/або індивідуальних партнер (членів). У діяльності підприємства зацікавлені власники (які отримують інвестиційний дохід), акціонери (які отримують дивіденди), наймані працівники (які реалізують професійні амбіції та отримують винагороду у вигляді заробітної плати), постачальники ресурсів (які отримують гроші за продані матеріали), споживачі (які отримують бажане благо за розумною ціною), держава (яка отримує дохід у вигляді податків) тощо. Відтак, метою діяльності організації є не просто отримання прибутку, а задоволення різних інтересів (“сукупності інтересів”). Діяльність організації будується на основі стратегії обмеженої оптимізації, що вимагає дотримання певного балансу між різними (інколи протирічливими) інтересами. Менеджмент змушений враховувати велику кількість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, нерідко обираючи ефективні рішення з точки зору “непорушення правил поведінки”, а не економічної доцільності.

Не складно помітити, що перша і друга моделі розглядають економічну організацію як “закриту систему”, а зовнішнє середовище не

впливає на результативність та ефективність діяльності такої організації. Третя і четверта моделі включають зовнішнє середовище, але розглядають в основному позаекономічні чинники.

В реальній дійсності не існує економічних організацій, функціонування яких базується повністю на основі якоїсь однієї моделі. Як правило, у сучасних організаціях спостерігається трансформація моделей управління, що зазвичай представляє собою низку еволюційних перетворень, що мають протидіяти зовнішнім впливам (ринкові виклики, конкуренти, падіння попиту, зміна законодавства тощо). В умовах переходу економік розвинутих держав на постіндустріальну парадигму розвитку організації намагаються відійти від закритих моделей управління і переорієнтуватися на оптимальне використання ресурсів, беручи до уваги так звані “системні ефекти”. В таких умовах організації оцінюють свою ефективність за показниками, які обґрунтовані у різних моделях. Одним із таких показників може бути вартість бізнесу (вартість компанії), яка зазвичай слабо корелює із вартістю матеріальних активів організації [160, с.200].

Економічні організації будуть успішними лише в тому випадку, якщо управління ними здійснюється на основі науково обґрунтованих принципів. Одним із таких принципів є необхідність дотримання (врахування) стратегічних чинників розвитку, які є зазвичай довгостроковими та мінливими. Вказане досягається в процесі раціонального стратегічного управління.

Теорія стратегічного управління – відносно молода галузь економічної науки, що активно розроблялася починаючи з 1960-х рр. в основному західними економістами. Як відмічає Т.Йеннер, «...основна проблема [теорії стратегічного менеджменту] полягає у відсутності загальноприйнятої теорії стратегічного менеджменту. Більш того, багаточисельні концептуальні підходи не пов’язані один з одним...” [102, с.58].

О.Виханський вбачав особливість стратегічного управління у тому, що в ньому мало рутинних процедур і дуже багато творчості, тобто велика роль мистецтва [34, с.150]. Звідси впливає і різноманітність визначень самого стратегічного управління, встановлення його сутнісних характеристик та функціональних призначень.

Г.Клейнер відмічає, що “відсутнє і загально визнане розуміння того, що таке “теорія стратегічного менеджменту” [Клейнер, с. 274]. Дослідник запропонував концепцію, відповідно до якої теорія стратегічного управління має базуватися на теорії організацій та включати також інші теорії, що відображають внутрішні процеси розвитку (трансформацій) організацій, зміни зовнішнього середовища, а також трансфузійні процеси, тобто процеси формування та зміни потенціалу організації та динаміки її цільової сфери [111, с. 276].

У сучасній економічній західній літературі представлено багато трактувань стратегічного управління, зокрема [259, с. 84]:

- як процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, який полягає у реалізації обраних цілей і в спробах досягнути бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам (Д.Шендел і К.Хаттен);

- процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою впливу на взаємодію організації з її оточенням (Д.Хітгенс);

- управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей (О.Виханський);

- набір рішень та дій по формуванню і виконанню стратегій, розроблених для того, щоб досягнути мети організації (Д.Пірс і Р.Робінзон).

Ми виходимо з того, що основне призначення стратегічного управління організацією – виходячи із розробленої стратегії (набору стратегій) забезпечити успіх організації на основі ефективного використання внутрішніх можливостей з урахуванням викликів зовнішнього середовища. В сучасній літературі досить широко використовується поняття «стратегічний менеджмент», під яким розуміють процес розробки та реалізації стратегій розвитку економічних організацій, або як особливу діяльність, спрямовану на прийняття стратегічних рішень щодо формування місії, цілей та завдань діяльності організації, вибору ресурсів для досягнення вказаних цілей та завдань, використання внутрішнього потенціалу та мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища. Необхідність стратегічного менеджменту обумовлена високим ступенем невизначеності, з чим стикається будь-яка економічна організація, яка працює в умовах конкурентного середовища.

Щоправда, дискусійним є питання про ототожнення стратегічного менеджменту та стратегічного управління. Г.Клейнер вважає, що стратегічний менеджмент та стратегічне управління – поняття не тотожні. Так, про управління можна говорити, коли відомі цілі розвитку, а стратегічний менеджмент пов'язаний скоріше з передбаченням, а цілі є нечіткими [111, с. 274].

Стратегічний менеджмент реалізується у кожній організації на підставі унікальної моделі, що відзеркалює багатогранну сукупність характеристик внутрішнього середовища та зовнішнього середовища. Нині провідною є модель, що була запропонована Ф.Котлером, відповідно до якої основними етапами стратегічного менеджменту є [127, с.404]:

1. аналіз внутрішнього середовища організації,
2. внутрішня діагностика організації,
3. визначення місії та цілей організації,
4. розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій,

5. розробка стратегії розвитку організації як програми конкретних дій,
6. реалізація (впровадження) стратегії розвитку організації,
7. оцінка досягнутих результатів.

За висновком І.Ігнат'євої, система стратегічного управління в організації повинна забезпечувати [98, с.9]:

- формування спільної цілі діяльності разом з визначенням загальних напрямів розвитку,
- правильний відбір стратегій розвитку,
- чіткій відбір напрямків розвитку та відповідного розподілу ресурсів,
- пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом,
- ефективне використання ресурсів, які є в розпорядженні організації, зміщення їх у прибуткові зони діяльності,
- управління зовнішніми відносинами.

При реалізації процесу стратегічного управління використовується безліч інструментів (методичних прийомів), що сприяють виробленню менеджментом організації обґрунтованих стратегічних рішень. Серед таких інструментів у літературі найчастіше згадуються [149, сс.115-117]:

1. Процесно-орієнтоване управління – дозволяє здійснювати моніторинг та аналіз прямих та непрямих витрат за усіма процесами, що мають місце в організації, оцінюючи їх з точки зору відповідності обраним пріоритетам розвитку організації.

2. Ключова компетенція – прийом, за допомогою якого організація має виділяти основну сферу спеціалізації та виділяти інвестиційні ресурси для розвитку відповідних технологій, завдяки чому формується так звана “унікальна цінність” для споживачів.

3. Управління знаннями – розвиток процесів для виготовлення, ідентифікації та зростання вартості інтелектуальних ресурсів організації, в тому числі на основі ефективного управління інтелектуальною власністю.

4. Аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій – методологія, що дозволяє за певними “сигналами” виявити та визначити ймовірність настання певних змін у зовнішньому середовищі, а також їхній вплив на успішність діяльності організації.

5. Місія й бачення – сукупність прийомів, в основному маркетингових, які дозволяють сформулювати місію організації, що призводить до згуртування персоналу та споживачів.

6. Аналіз вартості – оцінка ефективності стратегічного управління на основі аналізу вартості організації (компанії) або її окремих підрозділів; вважається, що основним показником високої ефективності управління є випереджаюче збільшення ринкової вартості.

7. Реінжиніринг – методологія управління, що передбачає можливість планування та реалізації радикальних змін у виробничому процесі з метою підвищення продуктивності та скорочення витрат часу.

8. Сценарне прогнозування – визначення кількох варіантів майбутнього стану організації з урахуванням можливих (ймовірних) змін зовнішнього середовища.

9. Збалансована система показників ефективності діяльності – дозволяє “перевести” обрані цілі розвитку у конкретні кількісні параметри, за ступенем досягнення яких здійснюється оцінювання результативності та ефективності стратегічного управління.

10. Венчурне інвестування – це особливий спосіб фінансування інвестиційних проектів, які передбачають реалізацію (розробку, впровадження та комерціалізацію) високоризикових інноваційних рішень (інноваційних технологій).

11. Бенчмаркінг – методологія, за допомогою якої здійснюється порівняння витрат й продуктивності з внутрішніми та зовнішніми параметрами розвитку, а також впроваджувати кращі практичні рішення для досягнення поставлених цілей.

12. Стратегічне планування – системне вироблення індикаторів, що характеризують бажане становище організації у майбутньому на основі врахування внутрішнього потенціалу та змін зовнішнього середовища.

13. Управління якістю – пов’язує очікування та бажання клієнтів (споживачів) із якісними характеристиками виготовленого продукту (блага).

14. Оплата за результатами – видатки організації пов’язуються не з виконанням певної роботи, а з досягненням чітких (як правило, кількісно визначених) результатів.

15. Скорочення витрат часу – сукупність стандартних рішень, що дозволяють скоротити час від вироблення концепції нового продукту до його реалізації у масових (комерційно значущих) обсягах.

16. Стратегії росту – готові (стандартизовані) способи вироблення стратегічних планів, що пов’язують наявні ресурси із перспективами економічного росту (зростання прибутковості).

17. Вимір рівня задоволеності клієнтів сукупність методик для збору інформації від різних груп споживачів з метою визначення рівня задоволення їхніх реальних та удаваних (неявних) потреб в результаті використання виготовленого продукту (блага).

18. Управління відносинами із клієнтами – сукупність методик для збору інформації від реальних та потенційних споживачів для кращого розуміння їхніх потреб та очікувань.

19. Сегментація клієнтів – методичний прийом для поділу ринку на окремі сегменти (групи), що об’єднані за певною класифікаційною ознакою, задля створення спеціальної пропозиції виготовленого продукту (блага) с урахуванням особливостей цих сегментів.

У спеціальній літературі згадуються і інші інструменти стратегічного управління.

Традиційно стратегічне управління робить наголос на формуванні цільової сфери діяльності організації. В залежності від рівня та ступеня



конкретизації змісту функціонування організації виділяють чотири елементи цільової сфери: місія, цілі, завдання, дії [247, с.50].

Надзвичайно важливим завданням для будь-якої економічної організації є формулювання (визначення) її місії, або основної (глобальної) мети діяльності. Місія організації повинна чітко давати уявлення про основне призначення організації як суб'єкта економічних відносин. Місія організації слугує підставою для вироблення стратегічних управлінських рішень, в першу чергу у сфері стратегічного планування [11, с.24].

Місія організації інколи формалізується, інколи не формалізується, але майже завжди формулюється органом або особою, що створив організацію (власником, засновником, основним акціонером, державою тощо). Місія формулюється з урахуванням сфери функціонування організації, її позиції у ринковому середовищі, споживчих очікувань, інтересів власників.

У західній традиції місія організації найчастіше розглядається на основі ключових потреб споживачів. Так, відомий організатор виробництва Г.Форд визначив місію власної компанії як “надання людям дешевого транспорту” [32]. Вказана дефініція є гранично зрозумілою як для споживачів, так і для персоналу організації, у тому числі топ-менеджменту. Відтак, зусилля різних цільових груп спрямовувалися у необхідному напрямі.

Відомий російський дослідник Г.Клейнер пропонує наступне визначення: “Місія (ділове кредо, філософія) організації – це узагальнення описання призначення та ролі організації в економіці та суспільстві. Місія організація зазвичай виражається у вигляді достатньо лаконічного та разом з тим ємного формулювання, що відображає уявлення про зовнішнє середовище, власні можливості, призначення та ідею функціонування організації” [111, с. 345].

Сучасні дослідники, щоправда, рекомендують при формулюванні місії не обмежуватися лише врахуванням споживчих очікувань, оскільки нині споживче середовище вкрай неоднорідне, і будь-яке намагання задовольнити споживчий інтерес певної групи викликає нерозуміння з боку багатьох інших груп. На ринку майже не існує благ (окрім неринкових), які потрібні з однаковою кількістю та якістю принаймні половині споживачів. В таких умовах більш доцільно формулювати місію організації з урахуванням інтересів суспільства, яке є більш однорідним поняттям і представляє собою певну абстрактну “сукупність усіх споживачів”. Справді, сучасні організації впливають не лише на своїх потенційних та наявних споживачів, але і на місцевість, в якій вони працюють (екологічні ефекти), і на місцеву громаду (сплата місцевих податків), і на формування відповідної субкультури (соціальні відповідальність бізнесу) тощо [12, с.78]. Вважається, що місією будь-якої організації повинно бути задоволення довгострокових інтересів усього суспільства. Вказане, втім, може досягатися різними способами (виробництво необхідних для людей благ, сплата податків, вирішення

соціальних проблем, сприяння зміцненню національної конкурентоспроможності тощо) [68, с.120].

Місія організації має виражати загальні цінності і програму її діяльності у мінливому середовищі [47, с.101]. Існують наступні вимоги до місії організації: вона повинна позитивно впливати на загальну результативність організації; вона повинна бути підтриманою усіма людьми, хто має стосунок до діяльності організації; вона має сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень; вона повинна мати чіткі зрозумілі критерії її реалізації [32].

Місією організацією не можна ототожнювати з основною метою її діяльності. Як правило, метою діяльності комерційної організації є отримання прибутку (або забезпечення належної доходності на інвестований капітал), а некомерційної організації – виробництво та задоволення попиту на неринкові блага або реалізація особистих прав та інтересів людей. Місія – поняття значно ширше. Вона розкриває головне призначення організації, зміст її функціонування, описує характер діяльності спільноти людей, що об'єднані у певний формальний колектив. Якщо місія організації визначається як отримання прибутку, то можна зробити висновок, що ця організація є спекулятивною фірмою, яка схильна до максимального використання власних конкурентних переваг, хай навіть на основі ігнорування інтересів різних соціальних груп.

Наступний елемент цільової сфери діяльності організації – сукупність її цілей, які визначаються, виходячи із розуміння місії. Цілі організації відрізняються від місії як за формою, так і за змістом, оскільки роблять наголос на формуванні конкретного описання внутрішнього стану або зовнішньої позиції організації, в тому числі з указанням конкретних строків, показників тощо [214, с.17].

Фахівці у галузі стратегічного управління [30; 112; 265] пропонують при формулюванні цілей визначити (задати) деякі кількісні та якісні параметри, на які слід зважати в повсякденній управлінській діяльності. Описання цілей має бути якомога конкретнішим, аби у будь-який час власник або менеджери могли зробити чіткий висновок – досягнута ціль або ні.

Завдання – це певні формулювання, що деталізують поставлені цілі розвитку організації в залежності від певних напрямів її діяльності [112, с.50]. Описання завдань мають ще більший рівень конкретизації, аніж описання цілі. Приміром, якщо ціль організації визначається як розширення присутності на певному ринку у півтори рази, то завдання передбачатимуть конкретні показники діяльності елементів (структурних підрозділів), спрямованих на досягнення завданого параметру.

Дії (заходи) – це окремі локалізовані у просторі та часі операції (процеси), що мають бути виконані конкретними підрозділами або працівниками задля досягнення визначених завдань [112, с.52].

У численних наукових публікаціях наголошується, що основним елементом стратегічного управління сучасної організації є реалізація

інноваційного процесу, тобто здійснення сукупності операцій, пов'язаних із виробленням, впровадженням та комерціалізацією інновацій (інноваційних рішень, інноваційних технологій) [218, с.147]. Причому слід розуміти, що інновації можливі у різних сферах діяльності організації – виробничій, управлінській, маркетинговій та ін.

Інноваційний процес за наслідками з точки зору розвитку економічної організації можна також сприймати як виклик зовнішнього середовища. У XXI ст. такий виклик для роботи організацій, що функціонують на висококонкурентних ринках, є найвідчутнішим. Тому слід провести поглиблені дослідження концептуальних засад формування та прояву викликів інноваційного розвитку на діяльність економічної організації.

Інноваційну діяльність економічної організації доцільно розглядати як сукупність практичних дій щодо створення, впровадження та комерціалізації усіх типів інновацій, з метою отримання економічних благ (отримання прибутку, досягнення соціального ефекту, захоплення сегменту ринку, зростання вартості бізнесу тощо) [165, с.70]. Підтримуючи інноваційну діяльність, економічна організація прагне отримати додаткові конкурентні переваги, таким чином намагаючись отримати перемогу у конкурентній боротьбі та забезпечити кращі результати функціонування (господарювання). Успішна інноваційна діяльність розглядається нині як найбільш відчутний чинник підтримки довгострокового розвитку економічної організації, що працює у конкурентному середовищі. Вказане справедливе і для сфери вищої освіти [93, с.114].

Зроблені узагальнення дають змогу зробити висновок про те, що вироблення стратегічних рішень в рамках стратегічного управління сучасною організацією має базуватися на врахуванні ефектів інноваційних трансформацій, які дозволяють отримати значимі економічні результати. В той же час інноваційний процес, будучи ініційований конкретними людьми, здатен значимо впливати на зовнішнє середовище. В цьому полягає складність оцінки інновацій та їхньої комерціалізації в якості чинника розвитку економічної організації. З одного боку, інновації – реакція на виклики зовнішнього середовища, засіб адаптації організації до постійних його змін. З іншого, організація за допомогою інновацій сама може впливати на зовнішнє середовище, провокуючи таким чином нові зміни. В рамках стратегічного управління ринковою організацією, у тому числі і вищим навчальним закладом, вказані ефекти мають бути враховані.

## **1.2. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління організацією**

Розвиток теорії і практики теорій і концепцій стратегічного управління є закономірним наслідком розвитку організацій, зокрема в аспекті ускладнення реалізації багатьох функцій управлінської діяльності, зростання викликів зовнішнього середовища, формування нових чинників економічного добробуту. Даються взнаки і вражаючі наслідками

інноваційних трансформацій, внаслідок яких основним фактором зростання багатьох економічних організацій став інноваційний, який пов'язаний у першу чергу з креативністю людей (працівників).

Значущість управління як науки і мистецтва почали усвідомлювати ще на початку ХХ ст., коли з'явилися перші наукові праці із загальних питань організації виробництва, зокрема принципів управління людьми (“тейлоризм”).

Фундаторами теорії управління взагалі та стратегічного управління зокрема справедливо вважаються Анрі Файоль (заклав основи єдиної теорії управління), Фредерік Тейлор (розробив принципи раціонального управління людьми), Гарінгтон Емерсон (теорія ефективної діяльності організації), Генрі Форд (концептуальне бачення щодо умов раціонального виробництва) [1; 152; 213; 257].

У 1919 р. А.Маршалл запропонував теорію максимізації прибутку, якою стверджувалося, що економічна організація (підприємство) має виробляти та продавати продукти, залучаючи ресурси у кількості, що максимізує різницю між виручкою та витратами, а управління організацією розглядалося з точки зору оптимізації її виробничої функції [298].

У 1920-х рр. були закладені основи теорії побудови формальних організаційних структур. У 1926 р. у науковий обіг було запроваджене поняття “стратегія”, під яким розуміли раціональне управління ресурсами. Були виконані наукові дослідження з питань внутрішньофірмового планування руху і розподілу ресурсів. Одним із типів планування стало бюджетування, яке розглядалося як основний економічний документ функціонування операційного середовища організації [274, с. 29].

У 1930-х рр. було закладено основи неокласичної цільової теорії діяльності організації (передбачалося, що функціонування організації може бути виправдане досягненням її цілей, які мають бути кількісно вимірні). Через економічну кризу (“Велика депресія”), яка супроводжувалася банкрутством багатьох підприємств, на перший план було висунуто тезу про те, що будь яке підприємство має орієнтуватися на високу прибутковість. В економічній науці зароджується інституційний напрям, відповідно були зроблені спроби інституційного обґрунтування механізмів управління організаціями [63, с.38].

У 1934 р. Й.Шумпетер сформулював підприємницьку (або шумпетеріанську) теорію, яка описувала економічну поведінку підприємця-інноватора. Підприємець-інноватор може створити організацію, яка створює “нову комбінацію виробничих факторів” для виробництва нового продукту, опанування нового сегмента діяльності або запровадження нової технології, причому в такому випадку інновації виступають засобом конкурентної боротьби [310]. У роботі “Економічні цикли”, що вийшла у 1939 р., Й.Шумпетер розвинув інноваційну теорію, розглянув нововведення з точки зору змін технологій і управління, а також нові комбінації використання ресурсів [310].

Інноваційна теорія, фундатором якої є Й.Шумпетер, акцентує увагу на особливих функціях підприємця, який має стати “сполучною ланкою” між винаходом та інновацією. Підприємець, впровадивши нове технологічне рішення у виробництво, не зупиняється, а розповсюджує результат інноваційної діяльності, через що він вважається носієм науково-технічного прогресу. Технічна новація була визнана як економічний спосіб максимізації прибутку організації.

У 1937 р. було висунуто так звану “контрактну теорію”, якою передбачалося, що стратегічне управління економічною організацією має виходити з необхідності виконання контрактів (у широкому розумінні), під яким розумівся і “суспільний контракт” (виконання вимог законів, дотримання традицій тощо). Акцентувалася увага на необхідності стратегічного контролю за виконанням контрактів (Р.Коуз). Розглядалися питання визначення трансакційних та адміністративних видатків, співвідношення між ними [289].

У 1940-х рр. у наукових розвідках переважали ідеї неокласиків, які вважали основним принципом управління побудову гармонійних людських відносин між членами колективу. В цей же період у теорії управління почали використовувати результати психологічних та соціологічних досліджень, формувалася теорія неформальних груп [40, с.55].

У 1950-х рр. у зв'язку з розвитком обчислювальної техніки в теорії і практиці стратегічного управління почали використовуватися кількісні методи аналізу. При виборі та обґрунтуванні управлінських рішень почали використовувати електронно-обчислювальну техніку, що викликало запит на розробку відповідного програмного та методичного забезпечення. Було закладено основи економічної кібернетики.

У 1954 р. Пітер Друкер сформулював концепцію цільового управління [72; 73; 291]. Вчений обґрунтував теоретичні та методологічні положення щодо поняття та призначення цілей розвитку організацій, сформулював принципи та правила їхньої розробки, подав практичні рекомендації щодо реалізації процесу стратегічного управління організаціями різних типів в залежності від конкретних економічних реалій [72; 73; 291].

В цей же період П.Лоуренс та Д.Лорш обґрунтували модель організації, що складається із підсистем, які мають тенденцію до розвитку певних якостей, в залежності від змін зовнішнього середовища [276]. Йдеться, у сучасному розумінню, про організацію, що здатна до самонавчання та саморозвитку. Таку організацію вчені розглядали як багатоцільову, яка може змінювати цілі свого розвитку, таким чином підтримуючи належний рівень управлінської гнучкості [46, с.99].

Було розроблено методологію так званого “менеджменту на основі поставлених цілей”, яка виходила з припущення, що стратегічне управління ґрунтується на аналітичному прогнозуванні майбутнього [225, с.154]. Наявне середовище сприймалося стійким (стабільним) і в цілому передбачуваним, а вплив організації на корекцію зовнішнього середовища

не визнавався. Недоліком цієї методології було те, що прогнозування майбутнього здійснювалося виключно на основі аналізу тенденцій минулого, але у майбутньому задані тренди не завжди мають місце.

У 1958 р. Міллер та Модельяні сформулювали теорію максимізації вартості організації, яка передбачала, що стратегічне управління розвитком організації спрямоване в першу чергу на зростання її ринкової вартості, а випереджаюче зростання вартості організації є найкращим критерієм ефективності стратегічного управління нею [300].

У 1960-х рр. розвивається система та методологія стратегічного планування (як найважливішої складової стратегічного управління). Вважається, що стратегічне планування, на відміну від інших видів, спрямоване на зовнішнє середовище, а не на внутрішнє [12, с.340]. Перехід від “закритої організації” до “відкритої організації”, тобто організації, на яку впливають чинники зовнішнього середовища, можливий на основі стратегічного планування. Згодом на основі методології стратегічного планування були розроблені наступні методичні прийоми: модель аналізу інвестиційних портфелів, сценарне планування, метод експертних оцінок, ситуаційне планування, материчний аналіз, матриця перспектив стратегічного розвитку та ін.

У 1962 р. М.Поланьї висунув когнитивну теорію організації, якою передбачалося, що економічні організації провадять господарську та пізнавальну діяльність, використовуючи знання та вміння працівників (колективні та індивідуальні, явні та неявні) в якості ресурсу зростання, але здатність організації до пізнання завжди обмежена [306].

В ці ж часи було сформульовано теорію максимізації темпів зростання, яка стверджувала, що стратегічне управління повинно в першу чергу забезпечувати баланс між залученням ресурсів та реалізацією продукту, спрямований на максимізацію довгострокових темпів зростання активів та ресурсів організації [297]. Поведінкова теорія пропонувала ідею, що організація у кожний проміжок часу реалізує цілі конкретного члена (або групи членів), орієнтуючись на певний “достатній рівень досяжності цілі”, а для вирішення проблемних ситуацій залучає процедури суб’єктивного пошуку [284; 313].

У 1965 р. Ігор Ансофф видав знамениту працю “Корпоративна стратегія” [12], в якій було викладено розуміння стратегії як сукупності аналітичних процедур, в першу чергу на основі методології так званого “аналізу розривів”. Учений запропонував під дефініцією “розрив” розуміти різницю між тим становищем, де організація перебуває і тим, де організація прагне перебувати. Стратегічне управління І.Ансофф розглядає з позицій синергетичного підходу, відповідно до якого у випадку належного управління загальна ефективність комбінованого використання економічних ресурсів є більшою за просту суму ефективності використання кожного ресурсу (знаменита формула “ $2+2=5, 6, \dots, n$ ”). Згодом, через кілька років, І.Ансофф сформулював концепцію стратегічного успіху, що стала методологічним інструментом підтримки

довгострокової рентабельності організації. Ще через кілька років було розроблено методологію “діагностики стратегічної готовності”, на основі якої можна було проводити оцінювання готовності економічної організації до викликів зовнішнього середовища, а також набутий потенціал для реакції (адаптації) до цих викликів.

Популярність серед вчених та практиків отримала концепція “Бонстонська матриця”, ідею до розробки якої подав австрійський дослідник Брюс Хендерсон [278, с.219]. Методологія виходила з припущення, що економічна організація (фірма) буде тим успішнішою, чим більшою буде її частка на ринку, який швидко зростає. Відповідно, рекомендації щодо стратегічного управління організацією будувалися на основі прогнозу розвитку цільових ринків, відбору найбільш перспективних ринків та формуванні пропозицій щодо розширення присутності організації на перспективних ринках. Особлива увага приділялася роботі із споживачами, які розглядалися як партнери організації.

У 1966 р. Лейбенштейн сформулював теорію Х-ефективності, яка передбачала, що стратегічне управління в організації повинно виходити як з виробництва (продукування) та реалізації (поширення) певних благ, так і з урахуванням внутрішньої мотивації працівників (формами мотивації вважалися заробітна плата, моральне заохочення, преміювання, службове зростання, підвищення кваліфікації, цікаве спілкування, причетність до спільноти та інше), адже без соціальної складової організація не може бути справді соціальною [296].

У 1970-х рр. вчені стали розглядати організацію як відкриту систему, що змушена постійно пристосовуватися (адаптуватися) до зовнішнього середовища. У США настала економічна криза, що підсилювалася значною інфляцією, через що більшість економічних організацій відчували значні труднощі. До наявних теоретичних положень у сфері управління організаціями більшість практиків ставилися критично. В цей період була сформульована концепція “ситуаційного підходу”, яка рекомендувала менеджменту організацій змінити методологію стратегічного планування. Основною рекомендацією при визначенні цільових орієнтирів розвитку організації був настанова складати плани за принципом “від майбутнього до сучасного”, а не “від минулого до майбутнього”. Вказане планування здійснювалося на основі глибокого аналізу зовнішнього середовища та прогнозних оцінок щодо його розвитку.

В цей же період активно розвивається економічна ризикологія – наука про виявлення, ідентифікацію, оцінку та попередження економічних ризиків, тобто ризиків, що виникають в процесі функціонування економічної організації. Ризики можуть бути внутрішніми (непрофесійні працівники, помилки у плануванні, розкрадання активів тощо) і зовнішніми (зміни законодавства, страйки, природні катаклізми тощо). Стратегічне управління має бути націлене на попередження та мінімізацію в першу чергу довгострокових зовнішніх ризиків, а також створення

системи відносин, що унеможлиблює настання критичного ризику внутрішнього середовища [271, сс. 190-192].

У 1973 р. Нельсон і Вінтер розробили еволюційну теорію організації, в якій стратегічне управління розглядалося з позицій реакції організації на зміни зовнішнього середовища з урахуванням наявних та нових внутрішніх правил (стандартів, рутин), сукупність яких отримало назву “генотип”. Організація розглядалася як особливе утворення, яке через взаємодію з іншими членами економічної популяції, вступаючи у конкурентну боротьбу немов би на основі еволюційного вибору, повинна забезпечити собі успіх (піднятися на вершину “економічної еволюції”), який пов’язувався із доступом до доходів або споживачів [304].

У 1970-х рр. продовжувався розвиток стратегічного планування як особливого інструменту стратегічного управління. Натомість найбільш поширені методики передбачали планування майбутнього на основі аналізу тенденцій минулого. Було висунуто тезу, що розвиток організації має здійснюватися не просто на основі стратегічних планів, а задля забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, яка може бути описана іншими (особливими) показниками.

В цей період Е.Фенманом було сформульовано теорію організаційної культури, яка передбачала здійснення стратегічного управління як процедури ідентифікації, оцінки та розвитку так званих “базових цінностей організації”, а взаємодія різних груп та членів організації може і повинна будуватися на основі широкого спектру економічних та позаекономічних компромісів [309].

У 1977 р. було сформульовано так звану “політичну теорію”, яка виходила з того, що у великих організаціях управлінський процес нагадує політичний, а стратегічне управління у організації здійснюється на основі узгоджень позицій основних “центрів влади” (А.Пітгрейв), але функціонування організації здійснюється на основі рішень, ухвалених найбільш впливовими членами, які можуть і не займати формальні пости [305].

В кінці 1970-х рр. у багатьох організаціях, в першу чергу у великих, загострилася проблема взаємовідносин між власниками та менеджерами, між менеджерами та працівниками, а також між різними групами працівників, що були поставлені керівництвом у нерівне становище. Як відповідь на цей виклик було сформульовано теорію управління поведінкою виконавця (інколи її називають теорією “принципал – агент”). Організація розглядається як економічне утворення, що розвивається під керівництвом генерального менеджера, інтереси якого та схильність до ризику відрізняються від відповідних настроїв засновника (акціонера, акціонерів), але який краще поінформаний про внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Стратегічне управління має виходити у такому випадку з урахуванням положень сформульованої місії організації, а практична реалізація стратегічних рішень здійснюватися на основі



дотримання вимог закріплених нормами локального права домовленостей [295].

У 1980 р. вийшла фундаментальна праця Майкла Портера “Конкурентна стратегія”, а у 1985 р. – “Конкурентні переваги”. У цих працях викладено теорію родових (стандартних) стратегій, які організація може запровадити (прийняти) в залежності від комбінації певних умов розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому детально розглядається п’ять категорій ринкових суб’єктів – конкуренти, постачальники, замітники, покупці та так звані “нові учасники” [221; 307; 308]. М.Портер запропонував концепцію “ланцюга цінностей”, яка пропонує інструментарій здійснення аналізу трансформації внутрішнього середовища та вивчення внутрішніх взаємозв’язків, з метою виявлення найбільш перспективних ланок зростання. Сформульована у ці часи різними авторами (у тому числі і М.Портером) теорія позиціонування розглядала стратегічне управління організацією як спосіб досягнення певної позиції у зовнішньому середовищі або його сегменті (у галузі, на території, в уявному просторі), причому у цій позиції слід шукати джерела до зростання [221, с.569]. Нині вважається, що теоретичні напрацювання М.Портера є придатними для доби індустріальної економіки, але вони зовсім не придатні в епоху постіндустріального розвитку. Однією з причин є швидка зміна об’єктів конкурентної боротьби: нині передові компанії конкурують не за частку на ринку або споживачів, а за технології.

У 1980-х рр. сформульовано теорію прав власності, якою передбачалося, що в процесі стратегічного управління менеджмент організації формує певні межі, які залежать від співвідношення між ризиком та доходом власника прав на результат виробничого процесу, а також з урахуванням специфіки використання наявних активів, як матеріальних, так і нематеріальних [250, с.145].

У 1986 р. японський дослідник Аокі сформулював інформаційну (інформаціогенну) теорію організації, якою стверджувалося, що стратегічне управління має бути націлене на вчасну та якісну переробку інформації, яка несе в собі “сигнали” про реальні та можливі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [284].

Зростання складності процесів у зовнішньому середовищі, у тому числі загострення конкурентної боротьби, призвели до появи у кінці ХХ ст. концептуальних підходів про так звані “нові механізми” до стратегічного управління, які передбачали часткову відмову від стратегічного планування, і акцентування уваги на проривних ідеях, які мають перспективу з точки зору досягнення цілей організації.

Сучасні загальноновизнані теоретичні парадигми стратегічного управління, що застосовуються в тому числі і провідними корпораціями, базуються на ідеях Кеніті Омае (теорія “стратегічної інновації”, яка рекомендує організаціям фокусувати свою діяльність на ключових факторах успіху, а також створювати відносні переваги, у тому числі за рахунок проведення агресивних ініціатив), Хемела і Прахалада (теорія

“стратегічної архітектури”, основою якої є ключові компетенції), Г.Мінцберга (стратегія не розглядається як чіткий продукт аналітичних узагальнень, а є скоріше “стартовою позицією”, бажане становище, яке може описуватися на основі дифузії ідей), П.Друкера (теорія стратегічного управління, що базується на виробленні та реалізації стратегічних рішень на основі аналізу зовнішнього середовища, від якого залежить місія, цілі та завдання організації; оскільки єдиної теорії розвитку організацій не існує, кожна організація має виробити власну парадигму розвитку на основі відомих теорій).

Аналізуючи еволюцію теорій і концепцій стратегічного управління, можна прийти до висновку, що вказана еволюція розвивалася нелінійно, а залежала скоріше від макроекономічних тенденцій. Як правило, потреба у новій теорії або платформі стратегічного управління в першу чергу в період економічної кризи (30-ті та 70-ті рр. ХХ ст.), або в моменти переходу технологій виробництва товарів масового споживання (автомобілі, побутова електротехніка, нові технології житлового будівництва та ін.) на- новий, більш високий, рівень.

Одним із напрямків стратегічного управління організаціями є теорія підприємства як особливої економічної організації, діяльність якої спрямована на отримання економічно значущих результатів (отримання прибутку, зростання вартості бізнесу, отримання дивідендів акціонерами, виробництво неринкових благ тощо). Сучасні теорії стратегічного управління підприємствами Г.Клейнер об’єднав у чотири групи [111, сс. 295-302]:

- цільові теорії – акцентують увагу на меті (цілях) функціонування підприємства (теорія максимізації прибутку, теорія вартості підприємства та ін.),

- позиційні теорії – акцентують увагу на управлінні, спрямованого на формування певної ринкової позиції підприємства (теорія М.Портера, теорія ефективної конкуренції, теорії галузево-регіональної спеціалізації та ін.),

- соціальні теорії – розглядають підприємство як особливу соціальну організацію, яка має задовольняти різні потреби різних людей (політична теорія, теорія Х-ефективності, поведінкова теорія, агентська теорія та ін.),

- середовищні теорії – розглядають підприємство як утворення, успіх якого в значній мірі залежить від якості середовища (інституційна теорія, інформаціогенна теорія, теорія економічної субкультури та ін.).

Теорії першої групи є переважно кількісними, оскільки акцентують увагу на отримання економічних результатів, які повинні мати кількісну оцінку (розмір прибутку, темп приросту вартості тощо). Теорії другої групи є якісно-кількісними, адже вони передбачають управління ринковою позицією підприємства, яке може бути описане як якісними, так і кількісними показниками. Теорії інших груп є переважно якісними,

оскільки в них пояснюються економічні явища і процеси з позицій змін системи економічних відносин, набуття нової якості діяльності організації.

В працях українських науковців [10; 64; 98; 145; 259] стратегічне управління розглядається не тільки як процес, що здійснюється на засадах формування та реалізації стратегічних рішень, але і конкретних дій (послідовність процесів), що уможливають швидкі зміни внутрішнього середовища організації у відповідь на виклики зовнішнього середовища. Вказана теоретико-методологічна парадигма дозволила сформулювати нові результати щодо методології адаптації (приспосовування) організації до наявних і можливих змін зовнішнього середовища (конкурентних ринків), стратегічного передбачення, управління витратами, “стратегічного маневру”, економічної ризикології, управління ризиками.

Слід погодитися із П.Друкером [221; 291], який виходив з того, що єдиної цілісної (універсальної) теорії організації не існує, а відтак в процесі стратегічного управління має бути розроблена парадигма перспективного розвитку, що базується на еклектичному поєднанні кількох теорій і концепцій. П.Друкер у центр своїх розвідок ставить питання про те, як саме окремі люди започатковують організації, якими міркуваннями керуються, аби досягти поставлених цілей [221]. Окремо розглядаються різні типи економічних організацій (комерційні, некомерційні, державні). Спираючись на свої міркування, П.Друкер правильно передбачив траєкторію економічних процесів у кінці ХХ сторіччя, включаючи приватизацію державного майна, децентралізацію державного та бізнесового управління, поширення “центрів відповідальності”, “економічне диво у Японії”, зростання значення маркетингу, формування інформаційного суспільства та ін. П.Друкер вірив, що можна розвиватися на основі моделі, якою бути підтримано одночасно економічний прогрес та соціальну гармонію. В той же час наприкінці життя вчений розчарувався у корпоративних формах економічних організацій, оскільки більшість з них розвивалися на основі врахування обмежених інтересів, а також нерідко продукували хибні цінності.

### **1.3. Стратегія економічного розвитку вищого навчального закладу: теоретико-методичний аспект**

Стратегічне управління має забезпечити успішний довгостроковий розвиток організації на основі врахування внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Для цього менеджмент організації визначає місію, цілі та завдання, а також розглядає заходи для їхнього досягнення (виконання). Вказані заходи зазвичай викладаються в особливому документі – стратегії, яка сучасними економістами вважається “об’єднуючою програмою дій”, що ґрунтується на поєднанні цілей, потенціалу, можливостей та зовнішніми викликами [277, с.12]. Головне призначення стратегії – створення та розвиток в організації конкурентних

переваг, а також профілактика та мінімізація можливих ризиків, що забезпечує досягнення економічно значущого результату.

Слово “стратегія” походить від грец. *stratos* – військо та *ago* – веду, тобто має військове походження. Історично слово “стратегія” застосовувалося у військовій справі і означало “мистецтво ведення війни, військових дій, напрям головного удару”. У економічній літературі представлено досить багато теорій і концепцій, що пояснюють зміст і значення стратегії організації в системі управління нею [98, с.20]. На початку ХХ ст. серед американських економістів – фундаторів теорії стратегічного управління – переважала думка про стратегію як своєрідний план, на основі якого виконуються задекларовані цілі. Альфред Чандлер визначав стратегію як визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів організації, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей. Д.Квінн розглядав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об’єднати в єдине ціле [259, с.178]. У.Глюк під стратегією розумів єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей [26, с.390]. Вчені вважали, що основним процесом у розробці стратегії є раціональне планування.

Інший підхід розглядає стратегію не просто як план, а як комплекс дій та рішень. Г.Мінцберг стверджує, що стратегія не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності. На думку вченого, стратегія розробляється та реалізується не групою стратегів, а з’являється через своєрідну організаційну дифузю [156, с.67]. Ігор Ансофф вважав, що стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна організація може протистояти змінним умовам, за формою стратегія представляє собою набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися в своїй діяльності [11, с.80]. І.Ансофф пристав до думки, що стратегію можна розробляти не лише для організації в цілому, а і для її елементів (структурних підрозділів).

М.Портер розглядав стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, аби визначити, як і де додається цінність, а за формою стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [307, с.274].

Над розробкою трактувань стратегії організації працюють і сучасні вчені. Приміром, Річард Кох трактує стратегію як комерційну логіку бізнесу, яка визначає, за рахунок чого організація може отримати конкурентні переваги і тому мати своє місце під сонцем; Костас Маркідес пропонує розглядати стратегію як сукупність бізнесових ідей, що повідомляють, як організація планує вести битву з конкурентами [26, с.404]; Джеймс Моклер визначає стратегію як сукупність цілей та планів, що формуються задля забезпечення ефективної взаємодії організації зі своїм конкурентним оточенням [287].

Г.Мінцберг, Б.Альстренд та Д.Лемпел для формулювання визначення поняття “стратегія” провели спеціальне лінгвістичне дослідження, в рамках якого вивчали змістовність лексичного навантаження, що використовують менеджери різних організацій при викладенні власного розуміння стратегій та стратегічного управління. В результаті дослідники запропонували так зване “п’ятирівневе” визначення: “стратегія – це план, що поєднує описання цілей організації у вигляді перспектив її позиції та внутрішнього стану, а також принципів або моделей поведінки, який слід дотримуватися на шляху досягнення цих цілей” [156, с.34]. Г.Клейнер стверджує, що в процесі обговорення сутності стратегії Г.Мінцберг, Б.Альстренд та Д.Лемпел фокусують увагу на “п’ять П”: план, поведінка, перспектива, позиція та прийом (тобто спосіб досягнення цілей) [111, с. 344].

“Современный экономический словарь” пропонує наступне визначення: “стратегія економічна – довгострокові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і видатків, бюджету, податків, капітальних вкладень, цін, соціального захисту” [239, с. 324].

Автори видання “Энциклопедический словарь по экономике” наводять наступне визначення: “стратегія – мистецтво керівництва громадською, політичною боротьбою, загальний план її ведення, що виходить від конкретних умов поточного етапу розвитку суспільства (підприємства, партії). Стратегія відноситься до масштабного довгострокового планування, що має на меті вирішити поставлені перед підприємством (фірмою, компанією) завдання протягом тривалого періоду...” [279, с. 426]

Російський вчений О.Віханський дає наступне визначення: “Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що торкається сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин у внутрішньому середовищі, а також позиції організації у зовнішньому середовищі, що приводить організацію до її цілей” [34, с. 62].

У сучасній літературі представлені трактування стратегії розвитку організації як певного “ідеалу” або “зразка”. Приміром, відомий російський дослідник О.Єфремов пропонує наступне визначення: “Стратегія – це образ дій, що обумовлює цілком визначену та відносно стійку лінію поведінки... організації на достатньо тривалому історичному інтервалі; такий образ дій формується в рамках певної системи принципів, правил та пріоритетів, що обумовлюють обставини місця (де?), часу (коли?), причини (чому?), способу (як?) та мети (навіщо?) дій” [111, с.343].

Над проблематикою змісту та призначення стратегії розвитку організації плідно працюють і провідні українські науковці. Л.Федулова пропонує наступне визначення: “стратегія – це встановлена на достатньо тривалій період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, засобів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку,

підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації” [259, с. 81-82]. На наш погляд, вказане визначення є не зовсім чітким, оскільки дозволяють трактувати майже всі неіндивідуальні управлінські рішення як стратегічно орієнтовані. Приміром, виходячи із запропонованого визначення, правила внутрішнього розпорядку підприємства є одним із елементів стратегії, оскільки в цьому документі, який діє “достатньо тривалий період”, встановлені “певні правила”, що призначені для “зростання..., зміцнення”. Крім того, недоцільно, на наш погляд, ототожнювати головні орієнтири розвитку організації з позицією на ринку (а не у зовнішньому середовищі), високою конкурентоспроможністю (а не розвитком внутрішнього потенціалу), оскільки далеко не всі організації ставлять за мету агресивні цілі щодо “захоплення” ринку та “перемоги” над конкурентами. Вказане яскраво проявляється, приміром, у сфері освіти.

Проф. І.Ігнатєва пропонує наступне визначення: “Стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації” [98., с. 217]. На наш погляд, у цьому визначенні цілком слушною є вказівка на те, що стратегія – це, в першу чергу, довгострокова програма діяльності організації. Розуміння стратегії як програми (а не плану і не ідеї) відповідає сучасним уявленням про сутність та призначення стратегічного управління, яке, як було показано у попередньому параграфі, повинно забезпечити організацію набором стратегічних настанов з урахуванням внутрішнього потенціалу та очікуваних змін зовнішнього середовища. Проте дискусійною є позиція щодо доцільності згадування у визначенні стратегії елементів контролю та корекції, оскільки вказані елементи хоча і є важливими, але зовсім не провідними (сутнісними). На наш погляд, важливо пов’язати, згідно традиції американської школи, такі поняття, як місія, цілі, завдання, внутрішній потенціал, зовнішнє середовище.

Деякі українські науковці трактують стратегію як загальний, недеталізований план діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для керівника на даний момент і може бути скоригована у подальшому [10, с.71]. На наш погляд, вказане визначення не враховує необхідність адаптації до викликів зовнішнього середовища. Викликає сумнів доцільність посилення на те, що складна мета має бути незрозумілою.

Узагальнюючи різні позиції, що представлені в основному у західній економічній літературі, українські вчені З.Шершньова та С.Оборська зробили висновок, що провідні концепції стратегії можна класифікувати за двома типами – філософські та організаційно-управлінські. Філософські теорії концепції акцентують увагу на дослідженні стратегічного напрямку розвитку організації (вибір зони господарювання, розширення присутності у зовнішньому середовищі тощо), а сама стратегія розглядається як своєрідна “філософська платформа”, якою має керуватися організація в своїй діяльності. Організаційно-управлінські теорії і концепції

розглядають стратегію як елемент конкурентної боротьби, який дає організації змогу через реалізацію певної послідовності дій з урахуванням змін зовнішнього середовища (ринку) зайняти вигідне конкурентне становище [274, с.90].

У сучасній методології управління організацією представлено три провідні методичні підходи, які пропонують інструменти та прийоми розробки стратегії – цільовий, системний і процесний.

Цільовий підхід представляє собою упорядковану систему методичних прийомів, що забезпечують орієнтацію управління в першу чергу на досягнення кінцевих результатів. Цей підхід базується на теорії адаптації Ігоря Ансоффа (стратегія організації має бути комбінацією найбільш вигідних напрямків діяльності з урахуванням чинників зовнішнього середовища) [11] та теорії стратегії функціонування Майкла Портера (стратегія повинна орієнтуватися на лідерство у зниженні витрат, диференціацію діяльності та фокусування) [148; 308]. Цільовий підхід акцентує увагу на парі “ціль – стратегія”, і допускає, що оскільки організація може мати декілька цілей, вона ж відповідно може мати і декілька стратегій. Такими стратегіями можуть, приміром, бути: товарна, маркетингова, інвестиційна, інноваційна, клієнтська, збутова тощо. Сукупність стратегій розвитку організації представляють собою ієрархію стратегій [14, с.53].

Системний підхід представляє собою інструментальну платформу до розробки стратегій на основі дослідження організації як сукупності певних елементів, з подальшим об’єднанням отриманих результатів в єдине ціле, а також визначення можливостей для ефективної взаємодії цих елементів. Визнається, що цілі та стратегії може мати не лише організація, а і її елементи (структурні підрозділи). Важливе значення набуває визначення структури стратегічного набору та її відповідність організаційній структурі управління системою в цілому. Розгляд організації як системи пов’язане з такими характеристиками, як синергія (об’єднання окремих елементів системи в єдине ціле та їхню взаємодію) та ентропія (дослідження процесу системного занепаду через втрату зв’язків між організацією та зовнішнім середовищем, а також деградацією механізму адаптації до змін). Загальна стратегія розвитку організації розглядається як “початковий стан”, на основі якого базуються усі стратегічні рішення, у тому числі щодо визначення перспективних стратегій (стратегічного набору) [217, с.135].

Процесний підхід виходить з того, що організацію можна розглядати не як сукупність елементів (структурних підрозділів), а як упорядкований набір певних процесів, які здійснюються в рамках наявної виробничо-технологічної структури. Організація розглядається з позицій операційного менеджменту, який передбачає вивчення сукупності управлінських рішень та технологічних операцій як окремих “операцій”, що перетворюють вхідні ресурси у вихідні продукти (блага) [248, с.238].

Схема економічної організації як операційної системи показано на рис. 1.2.

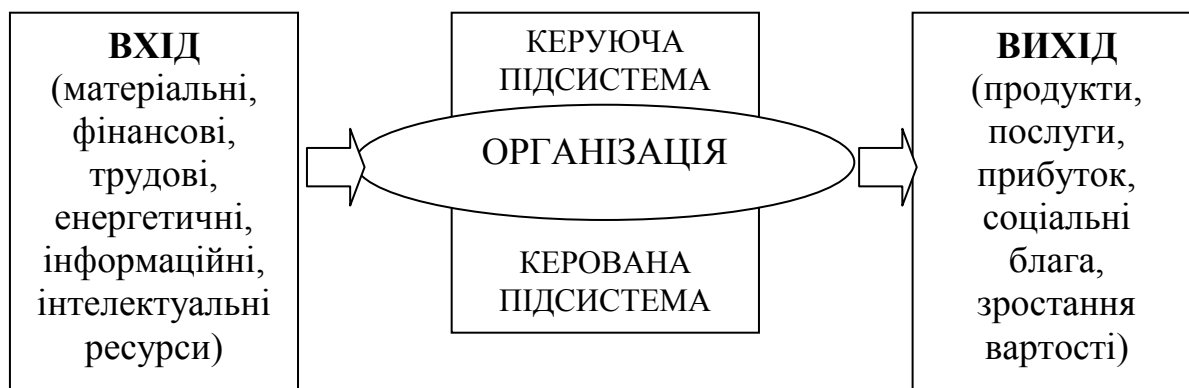


Рис. 1.2. Схема економічної організації як операційної системи. (складено автором за даними [22; 65; 248; 258])

Платформою цього підходу є теорія пристосування організації до вимог споживача. При цьому стверджується, що організація повинна орієнтуватися на досягнення ключових факторів успіху, які представляють собою комплексну характеристику продуктів, що повністю відповідають очікуванням споживача. Процесний підхід передбачає, що у стратегії розвитку організації мають бути передбачені цілі розвитку організації, основні процеси, що задіяні у досягненні цих цілей, особливості впровадження цих процесів, оцінювання процесів, система контролю за якістю процесів та продукту, показники оцінки ефективності процесів, заходи щодо удосконалення процесів та ін.

Вказані підходи до розробки стратегії достатньо повно представлені у спеціальній літературі, а більш докладно методологічні засади розробки та реалізації стратегій висвітлено у розділі 2.

На основі ухвалених (затверджених) стратегій у організаціях виробляються стратегічні рішення – тобто рішення (настанови), які мають виключно важливе (або навіть кардинальне) значення для забезпечення успішного функціонування організації, що тягнуть за собою довгострокові та нерідко невідворотні наслідки. Стратегічні рішення проектуються (виробляються) на основі аналізу множини варіантів розвитку, що за формою представляють собою локалізовані програми дій, спрямовані на виконання стратегічних завдань (цілей).

Для того, аби зрозуміти економічний зміст стратегічних рішень, фахівці у галузі стратегічного управління пропонують методичний підхід, який дозволяє класифікувати різні процеси у організації з точки зору їхнього впливу на функціональні системи її діяльності [111, с. 349]:

- процеси використання наявного потенціалу для виготовлення продукту (блага) – процеси виробництва та реалізації,
- процеси створення, нарощування та модернізації виробничого потенціалу – процеси простого відтворення,



- процеси підтримки розвитку відтворювальної бази – процеси розширеного відтворення, або зростання відтворювальної бази.

Користуючись цією класифікацією, Г.Клейнер пропонує ідентифікувати управлінські рішення, що торкаються діяльності організації як учасника економічних відносин, в залежності від предметної сфери [111, с. 349]: рішення, що змінюють стан першої сфери (процеси виробництва та реалізації), є переважно тактичними; рішення, що торкаються другої сфери (просте відтворення), є переважно стратегічними; рішення, що торкаються третьої сфери (розширене відтворення), є суперстратегічними, або доленосними, або докринальними. Звісно, для підтримки стійкого економічного розвитку організації найбільше значення мають якість вироблення та повнота реалізації суперстратегічних рішень.

Вказані узагальнення дають змогу запропонувати схематичну класифікацію управлінських рішень (рис 1.3).

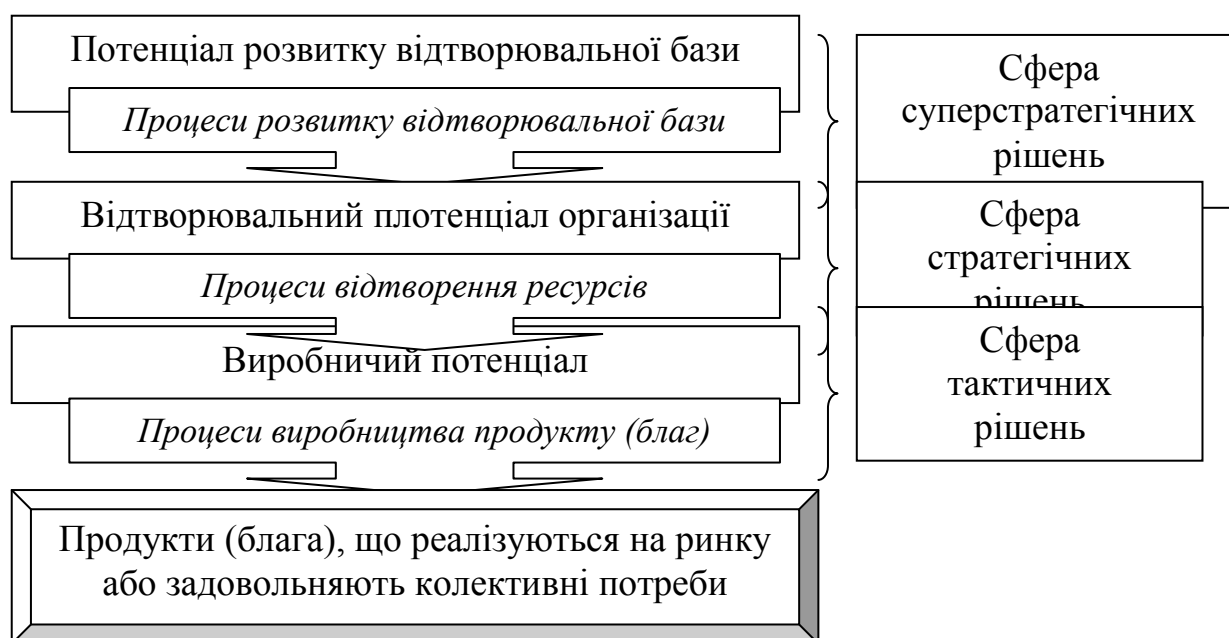


Рис. 1.3. Класифікація управлінських рішень в залежності від впливу на процес (за Г. Клейнером [111, с. 350]).

Стратегічне управління у переважній більшості організацій здійснюється на основі певної управлінської технології, яка на практиці представляє собою набір стандартизованих методик та інструментів розробки, затвердження та реалізації управлінських рішень, що виходять із стратегічних настанов [30, с. 54]. В управлінських технологіях управлінський процес поділяється на етапи, стадії, процедури, які є основою для календарно-елементного планування та координації дій підрозділів.

На основі розуміння змісту стратегії та основних теоретичних засад її формування можемо приступити до дослідження ролі стратегії у забезпеченні нормального функціонування сучасної організації. Як

свідчать результати досліджень зарубіжних економістів, ця роль є досить важливою і помітною, особливо на високонкурентних ринках, або у періоди загострення негативних проявів циклічного розвитку економічної системи та макро- та мезорівнях.

Виходячи з результатів аналізу сучасної літератури [72; 98; 145; 252], можемо виділити такі основні концептуальні погляди щодо ролі стратегії у підтримці належного розвитку сучасної організації:

1. Стратегія як інтегратор. Робота над досягненням запланованих у стратегії цілей слугує потужним об'єднуювальним чинником, своєрідним інтеграційним інструментом, який згуртовує навколо себе власників, менеджерів, працівників, а нерідко – і споживачів. Реалістична стратегія має “поєднувати” у операційному процесі і різні види ресурсів, інтегрувати в одному напрямку різні елементи (структурні підрозділи) організації, даючи змогу кожному з цих елементів ідентифікувати свою роль і значення в процесі досягнення загальних цілей. Розробка стратегії дозволяє виявити стратегічні резерви, у тому числі ті, що стосуються людей (інтелект, талант, здібності, унікальні знання тощо).

2. Стратегія як елемент реалізації влади. Стратегія може розглядатися як засіб владного впливу одних людей на інших. Вказане вирішується у тому числі шляхом закріплення додаткових повноважень, або через перерозподіл ключових компетенцій. Розроблена стратегія нерідко сприймається як своєрідне “джерело влади”, або “економічна конституція” розвитку організації, якою треба керуватися у повсякденному житті і яку не можна порушувати. Інколи стратегія розвитку організації слугує своєрідною ареною “внутрішньокорпоративної боротьби”, внаслідок чого розподіляються між елементами організації дефіцитні стратегічні ресурси.

3. Стратегія як ідеал, що має бути досягнутий. Вказана позиція виходить з того, що у стратегії “задаються” певні параметри, які відображають бажаний стан організації, з урахуванням її внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Кожен відповідальний власник або менеджер бажає, аби організація “мала майбутнє”, тобто була здатна задовільняти певні економічні потреби, таким чином реалізуючи свою місію. Вказане майбутнє описується за допомогою стратегії, яка окреслює бажані параметри розвитку на перспективу. Важливою умовою розуміння стратегії як ідеалу є досяжність задекларованих цілей та визначених завдань. Образно кажучи, ідеал, зафіксований у стратегії, повинен бути реалістичним, тобто має існувати висока ймовірність досягнення визначених параметрів розвитку у випадку реалізації усіх запланованих заходів (робіт), у іншому випадку стратегія залишиться лише “набором побажань”, і не буде сприйматися зацікавленими учасниками як елемент корпоративної структури.

4. Стратегія як позиція організації у зовнішньому середовищі (елемент позиціонування). Стратегія має давати чітку відповідь на питання про місію, місце та зони діяльності організації. Для комерційних організацій принциповим питанням є частка на цільовому ринку, для

некомерційних – рівень сприйняття цільовими групами, реальний вплив на суспільні процеси. Джерелом успіху організації вважається вища, ніж середня, віддача вкладених ресурсів, що досягається через більш ефективне використання ресурсів, у тому числі технологічних. Вказане досягається, передусім, через більш вдале позиціонування.

5. Стратегія як відповідь на виклики зовнішнього середовища. Стратегія представляється як елемент внутрішньої культури організації, в якому мають у сконцентрованому вигляді бути представлені рішення, що мінімізують негативні впливи процесів і явищ у зовнішньому середовищі. При цьому вважається, що внутрішній потенціал організації розвивається або з урахуванням проаналізованих змін зовнішнього середовища, або на основі стандартизованих настанов, серед яких провідною є концепція про організацію, що самонавчається. Проблеми, що виникають (або можуть виникнути у майбутньому) у зовнішньому середовищі формують так званий “стратегічний порядок денний”, в рамках якого організація має шукати адекватні відповіді.

6. Стратегія як система управління персоналом. В рамках реалізації стратегії можуть вирішуватися ключові проблеми менеджменту персоналу, у тому числі щодо його мотивації, контролю, підготовки, підвищення кваліфікації тощо. Дії персоналу оцінюються з точки зору результативності у вирішенні стратегічних завдань. Крім того, стратегія має виступати для колективу командоутворюючим інструментом, згуртовувати людей навколо спільних цінностей та завдань. Стратегія повинна ініціювати високу працездатність, у тому числі на основі визначення бажаних (але реалістичних) результатів роботи різних елементів (структурних підрозділів) організації на основі сучасної методології планування.

7. Стратегія як засіб підтримки цілісності організації. У кожній організації є формальні і неформальні групи, а також малі групи та мікрогрупи, які нерідко ставляться опортуністично до проголошених цінностей, цілей і завдань. Вказане може призвести до “розколу” організації, хай навіть неформальному (сприйняття колег за принципом “свій” – “чужий”). Цей виклик може бути усунутий, зокрема, через формування стратегії, що передбачає підтримку цілісності основних елементів організації, її системному розвитку, у тому числі шляхом залучення працівників до формування стратегічних завдань. В процесі розробки та реалізації стратегічного рішення, прийнятого спільно, люди можуть об’єднуватися і сприяти підвищенню цілісності організації.

8. Стратегія як предмет (зразок) для імітації. Розроблена організацією стратегія може ґрунтуватися на “зразкових стратегіях”, що забезпечили успіх подібним організаціям за схожих умов (приміром, на споріднених ринках або у сусідніх країнах). Зразкова (імітаційна) стратегія може також орієнтуватися на побажання (смаки) споживачів, які задають компанії запит “зразковий” продукт. Стратегія-зразок може використовуватися для формування “стратегічного набору” певних управлінських рішень на

основі ретельного аналізу зовнішнього середовища, вона може бути ухвалена з різним ступенем деталізації.

В залежності від цільових орієнтирів розвитку проф. І.Ігнат'єва пропонує виділяти наступні види стратегій [98, с. 248]:

- стратегія зростання (передбачає варіанти розвитку існуючого бізнесу або створення нового бізнесу чи виходу на нові ринки),
- стратегія стабілізації (передбачає функціонування організації з обмеженими ресурсами, або за умов відсутності підстав для зростання – приміром, у період кризи),
- стратегія диверсифікації (передбачає проведення модифікації або удосконалення традиційного продукту, в першу чергу за рахунок впровадження нових технологічних рішень, що неодмінно призводить до зміцнення позиції організації на цільовій зоні функціонування),
- стратегія паузи (спрямована на підтримку набутого потенціалу у випадку загрози кризи перевиробництва),
- стратегія “обережного просування” (підтримка стабільної роботи організації у зовнішньому середовищі, яке нині є сприятливим, але у майбутньому незрозумілим),
- стратегія “нічого не змінювати” (передбачає “заморожування” наявної ситуації задля зберігання набутого потенціалу в умовах стабільного зовнішнього середовища),
- стратегія концентрації (з метою зміцнення позиції організація застосовує особливі маркетингові рішення на певному сегменті – зниження ціни, збільшення строків сервісного обслуговування, привабливі умови кредитування тощо),
- стратегія виходу (призупинення діяльності організації з метою раціонального і поступового вивільнення ресурсів, і в подальшому – розширення діяльності у інших стратегічних зонах),
- стратегія зняття прибутку (передбачає поступове зниження витрат за умов високої ефективності наявного масового виробництва, що забезпечує максимальну прибутковість),
- стратегія “скинення жиру” (передбачає масовий розпродаж продукції за зниженими цінами, що дозволяє швидко отримати фінансовий ресурс для ініціювання нових проєктів, а також підтримати лояльність споживачів),
- стратегія відмови від незалежності (організація розвивається в залежності від стратегічних рішень іншої, більш потужної організації, яка є основним споживачем продукту),
- стратегія ліквідації (передбачає чіткі заходи щодо припинення функціонування організації як самостійного учасника економічних відносин).

У літературі представлено різні підходи до побудови методології управління стратегічним розвитком організації. Один з підходів передбачає побудову “фінансових матриць”, які за змістом являють собою стандартизованими наборами фінансових рішень в залежності від стану

фінансового потенціалу та вимог до його розвитку [225, с.153]. Нам імпонує пропозиція А.Азарової про необхідність розвитку методології цільового програмування, яка дозволяє визначити частковий вплив кожного із стратегічних проектів на головну мету, що уможливить обґрунтування пріоритетних напрямів розподілу ресурсів, спрямованих на покращення функціонування організації [5, с. 99].

В контексті нашого дослідження розглянемо особливості побудови стратегічного управління у вищому навчальному закладі. Вищий навчальний заклад є організацією, який функціонує у ринковому середовищі, надає освітні та інші супутні послуги.

Вищий навчальний заклад, як суб'єкт ринку освітніх послуг, має низку особливостей, що обумовлені його особливим статусом. По-перше, вищий навчальний заклад надає освітні послуги споживачам на основі різних програм фінансування (одні навчаються за рахунок коштів бюджетів, інші – за рахунок грантів, треті – за рахунок власних коштів, четверті – за рахунок юридичних осіб тощо). Зважаючи на це, вищий навчальний заклад змушений продукувати послуги, які продаються різним споживачам за різну ціну. По-друге, вищий навчальний заклад – це установа з усталеними традиціями та певною репутацією, це установа не тільки комерційна, але і духовна, суспільна. По-третє, держава регулює освітню діяльність, оскільки відчуває свою відповідальність перед суспільством за професійну підготовку майбутніх фахівців, а тому вищі навчальні заклади мають виступати “провідниками” державної освітньої політики.

Вищий навчальний заклад – це високодиверсифікована організація, яка здійснює одночасно кілька видів діяльності. Тому для вищих навчальних закладів однією із пріоритетних проблем є оптимальний розподіл ресурсів між різними видами діяльності [36].

Модель стратегічного управління вищим навчальним закладом в значній мірі залежить від традицій вищої освіти, що сформувалися у конкретних державах під впливом історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників.

У сучасній літературі представлено чотири основні концепції університету [117]:

1. Гумбольдівська (німецька) модель. Згідно гумбольдівської моделі, вищий навчальний заклад (університет) повинен займатися пізнанням, пошуком істини, нагромадженням та передачею актуальних знань. Вищий навчальний заклад має навчити випускника результативному мисленню. Навчальні програми мають бути спрямовані не лише на опанування певної професії (спеціальності), а також на опанування методології пізнання складних явищ і процесів, що відбуваються у природньому та соціальному середовищі. У вищому навчальному закладі мають виконуватися наукові дослідження, які є також джерелом нових знань та слугують засобом опанування методології наукового пізнання. Ключові принципи гумбольдівської моделі: співробітництво викладача та студента;

академічна свобода; креативність; свобода наукової творчості; пріоритет фундаментальних досліджень.

2. Ньюманівська (англійська) модель. Ця модель передбачає, що функціонування вищого навчального закладу має бути спрямоване на досягнення конкретних практичних завдань. Основне серед цих завдань – забезпечити процес пізнання та опанування законів розвитку природи і суспільства, а також виховати розумну і добру людину. Наукова діяльність не розглядається як елемент навчально-виховного процесу, навчання (освітня діяльність) відокремлене від науки (наукова діяльність). Ключові принципи: розвиток громадянина та особистості; провідна роль академічної громади; перевага лекцій як виду аудиторних занять.

3. Американська модель. Головною метою вищого навчального закладу є виховання “інтелектуальної еліти”, яка забезпечить випереджаючий розвиток суспільства. Підтримуються наукові дослідження викладачів та студентів. Вважаються, що креативний потенціал мають лише ті особи, які досягли високих результатів у науковій творчості. Вищий навчальний заклад має демонструвати можливості поєднання теорії та практики, показати прикладний характер здобутих знань. Ключові принципи: відкритість світу; академічна мобільність; служіння суспільству; баланс між освітньою діяльністю та ринковими реаліями.

4. Наполеонівська (французька) модель. Згідно цієї моделі, вищий навчальний заклад має забезпечити підготовку належної кількості фахівців для державного сектору. Навчання повинно будуватися на основі реалізації визначених освітніх стандартів, і передбачати вивчення певного обсягу знань (засвоєння інформації). Випускник має володіти певним набором знань, умінь та навичок. У навчально-виховному процесі використовується компетентнісний підхід. Ключові принципи: концентрація на опануванні навчальної інформації (засвоєння знань); публічний характер функціонування вищих навчальних закладів; відчутний вплив держави на характер освітньої діяльності; керівництво вищого навчального закладу визначається державою (державним органом).

Жодна з представлених моделей організації функціонування вищого навчального закладу не є домінуючою. Провідні вищі навчальні заклади світу у реальній практиці намагаються врахувати позитивні сторони усіх моделей (концепцій). Вважається, що вказане має призводити до зміцнення стратегічного потенціалу закладу, що тягне за собою зростання його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Сучасний вищий навчальний заклад представляє собою високодиверсифіковану організацію, що займається виробництвом різнопланових економічних благ (товари і послуги, в основному освітні). Вищий навчальний заклад надає освітні послуги (здійснює навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації), послуги з управлінського консультування, наукового обслуговування, готує навчальну, наукову та методичну літературу, друкує її та випускає у світ, організовує та

проводить наукові та експертні дослідження, здійснює діяльність із організації проживання, громадського харчування, надання комунальних та комерційних послуг [36].

Для будь-якої організації, у тому числі і вищого навчального закладу, важливе значення набуває вплив зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище у загальному розумінні – це сукупність інституцій та процесів, що функціонують поза межами організації. Для вищого навчального закладу зовнішнє середовище – це державні органи, макроекономічне середовище, кон'юнктура ринку освітнього послугу, конкуренти (інші вищі навчальні заклади), споживачі, громадські організації [129, с.172].

Ключові елементи зовнішнього середовища вищого навчального закладу схематично представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Елементи зовнішнього середовища вищого навчального закладу [59; 109; 129]

Організаційно-економічною платформою стратегічного управління вищим навчальним закладом у розвинутих країнах є його автономія, межі якої визначаються законодавчо. Причому у міжнародній практиці автономія вищого навчального закладу стосується не лише певних академічних прав і свобод (“академічна автономія”), а розповсюджується, як правило, на організаційно-розпорядчу діяльність, фінансову політику та кадрову роботу (“фінансово-господарська

автономія”), що посилює відповідальність керівництва (менеджменту) закладу за результати діяльності

Автономія вищих навчальних закладів у розвинутих державах є управлінським інструментом, який в умовах соціального середовища, що забезпечує безперервний процес соціалізації особистості, дозволяє менеджменту зосередитися на суто навчальних та науково-дослідних завданнях.

Процеси децентралізації управління вищою школою і посилення її автономії розглядаються у двох вимірах: 1) як засіб децентралізації управління; 2) як засіб підвищення якості освіти та гнучкості системи вищої освіти. Ці процеси тривають в Західній Європі з 80-х років ХХ ст., в латиноамериканських, східноєвропейських країнах та азійсько-тихоокеанському регіоні – з 90-х. [“Автономізація університетів”].

У країнах СНД загальноосвітні тенденції автономізації вищих навчальних закладів проявляються із певним часом лагом, що пояснюється різними причинами, у тому числі радянською традицією організації централізованого управління бюджетними закладами, а також завищеними корупційними ризиками. Нині, на думку експертів, фінансова залежність вищих навчальних закладів від органів державного управління є найбільш дієвим важелем тиску на керівників цих закладів.

Одним із інструментів стратегічного розвитку вищих навчальних закладів є впровадження у навчальну практику концепції “освіта протягом життя”, яка передбачає використання у закладі новітніх управлінських технологій.

Протягом останніх років кардинально змінилися механізми продукування та передачі знань, обсяг знань та професійно значущої інформації стрімко зростає. Вважається, що нині неможливо за роки навчання у вищому навчальному закладі (протягом 5 або 6 років навчання) підготувати людину до висококласної професійної діяльності на все життя. Нині, на думку деяких науковців, щороку оновлюється приблизно 5% теоретичних та 20% професійних знань.

Система вищої освіти, у вузькому значенні – це сукупність організацій (інституцій), які виробляють (надають) освітні послуги, завдяки чому фізичні особи (споживачі) здобувають вищу освіту. До системи вищої освіти входять вищі навчальні заклади, а також інші організації – органи ліцензування, атестації та акредитації; наукові установи, які здійснюють аналітичні дослідження проблем розвитку вищої освіти; моніторингові організації, які здійснюють нагляд за якістю вищої освіти; засоби масової інформації; громадські організації; донорські організації. Вказана система має бути орієнтована на досягнення максимальної результативності та ефективності освітньої діяльності. .

Основною інституційною одиницею системи вищої освіти є вищі навчальні заклади (ВНЗ) – спеціальні організації, в яких безпосередньо здійснюється процес надання освітніх послуг (навчання) за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями (молодший спеціаліст, бакалавр,



магістр, доктор наук). Вищі навчальні заклади – як правило, високодиверсифіковані організації, які одночасно здійснюють різні види діяльності: освітню (навчальну), наукову, інноваційну, методичну, господарську, видавничу та ін.

Вищі навчальні заклади класифікуються за різними ознаками [12; 39; 43; 68; 110]:

за величиною: великі (понад 10 тис. студентів), середні (від 3 до 10 тис. студентів), малі (до 3 тис. студентів),

за формою власності: державні, комунальні, приватні, корпоративні (колективні),

за рівнем спеціалізації: класичні, спеціалізовані (галузеві),

за типом: університети, академії, консерваторії, інститути, коледжі, технікуми.

Класифікацію вищих навчальних закладів схематично показано на рис. 1.5.

Сучасний вищий навчальний заклад має низку особливостей, що обумовлені його особливим статусом. На відміну від вищих навчальних закладів минулого, сучасні заклади функціонують у конкурентному ринковому середовищі, намагаючись забезпечити собі більший обсяг доходу від виробництва (надання) більшого обсягу освітніх та інших послуг. До основних функцій ВНЗ (навчання і дослідництва) додаються нові функції консультивання, підприємництва тощо [120, с.159].

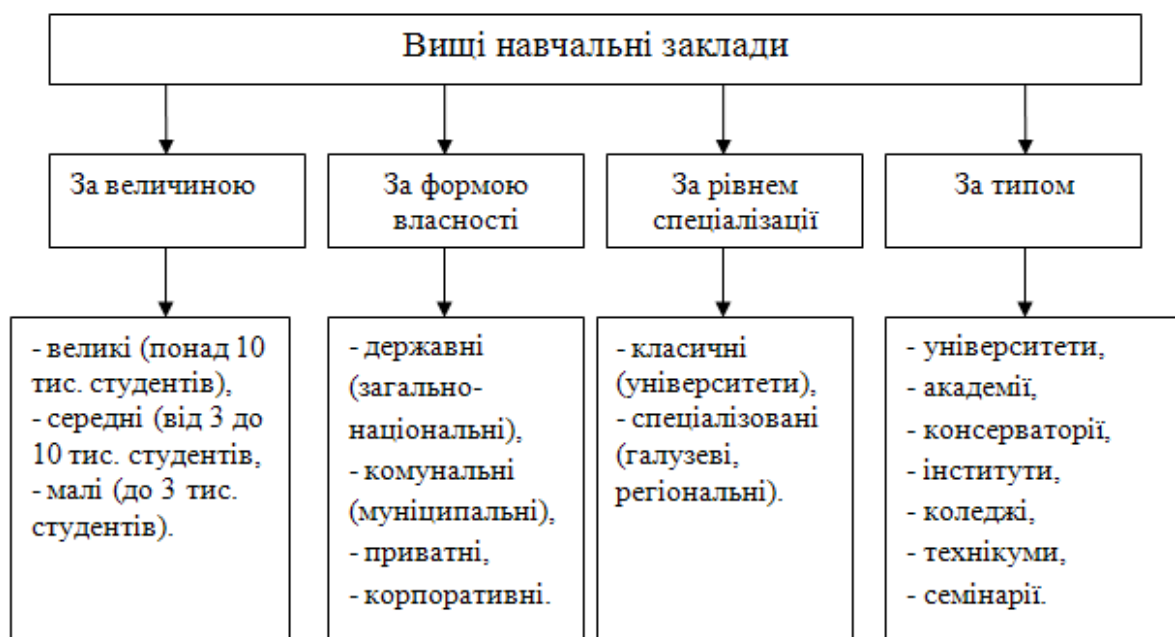


Рис. 1. 5. Класифікація вищих навчальних закладів (складено автором за результатами узагальнення наукових праць [12; 39; 43; 68; 110])

В той же час вищі навчальні заклади не можна сприймати лише як установи, що націлені на отримання доходу (прибутку).

Їхня особлива місія у суспільстві зберігається, оскільки вони виробляють не лише індивідуальні блага, але і суспільні. Крім того, вищі

навчальні заклади різних форм власності виступають “провідниками” панівної ідеології та державної освітньої політики.

Як вже було вказано, сучасний вищий навчальний заклад являє собою, за змістом, високодиверсифіковану організацію, специфічну освітню корпорацію, яка здійснює одночасно кілька видів діяльності. Отже, менеджмент вищих навчальних закладів стикається з проблемою оптимального розподілу ресурсів між різними видами діяльності [30, с.55].

Поруч із класичними вищими навчальними закладами сьогодні у світі з’являються нові форми установ вищої освіти, так звані спеціалізовані ВНЗ [67; 69]. До них відносять корпоративні університети, підприємницькі університети, відкриті університети, мережеві університети та транскордонні навчальні заклади. Такі ВНЗ є справжньою альтернативою звичним освітнім інституціям та мають свої характерні особливості. Наприклад, корпоративні університети, які діють у рамках транснаціональних корпорацій, покликані на міжнародному рівні здійснювати практичну підготовку висококваліфікованих кадрів. Уже давно відомою є практика так званих підприємницьких університетів. Їх основна мета полягає у здійсненні підприємницької діяльності та отриманні прибутку [121, с.32]. У таких країнах як Велика Британія, Франція, Іспанія, Індія тощо діють відкриті університети. Вони є доступними для всіх верств населення та надають нові можливості для актуальної сьогодні освіти впродовж життя [13, с.235]. Всі ці види університетів виникли у зв’язку з необхідністю посилення практичного спрямування вищої освіти та набувають значного поширення у різних країнах світу.

У системах вищої освіти провідних країн світу використовуються так звані “прагматичні підходи організації освіти”, які передбачають запровадження підприємницьких (комерційних) елементів діяльності вищих навчальних закладів, в першу чергу в аспекті врахування ринкового попиту на випускників (як особливий продукт навчання) [30; 120; 121]. Вищі навчальні заклади запроваджують, зокрема, елементи стратегічного управління, які передбачають розробку стратегій (стратегічних орієнтирів) розвитку, цільових програм, низки взаємоузгоджених заходів відповідно до проголошених цілей і завдань [118, с.56].

Вказаний досвід має бути вивчений та опрацьований українською наукою, а також у експертному середовищі, що стане запорукою успішної інтеграції системи вищої освіти України до глобального ринку освітніх послуг.

#### **1.4. Моделі та інструменти стратегічного розвитку вищого навчального закладу**

Стратегічне управління будь-якою організацією, у тому числі і вищим навчальним закладом, являє собою особливий вид управлінської діяльності. Процес стратегічного управління вищим навчальним закладом можна представити як набір певних управлінських процедур (технологій), за допомогою яких у таких закладах підтримується належний стратегічний розвиток.

Безперечно, що динамічний розвиток високодиференційованої організації, у тому числі і вищого навчального закладу, має формуватися з урахуванням стандартів та інструментів стратегічного управління. Такі стандарти та інструменти розробляються та апробуються як в Україні, так і у іноземних державах. В контексті нашого дослідження доцільно вивчити та критично осмислити міжнародний досвід організації стратегічного управління вищим навчальним закладом, і на цій основі – сформулювати пропозиції щодо можливостей та напрямів імплементації цього досвіду в українську практику.

У листопаді 1993 р. на 27-й конференції Генеральної конференції ЮНЕСКО було відзначено, що під вищою освітою розуміються «всі види навчальних курсів, підготовки чи перепідготовки для наукових досліджень на останньому рівні, що надаються університетами або іншими навчальними закладами, які визнані в якості навчальних закладів вищої освіти компетентними державними органами влади» [43]. Високі вимоги, що ставляться до вищих навчальних закладів як особливих установ, актуалізують проблему управління стратегічним розвитком цих закладів [124, с.90].

Управління вищим навчальним закладом у розвинутих країнах здійснюється вищим менеджментом (керівництвом), до складу якого входять керівник (ректор), його заступники (проректори) та керівники ключових структурних підрозділів (декани) [273, с.31]. Керівник вищого навчального закладу (ректор) в межах наданих йому повноважень має достатньо широку компетенції щодо вирішення питань стратегічного розвитку та підтримки поточної діяльності закладу. Зокрема: вирішує питання організації діяльності вищого навчального закладу відповідно до чинного законодавства та статуту; представляє вищий навчальний заклад перед іншими установами (інституціями); є розпорядником майна і коштів закладу, або закріплених за закладом; затверджує штатний розпис; приймає на роботу та звільняє з роботи працівників; видає накази і розпорядження, що є обов'язковими для виконання працівниками закладу; визначає функціональні обов'язки працівників; укладає угоди від імені закладу; в межах законодавства організовує формування контингенту осіб, які навчаються у вищому навчальному закладі (студентів); відраховує студентів за академічну неуспішність або невиконання вимог контракту; поновлює осіб на навчання; контролює якість навчання, виконання

навчальних планів і програм [245, с.109]. Як правило, керівник вищого навчального закладу несе персональну відповідальність за високу якість освітньої діяльності, а також за дотримання фінансової дисципліни, збереження майна, економне використання закріплених ресурсів.

Керівник вищого навчального закладу (ректор) має право (компетенцію) створювати робочі та дорадчі органи, що забезпечують високу ефективність освітньої та наукової діяльності. Серед цих органів: Вчена рада, факультет, кафедра.

Вчена рада – дорадчий орган, що розглядає найважливіші питання здійснення та організації наукової та інноваційної діяльності. Головою Вченої ради може бути обраний будь-який вчений, що працює у вищому навчальному закладі.

Факультет – структурний підрозділ, що здійснює організаційне та адміністративне забезпечення навчального та наукового процесів за певним напрямом підготовки або кількома спорідненими напрямами. Факультет об'єднує у своєму складі кілька кафедр. Керівництво факультетом здійснює декан. У багатьох розвинутих країнах факультети мають певну автономію, у тому числі і фінансові повноваження. Зокрема, вони можуть мати рахунки в установах банків, а розпорядником коштів на цих рахунках є декан. Факультети також можуть укладати угоди про міжнародне співробітництво, надання освітніх та наукових послуг, впроваджувати новітні програми підготовки тощо.

Кафедра – структурний підрозділ, що здійснює наукове та методичне забезпечення навчального процесу в межах певної галузі знань. Керує кафедрою, як правило, високодосвідчений фахівець (професор), що користується повагою серед колег. Кафедра безпосередньо організовує та проводить наукові дослідження, у тому числі і спільно із студентами.

У деяких країнах вищі навчальні заклади мають у своїй структурі Наглядову раду – спеціальний орган, який визначає стратегічні напрями розвитку закладу, а також формує його стратегію [44; 84; 143; 242]. Члени Наглядової ради здійснюють суспільний (громадський) контроль за діяльністю вищого керівництва вищого навчального закладу. Наглядова рада має право висловити недовіру керівнику вищого навчального закладу, що має наслідком його відставку.

В сучасних умовах одним із ключових інструментів стратегічного управління вищим навчальним закладом є управління, націлене на підтримку стратегічного потенціалу [66, с.160]. У реальному житті переважна більшість економічних організацій, у тому числі і вищі навчальні заклади, не можуть значимо впливати на формування параметрів зовнішнього середовища. На це є різні причини, у тому числі слабкість організацій, високий рівень конкуренції, глобалізація суспільних відносин тощо. Тож не дивно, що стратегічне управління вищим навчальним закладом нерідко акцентує увагу на розвитку внутрішнього середовища, яке має “вміти” ефективно адаптуватися (“притосовуватися”) до різних змін зовнішнього середовища. При цьому, якщо вищий навчальний заклад

є перспективним з точки зору підтримки зростання, повинні розвиватися його конкурентні переваги, обумовлені внутрішніми елементами (розвиток здібностей персоналу, розвиток організаційної культури, модифікація стратегічного планування, удосконалення організаційної структури тощо). Вказані завдання вирішуються в рамках розвитку стратегічного потенціалу.

У науковій літературі представлено різні наукові позиції щодо визначення поняття “стратегічний потенціал організації”. Окремі автори трактують це поняття як [15; 111; 220; 251; 277]:

- засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв’язання певної задачі (В.М.Архангельський),
- узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив’язаних до місця і часу (Л.І.Абалкін),
- ресурсні можливості для здійснення економічного зростання (В.С.Немчинов),
- потенційна можливість виробляти матеріальні блага для задоволення потреб... (К.Г.Воблий),
- сукупність стратегічних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства і спрямовані на досягнення цілей (Г.Б.Клейнер).

На нашу думку, стратегічний потенціал організації – це, у вузькому значенні, сукупність можливостей (ресурсів), які можуть бути задіяні організацією задля досягнення стратегічних цілей (вирішення стратегічних завдань). Сучасні дослідники справедливо наголошують, що рівень стратегічного потенціалу є вихідною точкою процесів розвитку організацію, при цьому діапазон зміни рівня потенціалу дозволяє оцінювати процеси функціонування й розвитку організації, а установлений діапазон стає безпосереднім засобом оцінки всіх можливостей [213, с. 32]. Стратегічний потенціал є елементом системи внутрішнього потенціалу і пов’язується із здатністю організації вирішувати завдання стратегічного розвитку.

Стратегічний потенціал вищого навчального закладу – це сукупність можливостей (ресурсів), які може використати вищий навчальний заклад в процесі стратегічного управління.

У процесі функціонування організації стратегічний потенціал виконує наступні функції [213]:

- визначає ключові орієнтири розвитку організації і є “вихідною точкою” для формування параметрів стратегії,
- є ознакою диференціювання можливостей в процесі стратегічного управління організацією,
- є джерелом формування конкурентних переваг організації,
- виступає критерієм оцінки процесу реалізації обраної стратегії,
- визначає ступінь впливу організації на формування параметрів її зовнішнього середовища.

Науковці виділяють такі “набори” елементів стратегічного потенціалу [17; 131; 213; 267; 278; 316]:

- загальне управління; виробництво; фінансове управління; НДДКР; маркетинг; персонал; культура відносин (Л.С.Гуляєва);
- виробничо-технологічний; науково-технічний; кадровий; інноваційний; фінансово-економічний (А.Ніколаєв);
- організаційний; фінансово-економічний; виробничий; ринково-збутовий; кадровий; соціальний; науково-технічний та інноваційний (Г.Н.Чернишова, Є.В.Лавренова).

Типологія понять стратегічного потенціалу представлено у табл. 1.2.

В процесі стратегічного управління необхідно приймати рішення, спрямовані на розвиток стратегічного потенціалу організації, підвищення рівня його гнучкості та адаптативної здатності. Управління стратегічним потенціалом організації представляє собою логічний процес впливу на формування та розвиток можливостей і ресурсів організації, які використовуються або можуть бути використані при вирішенні стратегічних завдань (досягнення стратегічних цілей).

З позицій сучасного менеджменту, ключовою складовою стратегічного потенціалу сучасної організації є людський капітал і людські ресурси. Це особливо актуально для так званих «інтелектуальних організацій», у тому числі і вищих навчальних закладів. Діяльність вищого навчального закладу має здійснюватися на засадах чіткої координації дій різних людей (працівників), які суттєво відрізняються один від одного за віком, життєвим досвідом, рівнем освіти, психологічними особливостями тощо.

Для здійснення успішного управління діяльністю у високодиверсифікованих організаціях, у тому числі і вищих навчальних закладах, будують (впроваджують) організаційну структуру управління (субординаційну структуру), під якою зазвичай розуміють сукупність організаційних структур підприємства, об'єднаних на принципах системності, розумності, достатності, економічності та ефективності.

Організаційна структура управління дає змогу встановити правила взаємодії структурних підрозділів та окремих осіб (менеджерів) на основі підпорядкування, а також встановити технологічні зв'язки в процесі реалізації функцій менеджменту. Організаційну структуру економічної організації класифікують за різними ознаками. У науковій літературі зустрічаються дані про тридцять різновидностей організаційних структур, виходячи із різних ідентифікаційних ознак. Найчастіше зустрічаються дані про наступні типи організаційних структур: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізіональні (дивізійні), матричні, штабні, проектні, програмно-цільові. Інформація про зміст та характеристику вказаних типів організаційної структури з достатньою повнотою представлена у науковій і спеціальній літературі.

**Типологія понять стратегічного потенціалу організації**

Визначення стратегічного потенціалу як основи формування переваг організації	Характеристика стратегічного потенціалу
Ефективність використання ресурсів в процесі виробництва	Операційна ефективність і комбінація видів діяльності з метою забезпечення конкурентної переваги (М.Портер, Т.Йєнєр)
Динамічні здатності	Можливості організації до інтеграції та модифікації внутрішніх і зовнішніх компетенцій як відповідь на виклики (Д.Тис, Г.Пізано, А.Шуєн)
Організаційні здатності	Організаційні процеси й повсякденні операції, пов'язані з координованим розміщенням активів і ресурсів (А.Хін)
Здатності формувати унікальні комбінації ресурсів і компетенцій	Формування характеристики: цінність для клієнта, перевага перед конкурентами, специфічність, можливість імітації і заміщення (В.Бурр)
Ключові компетенції	Високорівневий процес координації ресурсів, що полягає у створенні сполучень компетенцій (К.Прахалад, Г.Хемел)
“Метаздатності” організації	Здатності організації, що знаходить своє вираження у гнучкості при адаптації наявного ресурсного потенціалу до нових викликів, а також у інноваційному процесі (К.Ейзенхардт, Дж.Мартін)
Пізнавальні індивідуальні й колективні можливості	Здатності організації до створення нового знання й використання його для виробництва успішних продуктів і технологій (І.Нонак, Х.Такеучі)
Інтеграція здатностей	Здатності бачення перспектив та формування ринків стратегічної гнучкості, проектування адекватної структури (Г.Хемел, Г.Томас)

Складено за даними: [213, сс. 23-24]

Сучасні дослідники стоять на позиції, що центральним елементом стратегічного потенціалу організації є організаційна культура, яка за формою являє собою складне об'єднання певних принципів та настанов, що приймаються людьми (членами трудового колективу).

Місце елементів внутрішнього середовища організації та їхній вплив на формування організаційної культури показано на рис. 1.6.

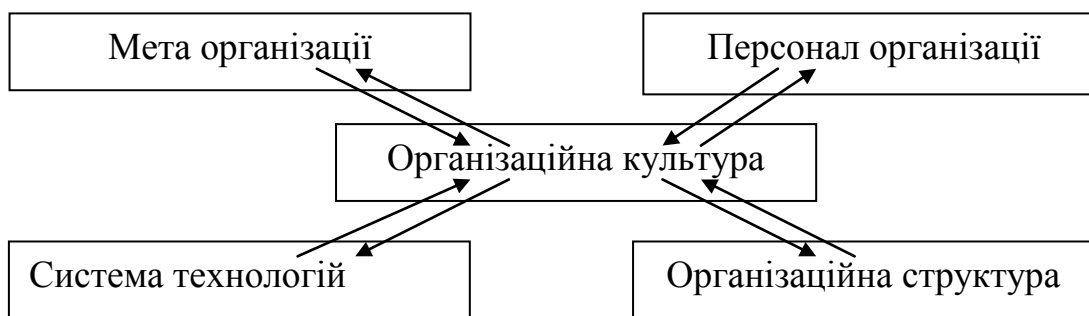


Рис. 1.6. Сучасні уявлення про систему внутрішнього середовища організації як елемента стратегічного потенціалу [258].

Організаційна культура встановлює певні обмеження, в рамках яких відбувається управлінський процес в широкому розумінні (на будь-якому рівні, в тому числі конкретних виконавців).

Будь-яка економічна організація, у тому числі і вищий навчальний заклад, є відкритою системою, що функціонує та розвивається завдяки наявності в ній певних адаптивних елементів, які дають змогу реагувати на виклики зовнішнього середовища. Вказані елементи утворюють так зване «внутрішнє середовище» економічної організації. Р.Дафт описує внутрішнє середовище як сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, вважаючи останню здатною найбільшою мірою формувати конкурентні переваги фірми [65]. Представники сучасної російської школи управління вважають, що це структура організації, її ресурси та культура, або ширше — структура, рівень розподілу праці і організаційні комунікації, а також кадровий склад організації і трудові й технологічні процеси, які використовуються для перетворення ресурсів у необхідний суспільству продукт [259, с.227].

Внутрішнє середовище вищого навчального закладу, будучи відзеркаленням його стратегічного потенціалу, формується під впливом різних чинників: обрана стратегія, особливості управлінської технології, ринкове середовище, розмір організації, знання та досвід менеджменту та ін. [41, с.412].

Економічна організація в процесі свого функціонування перетворює певні ресурси, що постачаються із зовнішнього середовища, на готовий продукт. Вказане перетворення відбувається в рамках реалізації технологічного процесу, який проектується менеджментом. Аби технологічний процес був результативним та ефективним, система менеджменту визначає цілі організації, формує адекватну ринковим викликам організаційну структуру, впроваджує передові технологічні рішення, займається підбором професійних працівників. Л.Федулова вважає, що основними елементами внутрішньої структури є: мета організації; організаційна структура; система технологій; кадровий склад і організаційна культура [258, с.56]. Розглянемо ці елементи детальніше.



Мета організації – це бажаний (планований) стан організації, що має бути досягнутий в процесі її функціонування. Для організацій, що є комерційними (підприємницькими), метою діяльності може бути: отримання прибутку, зростання ринкової вартості бізнесу, зростання ринкової вартості активів тощо. Для неприбуткових організацій метою діяльності може бути: досягнення соціального ефекту, надання неринкових послуг, поліпшення екологічної ситуації, реалізація політичної програми тощо. Вищий навчальний заклад в сучасному ринковому середовищі є особливими організаціями, які можуть переслідувати одночасно і комерційні, і некомерційні цілі [98; 258; 277].

Структура організації – це ієрархічна упорядкована сукупність елементів організації як системи, яка дає можливість на основі використання обраної технології досягати поставленої мети. Структура організації ґрунтується на теорії поділу праці (кожен вид роботи виконує той працівник, який може виконати її якнайкраще). В залежності від виду робіт у економічних організаціях виділяють структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру [98; 258; 277].

Структура управління – це сукупність елементів системи менеджменту та управління, які впливають на діяльність людей. Виробнича структура – це сукупність елементів, пов'язаних із розподілом технологічного процесу у просторі і часі (як правило, на основі розподілу засобів праці). Організаційна структура – це синтезуюче поняття, який об'єднує елементи структури управління та виробничої структури. Під час формування організаційної структури визначаються (деталізуються) функції, що мають бути реалізовані працівниками організації в процесі її діяльності [98; 258; 277].

Американський соціолог Дж.Томпсон запропонував класифікацію технологій на основі врахування способів вирішення управлінських завдань, пов'язаних з людьми та інформацією [252, с.130]: багатоланкові технології (необхідно послідовно вирішувати взаємопов'язані завдання), посередницькі технології (передбачається вирішення завдань на основі безпосередньої взаємодії людей), інтенсивні технології (побудовані на основі багатосторонніх контактів менеджерів різних ланок задля обговорення проміжних результатів).

Сучасні теорії, як правило, розглядають наступні ситуаційні чинники, що значимо впливають на організаційну структуру економічної організації [206]: технології, розмір організації, зовнішнє середовище, обрана стратегія розвитку. Вважається, що перераховані чинники впливають на модель економічної організації як прямо, так і опосередковано (через їх взаємний вплив один на одного). Розглянемо ці чинники докладніше.

Технологія – це, у широкому розумінні, сукупність прийомів та способів, за допомогою яких економічна організація перетворює вхідні ресурси у вихідні блага, або продукти (продукцію, послуги, роботи). Подане тлумачення дозволяє застосовувати методологію ситуаційного аналізу до будь-якої економічної організації. На основі аналізу

взаємозв'язків між обраною технологією та організаційною структурою, що проводилися американською дослідницею Джоан Вудворд, було встановлено (визначено) три найпоширеніші типи технологій: одиничне виробництво; масове виробництво; процесне (безперервне) виробництво [280, с.181].

В результаті проведених емпіричних досліджень західних організацій (у тому числі і вищих навчальних закладів) було зроблено наступні висновки [206]:

1. Між типом обраної технології та організаційною структурою економічної організації існує тісний (значущий) зв'язок.

2. Результативність та ефективність економічної організації в значній мірі залежать від відповідності обраної організаційної структури та технології, що використовується.

3. Економічним організаціям, що використовують технології одиничного та процесного виробництва, бажано обирати органічний принцип побудови організаційної структури. Економічним організаціям, що використовують технології масового виробництва, бажано обирати бюрократичний (механістичний) принцип побудови організаційної структури.

4. Конкретна модель організаційної структури має враховувати стан та умови зовнішнього світу (середовища), а також адаптативну здатність економічної організації.

5. Виходячи з цього, не існує і не може існувати "ідеальної" організаційної структури для усіх економічних організацій.

Західні дослідники [285; 293; 299; 311; 313; 318] досить ґрунтовно вивчають вплив об'єктивних характеристик потенціалу організації (розмір, наявність відокремлених підрозділів – філій, конкуренція, еластичність попиту та ін.) на її організаційну структуру. Зокрема, широко відомі результати досліджень вчених Астонського університету (Бірмінгем), які проаналізували велику кількість економічних організацій з точки зору відповідності їхньої організаційної структури наявним технологіям та розмірам. За результатами вказаних досліджень було зроблено висновок, що технологія чинить значущий вплив лише на організаційну структуру малих економічних організацій, а у великих організаціях зв'язок між технологією та структурою малозначущий. Натомість для побудови структури у великих організаціях більш важливе значення має розмір. Великі розміри економічної організації неодмінно призводять до поглиблення спеціалізації (поділу праці) серед персоналу, що проявляється у зростанні кількості структурних підрозділів, тому для належної координації їхньої роботи необхідні певні зусилля щодо планування та контролю. Вказане тягне за собою збільшення кількості відповідних менеджерів.

Збільшення розміру організації неодмінно призводить до ускладнення управління нею, що створює додаткові проблеми для власників та вищого менеджменту. В таких умовах виникає потреба у детальній регламентації

всього технологічного процесу (корпоративних стандартів). Крім того, менеджери вищих ланок змушені усе частіше делегувати свої повноваження менеджерам нижчих ланок. А це, в свою чергу, призводить до децентралізації управління.

На організаційну структуру значимо впливає і зовнішнє середовище. Докладне дослідження взаємозв'язків між зовнішнім середовищем та організаційною структурою вперше було здійснено американськими вченими Т.Барнсом та Дж.Сталкером [232, с.25]. Зокрема, вони визначили та описали два крайніх види зовнішнього середовища: стабільне (відносно постійне у часі) та нестабільне (невизначеність, наявність швидких змін). Дослідники дійшли висновку, що економічні організації, які провадять діяльність у стабільному середовищі, схильні до запровадження механістичної структури, яка передбачає наявність стандартів, правил, настанов тощо, а організації, що функціонують у нестабільному середовищі, частіше запроваджують органічну структуру, яка має високий ступінь гнучкості. Нині серед найважливіших характеристик зовнішнього середовища, що впливають на організаційну структуру, дослідники виділяють такі: складність середовища (кількість складових компонент, синергетичні ефекти), динамічність (кількість змін середовища в одиницю часу), невизначеність (наявність недоступної інформації).

Згодом концепцію Т.Барнса і Дж.Сталкера було розвинуто професорами Гарвардського університету Лоуренсом і Лоршем, які вважали, що чинники зовнішнього середовища не може бути однаковим на різні структурні підрозділи, а тому кожний структурний підрозділ організації функціонує в умовах дії власного (індивідуального) середовища, згідно з характеристиками якого і повинна будуватися його організаційна структура [258, с.288]. Відтак, для сучасної економічної організації зовнішнє середовище не може бути однозначно стабільним або однозначно нестабільним, оскільки кожен структурний підрозділ має індивідуальне середовище з різним рівнем невизначеності. Звісно, що побудова раціональної (найбільш ефективної) організаційної структури здійснюється через пристосування (адаптацію) структури окремих підрозділів до вимог індивідуальних середовищ [258, с.289].

Інший важливий чинник, що значимо впливає на модель організаційної структури – обрана стратегія – вперше було ґрунтовно досліджено А.Чандлером та Г.Мінцбергом [299]. На основі аналізу діяльності великих корпорацій А.Чандлер пристав до думки, що обраний організацією напрямок стратегічного розвитку впливає на структуру, але непрямо. У стратегії розвитку організації даються настанови щодо її місії, цілі та завдання, способи їхнього вирішення, моделі адаптації до змін зовнішнього середовища, але вже вказані настанови значимо впливають на організаційну структуру [206].

В свою чергу, організаційна структура організації повинна сприяти розвиткові стратегічного потенціалу, а також забезпечувати його ефективному використанню у стандартних ситуаціях [115, с.203].

Стратегічний потенціал є характеристикою динамічного стану організації, і обумовлюється також параметрами її розвитку (майбутнє), організаційною структурою (теперіше) та набутого рівня (минуле).

Серед основних властивостей стратегічного потенціалу як елемента організаційної культури частіше називають наступні [48; 281; 315]:

- цілісність (виникнення на рівні цілого в результаті взаємодії частин новиз якостей, не властивих окремим частинам або їхній сумі),
- складність (різноманіття елементів потенціалу),
- структурність (впорядкованість елементів та логічність їхньої побудови),
- пропорційність (елементи потенціалу перебувають у певній послідовності),
- відкритість (потенціал піддається впливу факторів зовнішнього середовища).

В умовах економічної нестабільності стратегічний потенціал організації повинен мати кілька додаткових характеристик, серед яких найважливіше значення мають адаптивність (стійкість до зовнішніх викликів, які нерідко є руйнівними або навіть катастрофічним), мобільність (здатність швидко задіяти додаткові ресурси), управлінська гнучкість (властивість потенціалу як систему перебудовуватися в залежності від характеру змін зовнішнього середовища). Питання підтримки адаптивності, мобільності та гнучкості стратегічного потенціалу є особливо актуальним для організацій, які працюють в умовах нестабільних (нестійких) економік. Ми вважаємо, що причиною припинення діяльності багатьох організацій в періоди економічних криз насправді є не сама “криза” (адже її слід сприймати як цілком стандартний виклик зовнішнього середовища, який розповсюджується на абсолютно всі організації), а неспроможність стратегічного потенціалу адаптуватися до цього виклику та проявити необхідну гнучкість.

Адаптація – це процес пристосування організації та її діяльності до зовнішнього середовища, а також ефективне використання виробничого потенціалу [17, с. 102]. Адаптація передбачає забезпечення функціональної безпеки організації, яка знаходиться у зовнішньому середовищі (ефективне використання ресурсів, збереження ринкових позицій, конкурентоспроможність продукції, гармонія інтересів із суб’єктами зовнішнього середовища) [115, с.58].

Стійкість – це здатність організації досягати місії і поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток [68, с. 117].

Гнучкість – це властивість системи до багатоваріантної поведінки в залежності від зміни умов зовнішнього середовища. Модель “гнучкої організації” вперше була запропонована Дж.Аткінсоном. Вчений вважав, що гнучкість потенціалу занурена у робочій силі, яка володіє навичками, необхідними для належного функціонування організації [258]. І.Ансофф

вважав, що підтримка стратегічної гнучкості можлива через диверсифікацію діяльності, потреб і технологій, через що зміна зовнішнього середовища в одній сфері не завадить такій організації діяти в іншій сфері [11; 12]. Д.Тіс та Г.Пісано вважали, що адаптивність та гнучкість стратегічного потенціалу організації є відзеркаленням можливостей організації підтримувати постійну здатність до навчання, забування та навчання заново [313].

Гнучкість потенціалу може носити оборонний або наступальний характер, або сполучати обидва ці елементи. Оборонна модель гнучкості (передбачається розвиток елементів, які є відносно стійкими) будується у випадку, коли організація бажає функціонувати у “відносно безпечному” середовищі, на основі прогнозування та завчасної мінімізації ризиків [271, сс. 192-194]. Наступальна модель гнучкості передбачає розвиток агресивних елементів, і застосовується у висококонкурентному середовищі, або у випадку, коли споживачі чекають продуктів з новими якостями.

Система управління стратегічним потенціалом має забезпечувати формування певних цільових орієнтирів, розробку стратегії (або набору стратегій), а також конкретних моделей прийняття управлінських рішень. Розвиток стратегічного потенціалу призводить до принципово нового становища – готовності організації функціонувати у зовнішньому середовищі, яке є нестійким (нестабільним). Кожна організація, що функціонує у ринковому середовищі та виробляє ринкові блага (випускає продукцію, виконує роботи, надає послуги) повинна піклуватися про розвиток стратегічного потенціалу, який в сучасних умовах виступає ключовим елементом ефективної протидії викликам зовнішнього середовища.

## **Висновки до розділу 1**

1. В сучасній економічній теорії поки що не існує єдиної теорії або концепції організації як специфічного суб'єкта економічних відносин.

Доведено, що у сучасних організаціях спостерігається трансформація моделей управління, що зазвичай представляє собою низку еволюційних перетворень, що мають протидіяти зовнішнім впливам (ринкові виклики, конкуренти, падіння попиту, зміна законодавства тощо). В сучасних умовах організації намагаються відійти від закритих моделей управління і переорієнтуватися на оптимальне використання ресурсів, беручи до уваги так звані “системні ефекти”. В таких умовах організації оцінюють свою ефективність за показниками, які обґрунтовані у різних моделях. Одним із таких показників може бути вартість бізнесу (вартість компанії), яка зазвичай слабо корелює із вартістю матеріальних активів організації.

2. Основне призначення стратегічного управління організацією – виходячи із розробленої стратегії (набору стратегій) забезпечити успіх організації на основі ефективного використання внутрішніх можливостей з урахуванням викликів та ризиків зовнішнього середовища.

Традиційно стратегічне управління робить наголос на формуванні цільової сфери діяльності організації. В залежності від рівня та ступеня конкретизації змісту функціонування організації виділяють чотири елементу цільової сфери: місія, цілі, завдання, дії.

Показано, що основним елементом стратегічного управління сучасної організації є реалізація інноваційного процесу, тобто здійснення сукупності операцій, пов'язаних із виробленням, впровадженням та комерціалізацією інновацій (інноваційних рішень, інноваційних технологій). Підтримуючи інноваційну діяльність, економічна організація прагне отримати додаткові конкурентні переваги, таким чином намагаючись отримати перемогу у конкурентній боротьбі та забезпечити кращі результати функціонування (господарування). Успішна інноваційна діяльність розглядається нині як найбільш відчутний чинник підтримки довгострокового розвитку економічної організації, що працює у конкурентному середовищі.

3. Аналіз еволюції теорій і концепцій стратегічного управління дозволив зробити висновок, що вказана еволюція розвивалася нелінійно, а залежала скоріше від макроекономічних тенденцій. Як правило, потреба у новій теорії або платформі стратегічного управління в першу чергу в період економічної кризи (30-ті та 70-ті рр. ХХ ст.), або в моменти переходу технологій виробництва товарів масового споживання (автомобілі, побутова електротехніка, нові технології житлового будівництва та ін.) на- новий, більш високий, рівень.

Провідні концепції стратегії можна класифікувати за двома типами – філософські та організаційно-управлінські. У сучасній методології управління організацією представлено три провідні методичні підходи, які пропонують інструменти та прийоми розробки стратегії – цільовий, системний і процесний.

4. Стратегічне управління вищим навчальним закладом має забезпечити успішний довгостроковий розвиток такого закладу на основі врахування внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Для цього менеджмент вищого навчального закладу має визначити місію, цілі та завдання, а також розробити заходи для їхнього досягнення (виконання). Вказані заходи зазвичай викладаються в особливому документі – стратегії, яка сучасними економістами вважається “об’єднуючою програмою дій”, що ґрунтується на поєднанні цілей, потенціалу, можливостей та зовнішніми викликами.

Вироблення стратегічних рішень в рамках стратегічного управління вищим навчальним закладом має базуватися на врахуванні ефектів інноваційних трансформацій, які дозволяють отримати значимі економічні результати. В той же час інноваційний процес, будучи ініційований конкретними людьми, здатен значимо впливати на зовнішнє середовище.

5. Центральним елементом стратегічного потенціалу вищого навчального закладу є організаційна культура, яка за формою являє собою складне об’єднання певних принципів та настанов, що приймаються

людьми (членами трудового колективу). Організаційна культура встановлює певні обмеження, в рамках яких відбувається управлінський процес в широкому розумінні (на будь-якому рівні, в тому числі конкретних виконавців). Стратегічний потенціал вищого навчального закладу є характеристикою його динамічного стану, і обумовлюється також параметрами розвитку (майбутнє), організаційною структурою (теперіше) та набутого рівня (минуле).

В умовах економічної нестабільності стратегічний потенціал вищого навчального закладу має генерувати додаткові властивості, серед яких найважливіше значення мають адаптивність (стійкість до зовнішніх викликів, які нерідко є руйнівними або навіть катастрофічними), мобільність (здатність швидко задіяти додаткові ресурси), управлінська гнучкість (властивість потенціалу як систему перебудовуватися в залежності від характеру змін зовнішнього середовища).

Розвиток стратегічного потенціалу призводить до принципово нового становища – готовності організації функціонувати у зовнішньому середовищі, яке є нестійким (нестабільним).

6. Вищий навчальний заклад – це організація, яка має низку особливостей: висока диверсифікація діяльності; ключова роль компетенції персоналу; залучення наявного та генерування нового «кодіфікованого знання»; вагома частка інтелектуального капіталу; високий рівень проявів глобальної та внутрішньої конкуренції та ін. Відтак, для вищих навчальних закладів однією із пріоритетних проблем є оптимальний розподіл ресурсів між різними видами діяльності. Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу здійснюється на основі збалансування сформульованих цілей, викликів середовища та наявних ресурсів.

Вказані особливості вищих навчальних закладів обумовлюють доцільність розробки оригінальних (особливих) методологічних підходів підтримки процесу стратегічного управління.

Менеджмент вищих навчальних закладів має враховувати, що заклади виконують різноспрямовані функції (економічні та позаекономічні). Вищі навчальні заклади, хоча і виступають як ринкові інституції, в той же час виконують суспільно важливі функції. Відтак, необхідно гармонійне поєднання державного регулювання та ринкового саморегулювання розвитку системи вищої освіти.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

#### 2.1. Споживча цінність та споживча вартість освітньої послуги

Формування та реалізація стратегії розвитку організації має здійснюватися на основі чіткого розуміння змісту та характеристики блага (товару, послуги, роботи), що виготовляє (виробляє) та постачає організація. Причому дуже важливо не просто розуміти технічні характеристики блага, а в першу чергу знати та усвідомлювати його споживчу цінність та споживчу вартість [162, с.110]. Ми виходимо з того, що в сучасному висококонкурентному середовищі основним напрямком розвитку багатьох комерційних організацій, у тому числі і вищих навчальних закладів, є задоволення потреб споживачів (що проявляється через задоволення платоспроможного попиту на освітню послугу). Якщо організація не орієнтуватиметься саме на інтереси споживачів та не прагнетиме задовільнити їхні інтереси – така організація приречена на невдачу.

Дослідження споживчої цінності та споживчої вартості блага, що виготовляється, необхідно здійснювати постійно, адже споживчі настрої та споживчі очікування дуже мінливі [236, с.76]. Практика показує, що менеджери значної кількості організацій не можуть чітко сформулювати ті конкретні потреби, які здатне задовольнити економічне благо, що продукує організація. Вивчення та усвідомлення менеджерами та працівниками організації цінності блага для споживача має стати частиною організаційної культури [282, с.30]. В повній мірі вказане справедливе і для вищих навчальних закладів.

У наукових джерелах представлено різні підходи до трактування змісту послуги як економічної категорії. Послугу в контексті нашого дослідження доцільно розуміти як обумовлене вимогами закону або договору надання (продукування) продавцем на користь споживача певного нематеріального блага, яке має грошову оцінку.

Можемо виділити наступні особливості послуги як економічного блага [55; 98; 212]:

- 1) неможливість транспортування послуги, оскільки вона нематеріальна,
- 2) послуга має споживатися за місцем виготовлення (продукування);
- 3) неможливість зберігання послуги, оскільки вона нематеріальна, а відтак, не може бути накопичена з метою реалізації через певний проміжок часу;



4) нематеріальність послуги, її неможливо відчутти або спробувати, відтак якість її надання може бути визначена лише після споживання;

5) послуга одночасно і надається, і споживається;

6) непостійність послуги (якісні характеристики її надання, на противагу від сфери матеріального виробництва, залежать від багатьох чинників, включаючи психоемоційний стан безпосередніх учасників обміну).

Будь-яка послуга – це результат взаємодії і продавця (надавача), і покупця (споживача). Освітня послуга – це результат взаємодії педагога та особи, що навчається.

Серед науковців термін «освітня послуга» трактується по-різному. Існує думка, що при тлумаченні сутності освітньої послуги слід виходити із змісту освітніх стандартів. Використовуючи зазначений підхід, російські науковці запропонували наступне визначення: «освітня послуга – це вид послуги, що забезпечує реалізацію конституційних гарантій і державних зобов'язань у сфері освіти, яка надається за рівнями освіти відповідно до вимог державних освітніх стандартів і передбачає затрати певних економічних ресурсів в процесі задоволення освітніх потреб тих, хто навчається» [96, с.40].

На наш погляд, цей підхід не може бути взятий за основу, оскільки будь-яка немонопольна послуга, у тому числі і освітня послуга, є породженням, в першу чергу, певних потреб людини, що формалізуються в результаті складної дії ринкового механізму, а не простої наявності стандартів. Крім того, дуже багато освітніх послуг фактично надаються, хоча на них немає стандартів (корпоративні курси підвищення кваліфікації, репетиторство, підготовка кадрів вищої кваліфікації та ін.).

При характеристиці освітньої послуги, на нашу думку, необхідно виходити в першу чергу із її ринкової природи, розуміючи послугу як продукт, що виробляється незалежним освітнім закладом задля задоволення освітніх потреб незалежних споживачів. Використовуючи вказаний методичний підхід, вдало сформулював сутність освітньої послуги член-кореспондент НАПН України І.М.Грищенко: «Термін «освітня послуга» означає цілеспрямовану діяльність юридичних і фізичних осіб, в основі якої лежить навчання, для задоволення різноманітних інтелектуальних потреб людини й суспільства в нових знаннях, уміннях, навичках, розвитку індивідуальних здібностей, що має вартісний вимір» [57, с.52].

У нормативних документах міжнародного рівня право на освіту гарантовано ст. 26 Загальної декларації прав людини (1948 р.). У статті 26, п. 1 говориться: «...вища освіта повинна бути однаково доступною для всіх на основі здібностей кожного» [83]. Декларація не допускає обмежень доступу до вищої освіти за ознаками расової приналежності, статі, мови, віросповідання, соціального стану, фінансового становища або політичних поглядів.

Згідно ст. 53 Конституції України, кожен громадянин має право на освіту. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних та комунальних навчальних закладах. Доступність освіти як конституційна гарантія реалізації права на освіту на принципах рівності означає, що нікому не може бути відмовлено у праві на освіту, і держава має створити можливості для реалізації цього права [222, с.170].

Освітні послуги можна класифікувати за різними ознаками [9; 103; 144; 235]:

- в залежності від освітніх програм, що використовуються: загальноосвітні послуги; професійні освітні послуги;

- в залежності від способу надання: очні; заочні; очно-заочні; дистанційні, екстернатні, індивідуальні;

- в залежності від тривалості надання (споживання): довгострокові (строк навчання перевищує 3 роки); середньострокові (курс навчання перевищує 6 місяців); короткострокові (курс навчання обмежується кількома днями або тижнями);

- в заоежності від напряму підготовки: послуги дошкільної освіти; загальноосвітні; професійні; підвищення кваліфікації; післядипломне навчання;

- у сфері вищої освіти – в залежності від рівня освіти (відповідно до Болонської трьохциклової системи): бакалаврського рівня; магістерського рівня; докторського рівня.

Освітні послуги реалізуються на ринку освітніх послуг, де існує конкуренція існуючих і потенційних покупців і продавців цього товару (освітніх послуг). Ринок освітніх послуг – це система економічних відносин між юридичними та фізичними особами з приводу купівлі-продажу освітніх послуг. На освітньому ринку взаємодіють попит на освітні послуги з боку основних господарюючих суб'єктів (окремих громадян, домогосподарств, підприємств й організацій, держави) і їхня пропозиція від різних освітніх закладів [97, с.66].

Але освітні послуги, як специфічний товар, мають низку особливостей, які потрібно враховувати під час стратегічного управління організаціями, що виготовляють (надають) освітні послуги.

Освітні послуги спрямовані, в першу чергу, на задоволення потреби людини в інтелектуальному та духовному розвитку. Важко за допомогою економічного інструментарію виміряти обсяг духовних потреб людини та групи людей (цільового ринку), а також ступінь задоволення цих потреб. Вказані потреби та очікування від їхнього задоволення формуються в результаті складної взаємодії економічних, ментальних та соціогуманітарних чинників [268, с.121].

Освітні послуги – товар особливий, адже їх можна розглядати одночасно і як суспільне благо, і як приватне благо. Іншими словами, освітні послуги – це особливий тип ринкових послуг, які генерують певні економічні блага як для суспільства в цілому, так і для індивіда, що їх

споживає. Як правило, суспільне благо надається державою (державними органами, установами та організаціями), а їхнє виготовлення фінансується за рахунок централізованих (бюджетних) коштів. Суспільство зацікавлене у підготовці висококваліфікованих кадрів, які будуть продуктивно працювати у майбутньому, забезпечуючи тим самим суспільний розвиток і прогрес. В той же час освітня послуга є і приватним благом, оскільки в результаті споживання освітньої послуги людина задовільняє власні потреби (інтелектуальні і духовні), зокрема нарощує власний потенціал та формує вміння та навички до продуктивної праці [163, с.290].

Виходячи із сучасних теоретичних уявлень, можемо стверджувати, що отримання освітньої послуги фактично – це одночасно і споживання, і капіталовкладення. Споживання – оскільки послуга реально виробляється для конкретних споживачів у певному місці та у певному проміжку часу, та реально отримується конкретними споживачами, і не може бути передана іншим споживачам. Капіталовкладення – оскільки при споживанні освітньої послуги поступово збільшується вартість людського капіталу, що уособлює людина (споживач), і ця спожита вартість згодом буде капіталізуватися через зростання вартості робочої сили. Споживач, купуючи освітню послугу, немов би “вкладає” грошові кошти у розвиток власного потенціалу, в результаті чого він стає дорожчим (принаймні на ринку праці). Споживаючи освітню послугу, людина уможлиблює отримання у майбутньому більш високих (порівняно з іншими людьми) доходу від продажу власної робочої сили, який можна розглядати як “інвестиційну премію”.

Особливістю освітньої послуги є іманентна неможливість її точного грошового виміру [58, с.330]. Аби визначити ціну (мінову вартість) освітньої послуги, в сучасних умовах зовсім недостатньо знати фактичні витрати на її вироблення (продукування). По-перше, як ми вказали, освітні послуги споживаються в тому числі з метою задоволення духовних потреб, ступінь задоволення яких не можна визначити економічним інструментарієм. По-друге, освітні послуги виступають як особливий механізм інвестування у розвиток власного інтелектуального потенціалу людини, і цінність послуги залежатиме від здатності комерціалізувати цей потенціал (тобто, спроможність отримувати дохід від розумової діяльності), а у різних людей фізіологічні та психологічні можливості до такої комерціалізації є різними. По-третє, ціни на освітні послуги, як і на будь-який інший товар, формуються в значній мірі під впливом попиту і пропозиції, а також під впливом реалізації державної освітньої політики, в результаті чого фактично унеможлиблюється точне визначення їхньої цінності та вартості. Нарешті, по-четверте, вартість освітньої послуги дуже залежить від кількості людей, що її одночасно споживають (можливе споживання послуги одним споживачем, кількома споживачами або багатьма споживачами одночасно), однак в момент купівлі-продажу послуги ані продавець, ані покупець нерідко не знають кількості споживачів.

При оцінці цінності та вартості освітньої послуги, що її надає вищий навчальний заклад, потенційні споживачі звертають увагу на суспільний імідж (рейтинг) закладу, що асоціюється у рівні якості наданих послуг та як наслідок – цінності майбутнього товару “робоча сила”, що її уособлюватиме споживач [212, с.50].

Крім того, потенційні споживачі при оцінці цінності освітньої послуги, що може бути надана, орієнтуються на власні схильності та здібності, попит на ринку праці, суспільні настрої, строки надання освітньої послуги, можливу кваліфікацію, набуті академічні права, відстрочку від призову, можливість проживання у великому місті тощо. Вказане дає підставу зробити припущення, що одна і та ж освітня послуга, спожита різними споживачами одночасно, буде мати для них зовсім різну цінність.

Освітня послуга, що виробляється та надається вищими навчальними закладами – це продукт не лише ринковий або економічний, але і соціальний [54, с.20]. Освітні послуги сприяють соціалізації людей, в першу чергу молодих людей, а також формують у них комунікативні навички, які є вкрай важливими у постіндустріальному суспільстві (оскільки ці навички дають змогу, зокрема, вчасно отримувати необхідну для економічної діяльності інформацію) [130, с.17]. Крім того, освіта взагалі дає людині поштовх до самовдосконалення, дозволяє оволодіти інструментарієм самонавчання та саморозвитку.

Освітні послуги мають здатність споживатися нерівномірно, тобто різні люди, споживаючи одну і ту ж освітню послугу, отримують від неї різну цінність [45]. В результаті споживання освітньої послуги у індивіда формуються певні знання, вміння та навички. Однак серед споживачів рівень цих знань, вмінь та навичок буде нерівномірним. Отже, можемо говорити про різні наслідки (результати) споживання, що залежить не лише від виробника (навчального закладу), але і від розумових здібностей споживача та його мотивації до навчання.

Вважається, що освітні послуги безпосередньо формують людський капітал, а визначальними засадами теорії людського капіталу є наступні положення [56; 167]:

- еволюційний перехід до визнання вирішальної ролі людини в ринковій економіці;
- отримані людьми в результаті навчання навички й знання виступають у формі капіталу;
- людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину;
- людський капітал зростає більш швидкими темпами, ніж звичайний речовий капітал;
- зростаюче значення інтелектуальної діяльності та не речового нагромадження можна вважати найбільш характерною рисою сучасної економіки.

Людський капітал, що набуває цінність в першу чергу завдяки освіті, стає головним джерелом нагромадження національного багатства [198, с.145].

Процес продукування освітніх послуг в більшій мірі регулюється державою, аніж процес продукування інших видів послуг. Це є ще однією особливістю, яка визначальним чином впливає на споживчу цінність та вартість освітньої послуги. Державні органи, як правило, доволі докладно регламентують характеристики освітніх послуг, що надаються вищими навчальними закладами [126, с.190]. Права та обов'язки учасників освітнього (навчального) процесу чітко визначені нормативними актами високого рівня (як правило, законами).

Впливу держави (державних органів) на процес виробництва (продукування) вищими навчальними закладами освітніх послуг є доволі значним. Держава визначає зміст освіти, строки навчання, регламентує можливість отримання супутніх послуг, які є невіддільними від основної (приміром, користування бібліотекою), або зовсім не стосуються освіти як такої (порядок харчування, право на проживання у гуртожитку тощо) [13, с.199].

Іншою особливістю освітньої послуги як споживчої цінності є багатоканальність фінансування їхнього створення (продукування). Освітні послуги, що надають вищі навчальні заклади, створюються науково-педагогічним складом за рахунок різних джерел фінансування: бюджетних (державний бюджет, місцеві бюджети) та позабюджетних (кошти юридичних та фізичних осіб) [142, с.101]. У країнах ЄС в останні роки фіксується збільшення абсолютних обсягів фінансування діяльності вищих навчальних закладів, що пояснюється широким впровадженням концепції доступності вищої освіти як особливого суспільного інституту, що створює економічні та позаекономічні ефекти у довгостроковій перспективі [222, с.168]. В той же час у сфері вищої освіти провідних країн зростає кількість недержавних закладів. Приміром, у Японії налічується 726 вищих навчальних закладів, з них державної форми власності 87 (12%), муніципальних – 86 (12%), приватних – 553 (76%). Загальна чисельність студентів у Японії перевищує 2,9 млн осіб, в тому числі у приватних вищих навчальних закладах навчається 2,1 млн осіб (73 %) [133, с.87].

Освітні послуги в уявленні пересічних споживачів сприймаються як доволі дорогі (високовартісні). Але висока ціна освітніх послуг, особливо у сфері вищої освіти, є цілком закономірним явищем. По-перше, ці послуги людина, яка бажає вчитися, споживає, як правило, усього один раз протягом життя (під час навчання у вищому навчальному закладі). Відтак, попит на освітні послуги у сфері вищої освіти, на противагу від інших послуг (транспортних, комунальних тощо) обмежується за кількістю потенційних споживачів. По-друге, процес виробництва (продукування) та надання освітніх послуг, на противагу від інших послуг, доволі ретельно регламентується державою (уповноваженими державними органами). У сфері вищої освіти науково-педагогічні працівники більшу частину свого робочого часу витрачають на позааудиторну роботу (складання документів та звітності, підготовка методичних матеріалів, відвідування засідань,

опрацювання літератури тощо), але виконання цієї роботи немов би “перекладається” на споживача освітньої послуги, яка безпосередньо надається у аудиторії. По-третє, сучасні університети, з огляду на глобальні тенденції та необхідність виживання у конкурентному середовищі, прагнуть до лідерства (хоча б у певному сегменті), а тому вкладають значні інвестиції у створення потужної матеріально-технічної бази та залучення кращих (відомих) викладачів, а це тягне за собою збільшення вартості освітньої послуги. По-четверте, освітні послуги, на противагу від більшості інших благ, під впливом інноваційних трансформацій мають постійно оновлюватися (модернізуватися), що відображається на змісті освіти, формах та методах навчання, запровадженні сучасних систем управління якістю освіти та контролю знань.

Для освітніх послуг характерна так звана «непостійність якості», а також неможливість точного вимірювання її результатів [58, с.332]. Споживачі освітньої послуг можуть її споживати, але результат цього процесу (обсяг засвоєних знань і набутих навичок) у всіх будуть різними. Крім того, один і той же викладач, як безпосередній виробник послуги, може виконувати свої обов’язки з різною інтенсивністю, активізацією та емоційністю, що впливає на сприйняття дидактичного (навчального) матеріалу споживачем (слухачем). Нарешті, ступінь засвоєння знань як результат споживання освітньої послуги може суттєво змінюватися від факторів, які взагалі не залежать від вищого навчального закладу (фізіологічні та психологічні особливості споживача, застосування отриманої інформації на практиці, ступінь готовності споживача до самостійного використання набутих навичок, мотивація до самовдосконалення та самонавчання тощо).

В той же час освітні послуги протягом тривалого періоду навчання у вищому навчальному закладі споживачу надають десятки науково-педагогічних працівників, а тому вплив конкретного викладача нівелюється. Загальна якість спожитих освітніх послуг формується здебільшого від системи управління якістю у навчальному закладі, різноманітні форм і методів навчання, впровадження інноваційних освітніх технологій, систем підтримки споживачів до самостійного опанування матеріалу. Відтак, уможлиблюється проведення порівняння вищих навчальних закладів на основі аналізу формалізованих показників, в тому числі на основі рейтингових методів. Отримані оцінки слугують результатом моніторингу якості освіти. У інших сферах продукування послуг така оцінка або неможлива, або непотрібна. Приміром, немає сенсу проводити рейтингування послуг, що виробляють монополісти, або неринкових послуг, або унікальних послуг, або послуг, що згідно стандарту можуть споживатися одним споживачем (перукарська послуга, консультаційна послуга, медична послуга).

Вважається, що міжнародні рейтинги (тобто рейтинги, що розраховані відомими міжнародними організаціями, які здійснюють моніторинг

функціонування освітніх систем різних країн світу) є доволі придатним методом оцінки якості освітніх послуг, що виробляються (продукуються) вищими навчальними закладами. Світове визнання отримали два міжнародні рейтинги: «Таймс» в Додатку по вищій освіті (THES) і Академічний рейтинг університетів світу «Шанхайський» (SITU) [60, с. 246]. В рейтинг «Таймс» включено 200 найкращих університетів світу (списки оприлюднюються з 2004 року), при його розрахунку використовуються оцінки роботодавців, а також маркетингова активність вищих навчальних закладів. Шанхайський рейтинговий список виділяє 500 кращих університетів світу (складається з 2003 року), в ньому акцентується увага на результатах наукової та інноваційної діяльності вищих навчальних закладів [227].

Освітні послуги не слід порівнювати з іншими послугами (інформаційними, побутовими, транспортними та ін.), оскільки об'єктом впливу є людина. В результаті споживання освітньої послуги споживач (людина) змінюється як особистість, розвиваються його інтелектуальні здібності, а інколи навіть трансформуються духовні орієнтири [7, с.15].

Кожна сфера (сектор) ринку послуг має свою специфічну термінологію. Приміром, у сфері транспорту споживача нерідко називають пасажиром, у сфері медичних послуг – пацієнтом, у сфері торгівлі – покупцем, у сфері туристичних послуг – туристом, у сфері курортних послуг – відпочивальником, у сфері консалтингових послуг – партнером, у сфері побутових послуг – замовником, клієнтом та ін. У сфері освітніх послуг споживача називають студентом, слухачем. Права споживачів освітніх послуг зазвичай захищені на достатньо високому рівні. Так, держава затверджує стандарти освітньої діяльності, видає ліцензії на право здійснення підготовки фахівців, встановлює жорсткі вимоги до матеріально-технічного та кадрового забезпечення навчальних закладів. У багатьох інших сферах ринку послуг ліцензування взагалі немає, а стандарти застосовуються фрагментарно або навіть формально.

Важливо розуміти, що у сфері освітніх послуг, на відміну від інших сфер ринку послуг, роль людини як виробника певного блага не є визначальною. По-перше, освітню послугу надає не людина, а навчальний заклад, який має відповідний дозвіл, виданий уповноваженим державним органом (ліцензія, сертифікат, свідоцтво тощо). По-друге, освітня послуга продукується не лише людиною, а і за допомогою спеціальних засобів навчання, що можуть споживатися навіть без допомоги професійно підготовленого персоналу (користування бібліотечним фондом, робота на комп'ютері, відвідування виставок тощо). По-третє, як ми вже вказували, у сфері вищої освіти безпосередньо у виробництві освітньої послуги для конкретного споживача беруть участь кілька десятків викладачів та інших фахівців, які є досить різними особистостями із власним життєвими настановами та орієнтирами [116, с.95]. У деяких інших сферах ринку послуг ситуація зовсім протилежна: роль людини, яка безпосередньо надає освітню послугу, є визначальною для вимірювання якості (медичні

послуги, послуги управлінського консультування, юридичні послуги, послуги з ремонту складної техніки тощо).

Під впливом інноваційних трансформацій модернізуються зміст і форми навчання. Зміст освіти постійно змінюється, з огляду на тенденції ринку, а також очікування споживачів [38, с.317]. Приміром, нині у європейських країнах будь-яка вища освіта передбачає вивчення теорії економіки, бізнесу, ділового адміністрування, основ підприємництва, засад правового захисту. Вважається, що здобуті знання та навички у сфері підприємництва та бізнесу допомагають сучасному фахівцю грамотно вести свої справи, а також реалізувати свої здібності у високонкурентному середовищі. У інноваційній економіці важливого значення набуває проблема засвоєння вмінь до правового захисту нематеріальних (інтелектуальних) активів, що актуально для будь-якої сфери людської діяльності [25, с.90].

Ще однією особливістю освітніх послуг є неможливість швидкого нарощування обсягу їхнього виготовлення (продукування). У випадку зростання попиту на освітні послуги надавачі цих послуг, як правило, не можуть швидко задовільнити попит, оскільки для цього необхідний відповідний потенціал (в першу чергу кваліфіковані кадри), який нарощується досить довго. На противагу від інших ринків послуг, на ринку освітніх послуг неможливе стрімке зростання пропозиції.

Прагнення до навчання у багатьох людей є психоемоційною потребою. Людина прагне вчитися, аби бути успішною, обізнаною та підготовленою до реального життя. Саме сфера професійної освіти, у тому числі сфера вищої освіти, задовольняє потреби людей у набутті спеціальних знань та вмінь, а також у професійному зростанні. Відтак, попит на освітні послуги буде існувати завжди, незалежно від ступеня розвитку економіки та соціальних настанов. Нобелівський лауреат з економіки Фрідріх А. Хаєк писав: «Знання, мабуть, – головне благо, яке має свою вартість, але той, хто не осягнув його, часто не може усвідомити його користі» [48, с.126]. Слід врахувати, що у нинішньому надзвичайно динамічному інформаційному середовищі під впливом інноваційних перетворень змінюються не лише продуктивні сили та виробничі відносини, а і сама людина, її очікування, уподобання, потреби та запити.

Однак слід розуміти, що будь-яка послуга надається з використанням матеріальних активів (предметів). Освітня послуга продукується завдяки використанню специфічних матеріальних об'єктів – спеціально обладнаних аудиторій, навчального обладнання, бібліотечного фонду, комп'ютерів тощо. В той же час споживачі послуги, як правило, не отримують чогось матеріального. Як ми вже писали, усі послуги, у тому числі і освіти, є нематеріальними, їх не можна накопичувати, відчувати, транспортувати.

Нематеріальний характер послуги, у тому числі і освітньої послуги, призводить до ускладнення визначення її якості. Як відомо, якість є ключовим критерієм вибору споживача. Без усвідомлення якості



спожитого блага неможливо визначити його конкурентоспроможність, а також взагалі і доцільність споживання. Якість – це здатність економічного блага (продукту, товару, послуги) задовільняти колективні або індивідуальні потреби відповідно до наявних очікувань [81, с.134].

Як правило, потенційні споживачі будь-якої послуги, у тому числі і освітньої послуги, не зовсім чітко уявляють про сутнісні характеристики її продукування (надання), оскільки споживачі не є належним чином обізнаними спеціалістами (не мають спеціальних знань). Тому споживачі освітніх послуг в момент укладання договору купівлі-продажу не здатні оцінити конкурентоспроможність економічного блага, який вони [52, с.416]. В той же час надавач освітніх послуг (вищий навчальний заклад) із зрозумілих міркувань схильний завищувати якісні характеристики, оскільки це впливає на його привабливість в очах споживачів.

Нерідко об'єктивну оцінку якості освітніх послуг, що надає (продукує) певний вищий навчальний заклад, не можуть дати навіть споживачі, які повністю спожили послугу. Адже споживачі, як правило, не мають змогу порівнювати отриману ними послугу із іншими аналогічними послугами, які отримують інші споживачі у інших закладах [137, с.490]. Крім того, може виявитися так, що знання, навички та вміння, здобуті при споживанні освітньої послуги, на ринку праці зовсім не цінуються, а тому така послуга не має якості з точки зору здатності задовільняти потребу у створенні доступу студента (слухача) до певної професії.

Основне вміння, яке має бути надане студенту (слухачу) під час споживання ним освітньої послуги у вищому навчальному закладі – це вміння до самостійної роботи, в першу чергу вміння до самостійного пошуку, опрацювання та узагальнення інформації, її інтерпретації та перетворення на необхідне для роботодавця знання, що може використовуватися у певному виді діяльності [56, с.28]. Крім того, сучасні вищі навчальні заклади мають прививати навички до самонавчання, саморозвитку, ведення власної справи, комунікативного спілкування.

Відтак, проблема моніторингу та прогнозування якості освітніх послуг, що надає вищий навчальний заклад, є комплексною науково-практичною проблемою, вирішення якої має здійснюватися як за допомогою економічного інструментарію, так і за допомогою методів та прийомів інших наук (психології, соціології, педагогіки, державного управління та ін.) [151, с.440].

Особливістю споживчої характеристики освітньої послуги, що надають (виробляють) вищі навчальні заклади, є ступінь використання при її продукуванні сучасних інформаційно-комунікативних технологій. Сучасні вимоги до результатів навчання передбачають застосування у освітньому процесі комп'ютерної техніки, інтерактивних засобів, інтернет-технологій тощо [157].

Наведені узагальнення дозволяють нам зробити певні висновки щодо характеристик споживчої цінності освітньої послуги, що надають вищі навчальні заклади.

По-перше, матеріальна цінність освітньої послуги, що надають вищі навчальні заклади, створюється як традиційними активами, так і сучасним технологічним обладнанням, що може бути виміряне через показники оцінки фізичного потенціалу середовища. Причому матеріальна цінність освітньої послуги тісно переплітається з нематеріальною цінністю.

По-друге, нематеріальна цінність освітньої послуги може включати зміст та дидактичні особливості надання послуги, а також сприйняття цінності отриманого в результаті її споживання знань серед потенційних замовників (роботодавців, студентів, слухачів). Нематеріальна цінність освітньої послуги не може бути оцінена на підставі об'єктивних критеріїв.

По-третє, освітня послуга має соціальну складову, оскільки в результаті споживання освітньої послуги задовільняються не лише індивідуальні потреби споживача, але і колективні потреби (підготовка фахівців високої кваліфікації для подальшого соціально-економічного розвитку). Суспільство зацікавлене у тому, аби в результаті діяльності установ системи вищої освіти економіка отримувала висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати складні завдання та реагувати на наявні виклики.

По-четверте, освітня послуга має емоційну складову, що формується під впливом іміджу вищого навчального закладу або престижності спеціальності, а також очікувань споживача щодо власної ціни робочої сили, що сформується внаслідок споживання освітньої послуги.

По-п'яте, освітня послуга – це продукт спільної взаємодії кількох елементів: держави, вищого навчального закладу, споживача, а нерідко – ще і роботодавця (який може впливати на зміст навчальної програми, у тому числі шляхом організації виробничої практики).

По-шосте, якість освітньої послуги не може бути виміряна традиційними засобами, і залежить від багатьох чинників, які неможливо передбачити економічним інструментарієм.

Причому об'єктивна та суб'єктивна цінності освітньої послуги не збігаються. Об'єктивні дані, що характеризують динаміку якості освітньої послуги, нерідко не усвідомлюються суб'єктами освітнього процесу (учасниками взаємодії), в тому числі надавачем і споживачем.

Сучасною особливістю динаміки цінності освітньої послуги, що продукується вищими навчальними закладами, є зменшення ролі і значення матеріальної складової. В той же час зростає вагомість компетентностного спрямування навчання, тобто в результаті споживання освітньої послуги у студента (слухача) мають сформувати певний набір компетентностей – знань, вмінь та навичок, що дозволять ефективно вирішувати стандартні виробничі ситуації, включаючи прогнозування розвитку окремих тенденцій.

## 2.2. Ідентифікація ризиків на ринку освітніх послуг: методичні підходи та обмеження

Для того, щоб організація мала змогу ефективно розвиватися, їй необхідно своєчасно та адекватно реагувати на виклики та ризики зовнішнього середовища. Тому організації, які працюють на конкурентних ринках, мають здійснювати постійний моніторинг змін умов зовнішнього середовища, своєчасно виявляти та ідентифікувати ринкові та позаринкові виклики, вживати заходів, спрямованих на мінімізацію зовнішніх загроз та ризиків [257, с.60].

Завдання розробки та впровадження ефективної системи моніторингу та ідентифікації ринкових викликів особливо важливо для високодиверсифікованих організацій, які виробляють різнопланові продукти. В повній мірі вказане стосується вищих навчальних закладів, які на сьогодні є організаціями високодиверсифікованими. Вищі навчальні заклади виробляють матеріальні продукти (виробництво навчального обладнання, виробництво меблів, виготовлення їжі в закладах харчування), надають різні послуги (освітні послуги, наукові та науково-технічні послуги, консультативні послуги, послуги проживання у гуртожитках, комунальні послуги та ін.).

Погоджуємося з позицією проф. І.Ігнат'євої: “сучасна наука стратегічного менеджменту виходить з того, що розробка стратегій базується не тільки на виборі й аналізі цілей діяльності організацій та розвитку її потенціалу, але й на аналізі й оцінці факторів зовнішнього середовища, що можуть у майбутньому впливати на її функціонування, причому розв'язання проблеми виявлення й оцінки факторів зовнішнього середовища як середовища майбутнього існування організації, розробки стратегій і стратегічних планів виживання в цьому середовищі становить сутність і зміст стратегічного управління” [98, сс. 72-73].

Виклики і загрози, що формуються у зовнішньому середовищі, об'єктивно впливають на стан використання потенціалу організації, її адаптивну здатність. Загрози можна визначити як можливий вплив факторів зовнішнього середовища на поточне та перспективне функціонування організації, які можуть призвести до якихось негативних наслідків [24, с.60].

Організація, аби успішно розвиватися, має будувати своє функціонування з урахуванням очікуваної динаміки змін умов та чинників зовнішнього середовища [278, с.389]. Більшість таких викликів можуть бути оцінені як у вартісному вимірі, так і через застосування спеціальних стандартів оцінювання. Одним із методів мінімізації можливого негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність організації є страхування (приміром, страхування майбутнього врожаю від негативних природно-кліматичних умов), але страхові розрахунки, як відомо, здійснюються із застосуванням чітких економіко-математичних підходів, що врешті-решт трансформуються у вартісну оцінку.

В той же час слід розуміти, що однакові зовнішні виклики впливають на організації, навіть схожі, зовсім неоднаково. На характер та глибину впливу зовнішніх викликів впливає розташування організації, наявність у неї необхідних ресурсів, ступінь використання наявного потенціал, креативність менеджменту, організаційна культура тощо [251, с.225]. Приміром, вважається, що негативна демографічна ситуація справляє негативний вплив на діяльність вищих навчальних закладів, оскільки детермінує зниження ринкового попиту, а відтак – і веде до зниження доходу через необхідність відповідного коригування цін (вартості) основних послуг. В той же час в окремих вищих навчальних закладах складність демографічної ситуації майже не відчувається, а в окремих – навпаки, вона призводить до згортання діяльності і навіть ліквідації.

Натомість зовнішнє середовище – поняття абстрактне. Під ним можна розуміти увесь комплекс чинників, які формуються за межами організації, але впливають або можуть впливати на її діяльність.

Зазвичай на діяльність комерційно орієнтованої організації впливає велика кількість чинників, які можуть бути згруповані у чотири групи [98; 220; 257]:

- державно-правові (чинники правового регламентування діяльності),
- ринкові (чинники кон'юнктури галузевого ринку),
- соціально-економічні (чинники розвитку соціальної сфери та ефективності державної економічної політики),
- природно-кліматичні.

Особливістю діяльності вищих навчальних закладів є те, що на їхню діяльність досить відчутно впливають різнопланові чинники зовнішнього середовища, включаючи державно-правові, ринкові і соціально-економічні. Коротко охарактеризуємо кожен тип викликів.

Державно-правові виклики (чинники) – це потенційні та реальні загрози погіршення правових умов функціонування організації, а також можливість негативного впливу небажаних для організації дії (бездіяльності) органів державної влади. Вказані виклики особливо відчутно впливають на розвиток вищих навчальних закладів, оскільки їхня діяльність особливо ретельно (з високим проникненням) регулюється державою (уповноваженими державними органами). Одним із прикладів впливу державно-правового виклику на функціонування зовнішнього середовища вищого навчального закладу є відкликання ліцензії на освітню діяльність, або скорочення акредитованого (дозволеного) обсягу набору студентів, або обмеження бюджетного фінансування підготовки.

Ринкові виклики – це потенційні загрози умов функціонування організації, що викликані зміною ринкової кон'юнктури (стрімке зростання конкуренції, падіння споживацького інтересу, відсутність постачальників сировини тощо). Вказані виклики також відчутно впливають на розвиток вищих навчальних закладів, оскільки вони

функціонують по суті у ринкових умовах, у висококонкурентному середовищі. Вищі навчальні заклади з огляду на ринкову ситуацію визначають ціну освітніх послуг, що надаються. Крім того, вищі навчальні заклади з огляду на ринковий попит формують асортиментну лінійку (перелік спеціальностей, за якими здійснюється навчання).

Найбільш значими є соціально-економічні виклики, оскільки вони постійно змінюються. Крім того, саме ці виклики здатні швидко впливати на економічне становище вищого навчального закладу, змінюючи його стратегічний потенціал і конкурентне становище. Соціально-економічні виклики, на нашу думку, доцільно розглядати як потенційні загрози умов функціонування організації, що викликані негативними результатами державної соціально-економічної політики.

До вказаних викликів можемо віднести високу інфляцію, падіння доходів населення, кризу платежів, високе оподаткування, значний бюджетний дефіцит, демографічну кризу тощо. Вказані виклики впливають на абсолютно всі організації, навіть некомерційні. Діяльність у сфері вищої освіти в значній мірі залежить від результативності та ефективності державної соціально-економічної політики. По-перше, значна кількість вищих навчальних закладів фінансується з державного бюджету, доходи якого залежить від стану економічної активності у державі.

В останні роки більшість вищих навчальних закладів зазнають зменшення обсягу фінансування з бюджету [19; 133]. По-друге, через демографічну кризу, яка є наслідком в тому числі прорахунків соціальної політики, значна кількість вищих навчальних закладів відчують падіння попиту (відсутність достатньої кількості абітурієнтів) [6; 140]. По-третє, через падіння доходності економічних агентів, як юридичних осіб, так і фізичних, потенційні споживачі в значній мірі орієнтуються на споживання освітніх послуг невисокої вартості (через що страждає якість освіти), або на споживання освітніх послуг преміум-якості (яку можуть забезпечити лише невелика кількість закладів) [158; 260].

Світовий досвід пропонує застосування різних підходів до вирішення завдання мінімізації дії негативних зовнішніх викликів та посилення дії позитивних зовнішніх факторів. Найбільш відомі підходи – концепція “структури – поведінка – показники”, що розроблена представниками наукової школи М.Портера на основі аналізу та передбачення ринкової позиції організації, а також ресурсна модель, що розроблена Г.Хемелом та С.Прахаладом, в основу якої покладено моделювання ефективності використання наявних та потенційних ресурсів [221; 307; 308]. Вказані підходи визначають конкурентні позиції організації з урахуванням як внутрішнього потенціалу, так і зовнішньої (ринкової) позиції.

Зрозуміло, що негативні виклики зовнішнього середовища організація може подолати, спираючись на свої власні сили. Іншими словами, джерелом мінімізації викликів та ризиків зовнішнього середовища є внутрішній потенціал та внутрішні ресурси (наявні або потенційні). В той

же час не завжди виклики зовнішнього середовища можуть мати негативний вплив на функціонування організації [125, с.234]. Значна частина викликів несе в собі і позитивні можливості, оскільки виклики впливають на всі організації, і лише ті залишаються у виграші, які вчасно підготуються та реалізують превентивні заходи.

Тобто, за результатами аналізу зовнішнього середовища кожна організація має орієнтуватися на максимальне використання наявних стратегічних можливостей – тобто тих сприятливих (привабливих) умов, які можуть бути сформовані за наслідками змін [65, с.320]. Приміром, у випадку зменшення бюджетного фінансування вищої освіти вищі навчальні заклади мають орієнтуватися на збільшення обсягу підготовки за недержавні кошти, а також на збільшення додаткового доходу за рахунок іншої діяльності (приміром, здача виробничих площ в оренду через зменшення обсягу підготовки за держзамовленням) [243, с.398].

Важливо розуміти, що стратегічний аналіз зовнішнього середовища спрямований не просто на моніторинг та ідентифікацію зовнішніх викликів та внутрішніх можливостей організації щодо запобігання ним, а в першу чергу на співставлення внутрішнього та зовнішнього середовища. Універсальним методом для виконання цього завдання є SWOT-аналіз, порядок проведення якого докладно описаний у спеціальній літературі. Зупинимося лише на характеристиці ключових принципів, що особливо важливі при проведенні аналізу зовнішнього середовища для організацій (установ), що функціонують у сфері вищої освіти. Серед вказаних принципів [98, с. 75]:

- цілеспрямованість – визначає залежність змісту та глибини проведення аналізу від цілей вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, для чого можуть визначатися межі об'єктів аналізу, адресність у виборі факторів та обмеження щодо представлення результату,

- об'єктивність – аналіз має ґрунтуватися на об'єктивній достовірній інформації, що відображає реальні економічні процеси,

- науковість – дослідження має ґрунтуватися на основі застосування науково обґрунтованих та адекватних наявному завданню методів та прийомів,

- своєчасність – термін проведення аналізу має давати можливість менеджменту ухвалити необхідні рішення, які можуть бути реалізованими якнайкраще у завданому часовому діапазоні,

- системність – необхідно орієнтуватися на повноту охоплення всіх факторів, можливостей, чинників, загроз, ризиків, які є значимими.

Діагностику зовнішнього середовища слід сприймати не просто як моніторингову процедуру, а як безперервний процес, за допомогою якого вище керівництво встановлює та оцінює зовнішні фактори (у тому числі ризикові) розвитку, а також розробляє рішення стосовно адаптації до них.

Як було показано, діяльність сучасної організації досить відчутно пов'язана із зовнішнім середовищем. Можемо стверджувати, що основні

параметри стратегії – місія, цілі, завдання – визначаються унікальними особливостями, які завдаються в значній мірі саме зовнішнім середовищем. Під впливом вказаного середовища формується і модель організаційної культури організації [155, с.189].

З точки зору практичного стратегічного управління, роль діагностики та оцінювання зовнішнього середовища в процесі підтримки функціонування організації визначається відповідями на три запитання:

1. На якій ринковій позиції (у якій ніші) організація знаходиться нині?

2. На якій ринковій позиції, на думку власника або вищого менеджменту, організація має знаходитися (з урахуванням місії та наявного потенціалу розвитку)?

3. Які заходи мають вжити власники або вищий менеджмент, аби забезпечити визначений напрям та швидкість трансформації ринкової позиції організації?

Існує досить багато факторів зовнішнього середовища, що можуть впливати на стратегічну та поточну діяльність організації. Їх можна поділити на фактори прямого (безпосереднього) та непрямого (опосередкованого) впливу. У наукових та методичних джерелах поширена наступна класифікація вказаних факторів [147; 221; 307; 308]: економічне середовище, політичне середовище, технологічна відповідність, соціально-культурна сфера, міжнародне середовище, конкуренція, ринкове середовище, географічне положення.

В контексті нашого дослідження зупинемося на характеристичні факторів економічного середовища та ринкових факторів. Під економічним середовищем в аспекті діагностики зовнішнього середовища мається на увазі відповідність та адекватність макроекономічних умов, які можуть сприяти або несприяти провадженню нормальної (у звичайному режимі) діяльності організації.

Найбільш значущими факторами економічного середовища є: інфляція, інфляційні очікування; умови оподаткування, включаючи формальні та неформальні платежі; рівень процентних ставок; стан ринку праці, включаючи вартість праці, безробіття, економічну активність населення; стабільність та конвертованість національної валюти; сукупний попит, включаючи купівельну спроможність населення; загальний рівень інвестиційної та інноваційної активності тощо [22, с.130].

Поняття ринкового середовища включає фактори, які сформовані під впливом партнерів організації (покупців, постачальників, посередників), її конкурентів, а також ринкової кон'юнктури. До найбільш значущих ринкових факторів належать: ступінь конкуренції на галузевому рівні, споживчі смаки, очікування споживачів, умови та особливості постачання сировини, робоча сила (в контексті доступу до ресурсу), очікувана ефективність маркетингових заходів тощо [251, с.223].

Аналіз зовнішнього середовища проводиться за допомогою загальних та спеціальних методів.

Загальні методи – це ті, які використовуються при дослідженні будь-яких економічних явищ і процесів (абстрагування, економічне моделювання, економіко-статистичний аналіз, порівняння тощо). Спеціальні методи – це ті, які використовуються, як правило, лише для діагностики зовнішнього середовища.

Основним методом діагностики, як вже зазначалося, є SWOT-аналіз, який був розроблений західними науковцями та адаптований провідними корпораціями ще у середині 50-х рр.

Принципова матриця концепції SWOT-аналізу, що застосовується при діагностиці зовнішнього середовища, представлена у табл. 2.1.

Також при діагностиці зовнішнього середовища використовують порівняно новий метод – PEST-аналіз. PEST – це абревіатура, сформована з перших літер англійських слів *policy, economy, society, technology*. На основі використання вказаного методу досліджуються політичний, економічний, соціогуманітарних та технологічний аспекти зовнішнього середовища організації [152, с.97].

Таблиця 2.1

**Принципова матриця концепції SWOT-аналізу, що застосовується при діагностиці зовнішнього середовища**

Характеристика ознак	Чинники		
	1 – Економічні	2 – Соціальні	3 – Ресурсно-екологічні
<i>S (strength)</i> Сильні сторони вихідних умов розвитку	S1	S2	S3
<i>W (weaknesses)</i> Слабкі сторони вихідних умов розвитку	W1	W2	W3
<i>O (opportunities)</i> Можливості розвитку	O1	O2	O3
<i>T (threatens)</i> Загрози розвитку	T1	T2	T3

Складено за даними: [65; 98; 147; 259]

Серед інших методів частіше використовуються: “метод Дельфі”, асимптоматичний аналіз, аналіз ймовірності загроз, модель “витрати – випуск”, аналіз перехресного впливу та інші.

При дослідженні зовнішнього середовища у сфері вищої освіти необхідно також проаналізувати ступінь невизначеності. Ступінь невизначеності характеризується змістом інформації про можливі (прогнозні) зміни фактору зовнішнього середовища, що відома керівництву організації з певною ймовірністю.



Згідно позиції Ансоффа, оцінити чутливість до змін (нестабільність) зовнішнього середовища можна на основі п'яти умов передбачуваності майбутнього [11; 12]:

1. Стабільність (здійснення аналізу ймовірності істотних змін чутливих факторів зовнішнього середовища, з точки зору впливу на ринкову позицію організації та її добробут).

2. Реакція на проблеми (визначення стандартних моделей реагування на виклики зовнішнього середовища).

3. Передбачення, що піддається екстраполяції (прогнозування змін зовнішнього середовища на основі аналізу минулих тенденцій).

4. Зненацька, але передбачено (відбуваються неочікувані зміни, але організація готова до їхнього впливу внаслідок “управлінської гнучкості” та міцності внутрішнього потенціалу).

5. Зненацька і непередбачено (відбуваються неочікувані зміни, і організація не готова до їхнього впливу).

Аналіз зовнішнього середовища організацій, які працюють на ринку освітніх послуг, ускладнюється специфікою освітньої діяльності. В першу чергу, це ускладнення відбувається внаслідок змін освітніх стандартів, що відбувається як під впливом трансформаційних процесів у суспільстві, так і під впливом інноваційних викликів [163, с.290].

Слід відзначити таку рису ринку освітніх послуг, як щорічне збільшення частки платних освітніх послуг, а це, в свою чергу, загострює конкуренцію. Як наслідок – на ринку освітніх послуг все частіше мають місце факти недружних “конкурентних проявів”, рейдерські атак.

Протягом останніх років на ринку освітніх послуг спостерігаємо диференціацію та сегментацію як ринкового продукту, так і відповідно технологічних процесів в залежності від потенційного попиту. Приміром, якщо на початку 90-х рр. в Україні існувала можливість здобуття вищої освіти із присвоєнням кваліфікації “спеціаліст”, то нині існує три рівня – “бакалавр”, “спеціаліст”, “магістр”, починаючи з 2016 р. підготовка за рівнем «спеціаліст» не здійснюватиметься. Нині також існує можливість здобуття післядипломної освіти (вища освіта за спеціальністю, відмінною від основної).

Одним із суттєвих викликів зовнішнього середовища, який має постійно враховуватися керівництвом вищих навчальних закладів, є обсяги та структура фінансування основної діяльності. Сучасний заклад освіти формує дохідну базу за рахунок багатьох джерел, але в умовах загострення економічної кризи ці джерела або втрачаються, або стрімко “звужуються”. Вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності традиційно отримують фінансування із бюджетів (державного або місцевого), але обсягу отриманих коштів нерідко не вистачає на підтримку навчально-виховного процесу навіть для студентів, які навчаються за програмами державного замовлення. Крім того, для конкретного вищого навчального закладу обсяг та структура фінансування з бюджету нерідко залежить від позаекономічних чинників (відповідність керівництва вnz

формальним та неформальним вимогам, прихильність з боку державних чиновників, наявність домовленостей тощо).

Як засвідчує аналіз світового досвіду, формування провідних університетів світу відбувалося під безпосереднім впливом держави, в умовах суттєвої державної підтримки, як фінансової, так і нефінансової. В той же час дослідники не вважають наявність державної підтримки (державного протекціонізму) вирішальним чинником успішності університету як особливою науково-освітньої корпорації. На думку проф. І.Грищенка, вирішальним чинником є так звана “управлінська гнучкість”, яка на практиці дає можливість диверсифікувати джерела надходження ресурсів з одночасним їхнім збільшенням [55; 57]. Тобто державне фінансування розглядається лише як одне з можливих джерел фінансування та підтримки поточної діяльності, але аж ніяк не стратегічний ресурс розвитку. Кошти бюджету можуть стати джерелом стратегічного розвитку університету лише в окремих (ексклюзивних) випадках, коли йдеться про підтримку або фундаментального дослідження, або провідного університету як національного символу [237].

Іншими словами, для вищого навчального закладу, з точки зору аналізу впливу зовнішнього середовища у сегменті фінансування, стає актуальною проблема органічного поєднання різних джерел фінансування (включаючи бюджетні та позабюджетні джерела), мінімізація негативних проявів макроекономічного середовища, акумуляція ресурсу та його ефективний розподіл у просторі і часі [19, с.119].

Сучасні дослідження вказують на те, що будь-яка комерційна організація, у тому числі і вищий навчальний заклад, має формувати власну стратегію взаємодії із зовнішнім середовищем на основі підтримки власного конкурентного потенціалу, розвиваючи конкурентні переваги з урахуванням динамічного ринкового середовища. Відтак, актуальною проблемою стратегічного управління вищим навчальним закладом в контексті мінімізації негативних викликів зовнішнього середовища стає розвиток конкурентних переваг, тобто привабливих в очах споживачів якостей та характеристик виготовлено (наданого) продукту (освітніх послуг) порівняно з іншими закладами. Це завдання в сучасних умовах вирішується через підтримку інноваційної діяльності, оскільки справжні конкурентні переваги (тобто такі переваги, які розробляються вперше і мають потенціал комерціалізації) можуть бути вироблені (отримані) внаслідок інновацій (продуктових або процесних).

Інноваційна діяльність – це діяльність із створення (продукування) та/або впровадження комерціалізованих нових технологічних або технічних рішень (новинок) [239]. Фактор комерціалізації є вирішальним при визначенні інновації. Для того, або новинка була комерціалізованою, вона має бути сприйнята споживачем, тобто на неї має бути сформований стійкий ринковий попит. Відтак, керівники вищих навчальних закладів, виступаючи суб'єктами стратегічного управління, мають враховувати, що їхні інноваційні рішення (ініціативи) мають бути зрозумілі потенційному

споживачу, а також аби споживач бажав їх придбати. У іншому випадку намагання інноваційних перетворень призведе не до зміцнення конкурентної позиції, а до розпорошення ресурсів [45].

В процесі аналізу зовнішнього середовища важливо оцінювати не лише дії (рішення) держави та дії конкурентів, але і споживчі очікування. Врешті-решт, джерелом функціонування будь-якої організації є лише задоволення попиту, який формується в результаті задоволення споживчих потреб. Тільки споживачі своєю економічною поведінкою (придбання блага) можуть забезпечити стійку ринкову позицію організації у довгостроковій перспективі. Споживачі оцінюють вищі навчальні заклади через аналіз багатьох складових (економічних та позаекономічних), а також співставляють можливості закладу задовольнити свої потреби. В окремих випадках ці потреби не мають нічого спільного із власне продукуванням освітньої послуги (можливість надання гуртожитку, можливість переїхати у велике місто, можливість пройти підготовку на військовій кафедрі, можливість позаконкурсного вступу з використанням неформальних зв'язків тощо), але інколи вони мають вирішальне значення при здійсненні вибору.

Вказане дозволяє зробити висновок про необхідність здійснення керівництвом вищого навчального закладу регулярного маркетингового моніторингу ринку освітніх послуг, що включає в себе здійснення аналізу різних його складових.

### **2.3. Конкурентні переваги в контексті розвитку стратегічного потенціалу вищого навчального закладу**

Найбільші ринкові виклики зовнішнього середовища формуються у так званому конкурентному середовищі. Конкурентне середовище формується під впливом дій та рішень конкурентів – тих організацій, які займають спільну ринкову нішу та пропонують споживачам (через формування ринкової пропозиції) аналогічні продукти. Конкурентне середовище може бути відносно сприятливим (якщо конкурентів немає або їхні дії не заважають стратегічному розвитку організації) або несприятливим (конкуренти значимо впливають на формування ринкової стратегії організацій), або навіть агресивним (коли організація відчуває “конкурентні атаки” та змушена постійно коригувати свої стратегії з огляду на дії конкурентів).

Організація, яка працює у конкурентному середовищі (у тому числі на ринку, де представлені різні організації, які конкурують між собою), важливо визначити свою конкурентну нішу – тобто перелік тих продуктів (товарів, послуг), або певних характеристик (ціна, якість), або супутніх благ (додаткове обслуговування, сервіс, безкоштовний ремонт), які вигідно вирізняють її серед інших організацій у сприйнятті споживача.

Конкурентну позицію вищого навчального закладу можна сприймати як місце цього закладу на ринку освітніх послуг з точки зору формування

привабливих для споживача елементів освітньої послуги [105, с.194]. Зрозуміло, що конкурентна позиція освітньої установи має бути не лише сформованою, але і усвідомленою споживачем освітньої послуги, тобто потенційний споживач має чітко уявляти – які саме додаткові вигоди він отримає в результаті споживання (нині або в майбутньому).

Проф. І.Ігнат'єва пропонує методичний підхід аналізу привабливості галузевого ринку, який передбачає аналіз наступних показників (індикаторів) [98, сс.105-106]:

- структура і масштаби конкуренції;
- система збуту продукції;
- структура галузевих витрат;
- ключові фактори успіху;
- тенденції розвитку галузі;
- перспективи розвитку галузі та її життєвий цикл;
- реальний та потенційний розмір галузі.

При дослідженні структури та масштабу конкуренції доцільно провести аналіз так званої інтенсивності конкуренції, сили дії усіляких перешкод (об'єктивних та суб'єктивних), можливості споживання альтернативних благ. Організація має “обрахувати” нишу (це може бути продукт, ціна, певна територія, час, сервіс тощо), яка дозволяє ефективно функціонувати у завданому конкурентному середовищі.

При оцінюванні системи збуту продукції необхідно перш за все проаналізувати можливості взаємодії виробника (надавача послуг) та покупця (споживача), ступінь взаємної довіри між ними. На конкурентному ринку споживачі, як правило, мають змогу вільно обирати час, місце та істотні умови споживання (кількість, ціна, якісні характеристики). Важливо також розширювати канали збуту продукту (у сфері вищої освіти таким каналом порівняно нещодавно стала дистанційна освіта, а також очно-заочна форма навчання) [246, с.165].

При аналізі структури галузевих витрат доцільно визначити чинники, які значимо впливають на формування собівартості, і з урахуванням отриманих результатів вжити заходів, що ведуть до економії ресурсів. Це є досить важливим джерелом конкурентоспроможності, оскільки в умовах дифузії технологій, коли технологія виробництва економічних благ все більше стандартизуються та автоматизуються, основним фактором підтримки життєздатності комерційної організації стає вигреш у цінній конкуренції.

Як правило, комерційні організації схильні продовжувати життєвий цикл успішної технології або успішного продукту, а це також можливо в основному шляхом зниження ціни. Крім того, слід взяти до уваги, що на закритому ринку основні продавці певного блага можуть домовлятися між собою про певний рівень витратності.

В процесі оцінювання та прогнозування конкурентної позиції організації доцільно проаналізувати так звані ключові фактори успіху – тобто ті явища та процеси, які значимо впливають на формування

прибутку (який є результатом одночасно продукування та реалізації певного економічного блага). Серед ключових факторів успіху можуть бути як економічні (низькі витрати, незадоволений попит), так і позаекономічні (ментальність споживачів, інформаційні атаки, державні рішення) [204, с.41].

В процесі аналізу конкурентного середовища варто також провести оцінювання загальних тенденцій розвитку галузі. Зрозуміло, що більше шансів на успіх матимуть організації, які входять у ринок, що зростає. На такому ринку формуються нові блага (товари і послуги), що мають задовільняти нові потреби, а тому, відповідно, постійно з'являються нові можливості для розвитку. В таких умовах організації значно легше здобути лідерські переваги.

Перспективи розвитку ринку, зрозуміло, пов'язані із багатьма факторами, основний з них – життєвий цикл відповідного блага. Аналіз життєвого циклу певного економічного блага, яке призначене для ринкового споживання – необхідна умова проведення дослідження конкурентної позиції організації [149, с.202]. У випадку затухання життєвого циклу блага, зрозуміло, організації не варто вкладати ресурси у виробництво цього блага.

На конкурентну позицію організації також впливає реальний та потенційний розмір галузі. Різниця між реальним та потенційним розміром ринку представляє собою так звану “умовно вільну нішу”, яка може бути зайнята організацією. Найбільше значення цієї різниці спостерігається, як правило, на нових ринках, або на ринках традиційних благ, що розвиваються в умовах зростаючого попиту.

Існує кілька методичних підходів аналізу конкурентної позиції організації (М.Портера, Ж.-Ж.Ламбена, У.Харрісона та ін.). Вважаємо, що недоцільно наводити описання цих підходів, оскільки вони з достатньою повнотою описані у спеціальній літературі [65; 221; 307; 308].

В контексті нашого дослідження необхідно визначити особливості оцінювання конкурентних переваг вищого навчального закладу.

В першу чергу слід врахувати особливості ринку освітніх послуг, пропозиція на якому формується завдяки діяльності вищих навчальних закладів. На цьому ринку конкуренція дедалі загострюється, причому це явище має кілька пояснень. По-перше, на ринку освітніх послуг функціонують вищі навчальні заклади державної та недержавної форм власності, які знаходяться в нерівних конкурентних умовах. По-друге, на національний ринок освітніх послуг все частіше проникають іноземні вищі навчальні заклади (через відкриття філій), що загострює конкуренцію. По-третє, провідні корпорації нерідко ухвалюють рішення про відкриття так званих корпоративних університетів, оскільки зважають на необхідність вкладати кошти у підготовку персоналу не у традиційних освітніх закладах з консервативними програмами, а у власному закладі на основі практично орієнтованих програм (компетентнісний підхід) [29, с.65].

Як ми вже зазначали, освітні послуги з точки зору теорії задоволення потреб мають подвійну природу – вони задовольняють і суспільні потреби (суспільство зацікавлене у наявності високваліфікованих кадрів, здатних підтримувати економічний розвиток), і індивідуальні (люди зацікавлені отримувати освіту заради задоволення власних потреб). Незважаючи на конкурентну ситуацію, на ринку освітніх послуг завжди будуть представлені вищі навчальні заклади, які задовільняють одночасно і суспільні, і індивідуальні потреби.

Конкурентна позиція вищого навчального закладу, з урахуванням описаних особливостей може бути визначена, на наш погляд, через аналіз його конкурентоспроможності, яка проявляється шляхом визначення ступеня задоволеності споживачів якістю отриманої послуги та ринкової ціни [233, с.36]. Якість отриманої освітньої послуги, як ми вказували, визначити майже неможливо, з огляду на різні індивідуальні очікування внаслідок споживання вказаної послуги. Для певних споживачів зміст навчання взагалі не має значення, інші жваво опановують навчальний матеріал з кількох спеціальностей.

Серед науковців немає єдиної точки зору про поняття та зміст конкурентоспроможності вищого навчального закладу. Конкурентоспроможність вищого навчального закладу визначають як: здатність закладу протистояти реальним та потенційним конкурентам на ринку освітніх послуг [137]; готовність закладу надавати освітні послуги в інноваційному режимі з використанням сучасних інформаційних технологій і ноу-хау [97]; сукупність конкурентоспроможних послуг та сукупного конкурентного потенціалу закладу [157]; здатність закладу готувати фахівців, які можуть конкурувати на конкретному зовнішньому або внутрішньому ринку праці, розробляти конкурентоспроможні інноваційні продукти в цій області, вести ефективну відтворювальну політику у всіх сферах своєї діяльності [8]; комплексну характеристику, яка з одного боку визначається потенціалом вищого навчального закладу щодо надання конкурентоспроможних освітніх послуг, з іншого – сприйняттям ринком праці випускників цього закладу; здатність вищого навчального закладу надавати суспільству висококваліфікованих фахівців, конкурентоспроможних як на вітчизняному, так і зарубіжному ринку праці, що проявляється через спроможність випускників застосовувати на практиці здобуті знання та вміння, їх професійній успішності, вмінні працювати в команді, кар'єрному зростанні, рівні заробітної плати [246].

При здійсненні оцінки конкурентоспроможності ВНЗ необхідно чітко розуміти, що на сучасному етапі ключовою конкурентною перевагою вищих навчальних закладів виступає не лише ціна, а в першу чергу якість освіти. У спрощеному виді якість освіти можна розуміти як сукупність споживчих характеристик освітньої послуги.

Зрозуміло, що конкурентоспроможність вищого навчального закладу залежатиме від ефективності його інноваційної діяльності, від здатності

закладу створювати (опановувати) інноваційні навчальні технології та впроваджувати їх у навчальний процес [96, с.15].

Навчальні заклади, що підтримують високоефективну інноваційну діяльність, демонструють здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища на основі врахування ринкових та позаринкових факторів, а це призводить до створення додаткових конкурентних переваг, що можуть бути оцінені у вартісній системі показників.

В теорії управління вказане оцінювання реалізується на основі підходів вартісного управління, яке передбачає, що весь управлінський процес має призводити до стійкого зростання вартості організації (комерційної компанії) [119, с.507]. Однак для оцінки конкурентної позиції вищого навчального закладу такий підхід є неприйнятним.

Конкурентну позицію вищих навчальних закладів можна визначити через різноманітні системи рейтингів, які широко використовується у багатьох країнах задля розуміння динаміки розвитку вищих навчальних закладів та системи вищої освіти загалом [60; 105; 226; 227].

Рейтинг – це певна упорядкована інформація про однорідні об'єкти та його характеристики, що представлена на підставі оцінки значущості сукупності досліджених факторів. Рейтинг вищих навчальних закладів – це ієрархічна інформація про ступінь відповідності вказаних закладів певним очікуванням, які відображають якість наданих освітніх послуг.

Рейтинги набули широкого застосування для діагностики стану певних об'єктів, які не піддаються оцінці за допомогою звичайних статистичних методів. Рейтинг можна визначити як оцінку значимості, масштабності, важливості якого-небудь об'єкту або певних процесів, що формують загальну тенденцію [105, с.196].

За допомогою рейтингування (процедури визначення рейтингу) можна об'єднувати різні характеристики і властивості складних систем (явищ, процесів) в єдиний інтегральний показник. Обрахунок рейтингу певного об'єкта (у тому числі вищого навчального закладу або якості освіти) забезпечується через перехід від певної множини ознак, що характеризують цей об'єкт, до однієї максимально інформативної оцінки (значення рейтингу, або бал).

Складність рейтингового оцінювання полягає у розробці методології визначення результату, а також у виборі показників, які беруться до аналізу.

Методичний підхід розрахунку рейтингових оцінок (рейтингування), що мають властивість до співставлення, передбачає виконання наступних ітерацій [60, с.246]:

- формування мети і завдання рейтингової оцінки множини певних об'єктів;
- формування критеріїв (показників), що відповідають задекларованій меті оцінки, а також задовольняють потреби користувача інформації;
- збір та опрацювання “вхідної” інформації;

- обґрунтування методики (методичних прийомів) стандартизації показників;
- здійснення інтегральної оцінки стандартизованих значень;
- ранжирування об'єктів згідно отриманих результатів;
- практичне використання отриманих результатів.

Найскладнішою ітерацією при здійсненні рейтингової оцінки є формування переліку показників, які б забезпечували об'єктивність, змістовність, глибину і адекватність інформації, що характеризує досліджувану об'єкт (явища або процеси). Від цього в значній мірі залежить достовірність та об'єктивність інтегрального результату. Показники, що беруться до уваги при здійсненні рейтингування, відбираються на основі логіко-теоретичного аналізу економічного змісту досліджуваних явищ, в залежності від ступеня впливу певного фактору на результат. При цьому слід забезпечити інформаційну односпрямованість показників, для чого їх поділяють на показники-стимулятори та показники-дестимулятори. Показники-стимулятори впливають на результатне значення позитивно, а показники-дестимулятори – негативно [226]. Приміром, позитивне значення показника доходу вищого навчального закладу позитивно впливатиме на його платоспроможність, але позитивне значення його кредиторського боргу на платоспроможність впливатиме негативно, а тому кредиторський борг при здійсненні оцінки слід враховувати із знаком “мінус”.

В процесі рейтингування слід враховувати значущість (вагомість) окремих факторів (що виражені через конкретні показники) у формування загального рейтингу. Це можна зробити через застосування коригуючих коефіцієнтів.

На практиці частіше застосовують наступні методичні прийоми для обрахунку рейтингових оцінок [60; 105; 226; 227; 253]:

- метод бальних оцінок (передбачає обрахування загальної суми балів за всіма показниками, включеними до аналізу для визначення рейтингу, або ж розрахунок середнього балу; при цьому попередньо розробляється система бальної оцінки досліджуваних явищ),
- метод суми місць (обрахунок рейтингу через визначення порядкових номерів досліджуваних явищ за значеннями показників; лідером вважається об'єкт, явища або характеристики якого мають найменшу суму місць в межах досліджуваної сукупності),
- метод відносних відхилень,
- метод багатовимірної середньої (визначається співвідношення значень кожного показника до його середнього значення по сукупності, а згодом визначаються середні величини з цих співвідношень для кожного об'єкта або явища),
- метод співставлення часток (порівняння значень відповідного показника з певною величиною, якою може бути максимальне, мінімальне або середнє значення цього показника в межах досліджуваної сукупності);



згодом здійснюється стандартизація отриманих значень, тобто приведення їх до порівняльності),

- метод еталонних порівнянь (використовується метод співставлення часток, але за основу для порівняння береться еталонне значення певного явища, що забезпечує вищу об'єктивність отриманого результату),

- метод стандартизації показників досліджуваних явищ.

На сьогодні у світі регулярно розраховуються та оприлюднюються кілька поважних рейтингів вищих навчальних закладів (“Шанхайський”, “Таймс” та ін.). На жаль, у цих рейтингах українські вищі навчальні заклади майже не представлені (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Наявність топ-університетів окремих країн у переліках світових рейтингів вищих навчальних закладів «Таймс» (2011 р.) і «Шанхайський» (2012 р.)**

№	Країна	Кількість високорейтингових закладів	
		за рейтингом «Таймс» (402 заклади)	за рейтингом «Шанхайський» (500 закладів)
1	2	3	4
1.	Україна	-	-
<i>Країни-сусіди</i>			
1.	Польща, Росія	2	2
2.	Росія	2	2
3.	Туреччина	4	1
4.	Угорщина	-	2
<i>Інші окремі країни</i>			
1.	Греція	1	2
2.	Естонія	1	-
3.	Єгипет	-	1
4.	Чеська Республіка	1	1
5.	Чилі	1	2
6.	Іран	1	1

Складено за даними: [141, с.21]

Українські вищі навчальні заклади, які не входять до світових рейтингів, орієнтуються на національні рейтинги [60, с.248]:

- рейтинг Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, що визначається в рамках проекту “Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів”,

- рейтинг вищих навчальних закладів “ТОП-200. Україна”

- рейтинг “Компас”,

- рейтинг за показниками наукометричної бази даних Scopus,

- рейтинг популярності, який визначається за кількістю поданих заяв на одне місце.

Аналіз конкурентних позицій українських вищих навчальних закладів за допомогою рейтингування наведений у наступному розділі.

Стратегія розвитку вищого навчального закладу має передбачати розвиток конкурентних переваг – тобто тих значимих характеристик, які істотно впливають на формування його конкурентної позиції. Серед найвідоміших методів оцінки конкурентних переваг є [98, сс. 110-112]: метод GAP, що розроблений у Стендфордському дослідному інституті (Каліфорнія); метод вивчення профілю об'єкта; метод експертного оцінювання ключових переваг Бостонської консалтингової групи. Вказані методи та особливості їхнього застосування з достатньою повнотою описані у спеціальній літературі. Вважаємо, що для оцінювання конкурентних переваг вищого навчального закладу найбільш придатним у методологічному плані є метод GAP, оскільки він передбачає проведення глибокого аналізу можливих альтернатив розвитку організації (що є досить актуальним, зважаючи на особливості діяльності закладів освіти, які підпадають під вплив багатьох ринкових та позаринкових чинників).

В процесі оцінювання конкурентних переваг вищого навчального закладу доцільно, на наш погляд, здійснювати постійний моніторинг діяльності конкурентів – тобто тих вищих навчальних закладів, які надають аналогічні (схожі) послуги.

Конкуренти – це організації, які пропонують споживачам аналогічні (схожі) блага і своїми діями здатні завдати шкоди ринковій позиції (в першу чергу, через формування сукупної пропозиції на благо, яке виробляється, що тягне за собою зниження обсягу незадоволеного попиту) [147, с.9].

Особливістю ринку освітніх послуг є те, що розташування закладу-конкурента у іншому регіоні, як правило, не є суттєвим чинником, який мінімізує конкуренцію. Тобто, певні вищі навчальні заклади можуть конкурувати між собою, навіть знаходячись у різних регіонах (що майже неможливо у інших сегментах ринку послуг).

Західні дослідники стратегічного менеджменту виділяють так звані сфери конкуренції (тобто ті сегменти, де можлива економічна конкуренція між організаціями), а саме [265]:

- витрати (собівартість),
- якість (ступень задоволення певних потреб),
- час виходу продукту,
- ноу-хау (рівень технологічності продукту),
- створення “плацдармів” (престиж, імідж, мода),
- доступ до ресурсів.

Здійснення аналізу економічних дій та рішень конкурентів здійснюється на основі визначення певних позицій:

- вивчення змісту стратегічних рішень (стратегій) конкурентів,
- прогнозування можливої реакції конкурентів на стратегію організації, особливо стратегічних рішень у високонкурентних сегментах ринку,

- оцінка впливу конкурентів на формування конкурентних переваг організації,
- визначити сильні і слабкі сторони у ринкових позиціях конкурентів,
- спрогнозувати можливі загрози, що генеруються конкурентами.

Джерелами інформації для проведення вказаного аналізу можуть бути офіційна (публічна) звітність, яка оприлюднюється згідно вимог законодавства або за рішенням компанії; статистичні дані; дані експертних опитувань; вивчення споживацьких настроїв; повідомлення засобів масової інформації; неформальні дані (на основі використання особистих зв'язків); вивчення асортиментного ряду та прайс-листів; матеріали виставок та презентацій.

На практиці вказаний аналіз у сфері вищої освіти здійснюється у виключних випадках (приміром, коли приймається рішення про вихід на ринок нового вищого навчального закладу недержавної форми власності, проте на ринку вже представлено достатню кількість закладів, що надають аналогічні освітні послуги з належною якістю). Як правило, класичні вищі навчальні заклади (університети) не конкурують між собою у класичному розумінні конкуренції, оскільки надають унікальні послуги і орієнтуються на певний сегмент споживачів, які прагнуть споживати саме унікальні послуги. Конкуренція можлива лише між закладами, які надають ринково орієнтовані освітні послуги, причому споживачі при цьому не надають перевагу конкретному закладу (приміром, таке становище спостерігається в Україні, коли різні за профілем заклади освіти здійснюють підготовку спеціалістів у сфері економіки, менеджменту, права).

Важливо розуміти, що конкурентні переваги організації, у тому числі і вищого навчального закладу, формуються під дією не лише організацій-конкурентів, але і інших ринкових учасників, в першу чергу споживачів. Організація може мати найкращі характеристики та властивості, але якщо вона виробляє благо, на якого немає споживача – така організація не матиме жодної конкурентної переваги [299].

У сфері освіти ідентифікація споживача представляє неабияку методологічну складність. Як ми вже вказували, чітко окресленої цільової групи споживачів у сегменті вищої освіти взагалі не існує. Окремі властивості споживача має держава (вона фінансує підготовку фахівців на підставі державного замовлення), студент (він безпосередньо отримує освітні послуги), батьки студента (вони укладають угоду на споживання освітніх послуг студентом і оплачують цю послугу), роботодавці (вони використовують результати споживання освітньої послуги).

Вищі навчальні заклади в процесі формування ринкової пропозиції мають орієнтуватися одночасно на усіх вказаних суб'єктів. Необхідно орієнтуватися на дотримання державних стандартів, у іншому випадку держава не надасть державного замовлення; необхідно орієнтуватися на батьків студента, оскільки вони приймають рішення про оплату послуги; необхідно орієнтуватися на очікування майбутнього роботодавця, інкаше

випускник не буде затребуваний ринком праці, а це призведе до зниження престижності вищого навчального закладу у потенційних споживачів [113, с.80].

Вважається, що проблема аналізу та прогнозування поведінки споживача є змістом маркетингової діяльності. Проте поведінка споживача значимо впливає і на стратегічне управління, оскільки зміна споживацьких смаків та очікувань є одним із ключових чинників зовнішнього середовища [135, с.448].

В контексті аналізу поведінки споживачів менеджмент вищого навчального закладу має володіти наступною інформацією: 1) Хто фактично замовляє послуги? 2) Хто фактично оплачує послуги? 3) Хто фактично споживає послуги і що він отримує внаслідок споживання? 4) На які фактори звертають увагу ті, хто приймає рішення про майбутнє споживання? 5) Як може змінитися мотивація споживача у майбутньому? 6) Чи є можливості для збільшення рівня задоволення споживача якістю отриманої послуги? 7) Яким чином споживач комерціалізує вигоди, отримані внаслідок споживання послуги? 8) На якому життєвому циклі знаходиться послуга і яким чином його продлити?

На вказані питання менеджмент вищого навчального закладу повинен мати чіткі відповіді. Ринкова інформація має регулярно оновлюватися, що є неодмінною умовою високої ефективності стратегічного управління.

#### **2.4. Стратегічне планування діяльності вищого навчального закладу**

Коли відома місія організації та цілі її розвитку, зроблено ідентифікацію зовнішніх викликів та сформоване чітке бачення стратегічних конкурентних переваг організації, доцільно переходити до стратегічного планування її діяльності, тобто планування її довгострокового розвитку в умовах дії зовнішніх та внутрішніх викликів.

Планування – це одна із функцій управління, в рамках якої здійснюється розробка (формування) різних планів та інших документів планового характеру (стратегій, концепцій, програм тощо), що визначають майбутні напрями та характер функціонування організації з урахуванням зовнішніх та внутрішніх обмежень. Планування у різних теоретичних концепціях розглядають як: функцію управління; вибір альтернатив в умовах невизначеності; моделювання поведінки; обрання способу дій на основі передбачення майбутнього [65; 153; 220].

Стратегічне планування – це управлінська діяльність із складання (проектування) стратегічних планів, тобто довгострокових планів розвитку організації, яка знаходиться у конкурентному середовищі. В процесі стратегічного планування, однак, не лише складається план дій, але ще і передбачаються можливі несподівані ситуації (сценарії), а також формулюються способи запобігання негативним впливам зовнішнього середовища. Організація, як правило, не спроможна повністю усунути

ризика, але має підготуватися до них та вжити заходів для мінімізації їхньої негативної дії [98; 147].

Стратегічне планування у вузькому значенні – це процес розробки стратегій (стратегічних документів).

Модель стратегічного планування організації залежить в першу чергу від стану зовнішнього середовища та його характеристик (сприятливість, стабільність, передбачуваність тощо). Якщо організація є монополістом, то стратегія її розвитку обмежуватиметься лише двома чинниками: внутрішніми ресурсами та державними рішеннями, а тому у такої організації необхідності у стратегічному плануванні фактично не виникає, оскільки стабільне функціонування забезпечується в значній мірі збалансованим поточним розвитком. І навпаки, якщо організація функціонує у високоризикованому середовищі, в умовах жорсткої конкуренції, вона має чітко ідентифікувати та оцінити внутрішні та зовнішні обмеження, і на основі аналізу наявного потенціалу розробити стратегію свого розвитку, в першу чергу на основі застосування методології стратегічного планування.

Існує кілька підходів оцінки зовнішнього середовища, про що ми вже згадували. Оцінку нестабільності зовнішнього середовища можна здійснювати з використанням так званої «шкали І.Ансоффа» [11; 12]. Для застосування цього підходу слід виконати кілька ітерацій:

- визначити основний цільовий ринок організації, максимально точно виділяючи продукти та сегменти (приміром, освітні послуги у сфері гуманітарних наук у західних областях України),
- провести оцінювання складності ринку (визначити вагомі події та тренди, що визначають його стан, визначити частоту повторюваності найбільш значимих подій),
- сформулювати бачення щодо можливостей передбачення (науково обгрунтованого прогнозу) розвитку цільового ринку.

Довгострокове стратегічне планування здійснюється на основі виявлення, ідентифікації та оцінювання закономірностей.

Вважається, що процес деталізації стратегічних планів залежить від нестабільності зовнішнього середовища. Якщо середовище цілком стабільне – план має бути деталізованим і максимально чітким. Якщо середовище нестабільне – план має бути альтернативним, сценарним, з широкими варіативними можливостями. У практичній діяльності складнощі виникають при складанні будь-яких стратегічних планів, як деталізованих, так і варіативних.

На основі отриманої інформації можна визначити бали, які характеризують ступінь нестабільності середовища організації (табл. 2.3).

**Оцінка нестабільності середовища організації  
(згідно підходу І.Ансоффа)**

Шкала не-стабільності	Майбутні зміни	Повторюваність	Передбачення
1	Повторні	Знайомі	Аналогічні з минулим
2	Прогнозовані	Знайомі та аналогічні до минулого	Метод екстраполяції
3	Відповідні до реакції організації	Несподівані, але мають аналоги у минулому	Прогнозування нових проблем і можливостей
4	Частково передбачувані	Несподівані, не мають аналогії у минулому	Часткове передбачення за «слабкими сигналами»
5	Відбуваються швидко, непередбачувано	Несподівані, абсолютно нові	Часткове передбачення, експертний прогноз

Складено за даними: [11; 12]

Процес формування стратегії представляє собою замкнений цикл із прямими і зворотніми зв'язками. При складенні планів необхідно спиратися на внутрішній потенціал організації та її реальні можливості. В процесі виконання стратегічного плану (стратегії) можливе його уточнення, виходячи із проміжного аналізу виконання окремих заходів та оцінки середовища [217, с.135].

Для кожної організації процес стратегічного планування є явищем унікальним, оскільки включає в собі як формальні процедури (порядок оформлення документу та ухвалення рішення), так і неформальні (креатив розробників, результати маркетингових досліджень, наявність значущої інформації, людські взаємини між формальними та неформальними групами).

В процесі стратегічного планування розробляють як загальну стратегію (“генеральну стратегію”) розвитку організації, так і окремі стратегії (бізнес-стратегія, стратегії окремих видів діяльності, операційна стратегія тощо). Кількість та глибина стратегічних документів, що розробляються, залежать від ступеня складності організації (кількість працівників або ринковий оборот) та характеру зовнішнього середовища. Найбільша палітра стратегічного планування спостерігається у великих бізнес-організаціях, які функціонують в умовах невизначеності та у високонкурентному середовищі [28, с.41].

Як ми вже вказували, вищий навчальний заклад – це, за змістом, високодиверсифікована організація, яка здійснює одночасно кілька видів діяльності. Тому для вищих навчальних закладів однією із пріоритетних проблем є оптимальний розподіл ресурсів між різними видами діяльності. Крім того, високодиверсифікована організація стикається з низкою інших проблем, починаючи від вибору моделі менеджменту (різними видами діяльності доцільно управляти на основі різних підходів), і закінчуючи організацією поточних розрахунків (одні підрозділи є суто комерційними, інші – суто бюджетними, одні “заробляють” гроші, інші їх витрачають).

Система стратегічного управління вищим навчальним закладом базується в першу чергу на стратегічному потенціалі (оскільки вказаний потенціал слугує основою для усіх процесів у сфері стратегічного управління). Стратегічний потенціал вищого навчального закладу базується на чинниках різних видів [200, с.465]:

- група матеріальних потенціалів (матеріальні ресурси, що знаходяться у розпорядженні вищого навчального закладу і можуть бути спрямовані для реалізації стратегічної програми),

- група макропотенціалів (сукупність макроекономічних умов, які сприяють вищому навчальному закладу впроваджувати стратегічну програму),

- група факторних потенціалів (сукупність можливостей, які забезпечують вищому навчальному закладу доступ до факторів виробництва),

- група потенціалів системно-функціонального функціонування (умови, що формуються в середовищі організаційної культури вищого навчального закладу, а також спроможність менеджменту організувати виконання стратегічної програми).

Враховуючи специфіку сучасного ринку освітніх послуг, пропонуємо наступний перелік проблемних питань, що мають бути вирішені менеджментом вищих навчальних закладів при формуванні “генеральної стратегії” розвитку закладу:

- визначення місії та цілей вищого навчального закладу (приміром, з урахуванням його унікальності, збережених традицій, розуміння ролі і значущості у науковому та суспільному поступу тощо),

- діагностика середовища, в якому функціонує вищий навчальний заклад (приміром, середовище державного регулювання, ринкове середовище, внутрішнє середовище),

- виявлення та оцінка стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу (аналіз сценаріїв),

- вибір стратегії, формування відповідного документу.



Рис. 2.1. Структура елементного складу стратегічного потенціалу вищого навчального закладу (складено автором на основі [28; 200; 217])

Місія вищого навчального закладу формулюється на основі глибоко аналізу його історичного минулого, з урахуванням конкретних результатів у сфері науки, мистецтва, суспільного прогресу та державотворення, на основі розуміння внеску у формування показників ринку праці. З урахуванням сформульованої місії, яка має лаконічно виражати сенс функціонування вищого навчального закладу, формулюються його цілі, які конкретизують головні результати за основними видами діяльності. Цілі є баченням майбутнього, вони конкретизують місію на рівні практичної діяльності [215]. Цілі вищого навчального закладу, як правило, враховують поточні особливості моделі вищої освіти, тобто конкретних особливостей



державної освітньої політики, ринку праці, традицій самого закладу та стану конкуренції на ринку освітніх послуг.

Діагностика середовища вищого навчального закладу включає дослідження низки питань його діяльності крізь бачення різних складових. Головним завданням діагностики середовища є ідентифікація та оцінювання можливих стратегічних ризиків, а також аналіз можливостей до їхнього подолання в наявних (реальних) умовах. Діагностика середовища вищого навчального закладу здійснюється на основі опрацювання нормативної бази, наявної маркетингової інформації, аналізу соціологічних досліджень та передбачення тенденцій розвитку ринку праці.

Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу здійснюється на основі збалансування сформульованих цілей, викликів середовища та наявних ресурсів [263]. Різні вищі навчальні заклади орієнтуються на різні результати: одні прагнуть бути лідерами за кількістю студентів, інші націлені отримати дослідницький статус, інші підтримують позитивну репутацію у певній галузі науки та освіти, інші орієнтуються на високу прибутковість тощо. Відповідно, у кожному випадку розглядатимуться окремі сценарії (альтернативи) розвитку. Ці сценарії будуть точнішими, якщо враховуватимуть якомога більше значущих факторів.

На основі аналізу стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу здійснюється вибір стратегії (стратегічних орієнтирів). Аналіз стратегічних альтернатив здійснюється або з використанням економіко-математичного інструментарію, або (частіше) на основі експертних оцінок. Найкраща альтернатива обирається в якості стратегічного плану (проект стратегії) [70, с.150]. При формуванні стратегії розвитку вищого навчального закладу гармонізуються різні її складові (ресурсна, внутрішня, ринкова та ін.), враховуються ринкові чинники, внутрішні та зовнішні виклики, а також засади державної освітньої політики, ліцензійні вимоги, обсяг держзамовлення на підготовку фахівців та державні освітні стандарти. Під час проектування стратегії доцільно обов'язково враховувати джерела фінансування завдань і заходів, що передбачені при її виконанні.

Вищі навчальні заклади умовно можна розділити на два типи: класичні, які апріорі не можуть ставити собі за головну мету отримання високих прибутків (класичні університети, що підтримуються державою, оскільки грають особливо важливу роль у науковій, освітній, культурній сферах держави), та "освітні корпорації", які хоча і мають певні традиції навчання та виховання молоді, але повинні орієнтуватися на позитивний фінансовий результат (рівень державної підтримки або відсутній, або забезпечує покриття лише частини витрат). В Україні переважна більшість вищих навчальних закладів – це заклади другого типу, які мають самостійно «заробляти гроші» на підтримку поточного функціонування. Отже, для таких закладів модель стратегічного планування має

передбачати націленість на проектування довгострокових бізнес-процесів, які забезпечують належний дохід в умовах конкурентного середовища.

Тобто, для переважної більшості вищих навчальних закладів України більш актуальною є розробка не просто “загальних стратегій”, в яких перераховуються певні цілі та формулюється бачення майбутнього місця закладу у освітньому просторі, а чітких і конкретних бізнес-стратегій, в яких враховані особливості освітньої діяльності, і робиться науково обгрунтоване прогнозування розвитку закладу в умовах конкретного середовища, визначається його місце на конкурентному ринку освітніх та супутніх послуг, а також підходи до мінімізації дії негативних внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Бізнес-стратегія, на противагу від “загальної стратегії”, формується на основі деталізації, оцінювання та прогнозування результативності основних видів діяльності, якими займається організація [269, с.477]. Це дуже актуально для високодиверсифікованих організацій, а саме такими організаціями, як ми відзначали, і є вищі навчальні заклади.

Головним критерієм успішної бізнес-стратегії слід вважати забезпечення для організації привабливої (в межах сформульованої місії) конкурентної позиції з чітким набором конкурентних переваг. В той же час слід розуміти, що наявна конкурентна позиція – це лише певна оцінка, яка є дійсною (реальною) на певну дату. Приваблива конкурентна позиція має відображати здатність менеджменту здійснювати стійке стратегічне управління у майбутньому, у тому числі під впливом внутрішніх та зовнішніх негативних чинників [110, с.157].

Загальну схему складання бізнес-стратегії та її місце у стратегічному плануванні подано на рис. 2.2.

Ще одним дуже важливим завданням є балансування ресурсів, які виділяються на реалізацію заходів в межах різних видів діяльності, а також визначення бажаного місця закладу за окремими видами діяльності [99, с.473]. Приміром, є навчальні заклади, які орієнтуються на надання освітніх послуг преміум-якості, але при цьому не забезпечують студентам послуг з тимчасового проживання у гуртожитку. І навпаки, є заклади, які надають послуги в межах державних стандартів, але при цьому своєю конкурентною перевагою вважають забезпечення усіх студентів реальною можливістю проживання у гуртожитку за пільговою ціною. Тобто, у випадку проектування бізнес-стратегії вищого навчального закладу дуже важливо сформулювати ступінь активності та бажану конкурентну позицію за кожним видом діяльності, а це можна зробити на основі чіткого формулювання цілей розвитку та усвідомлення вищим менеджментом конкурентних переваг.

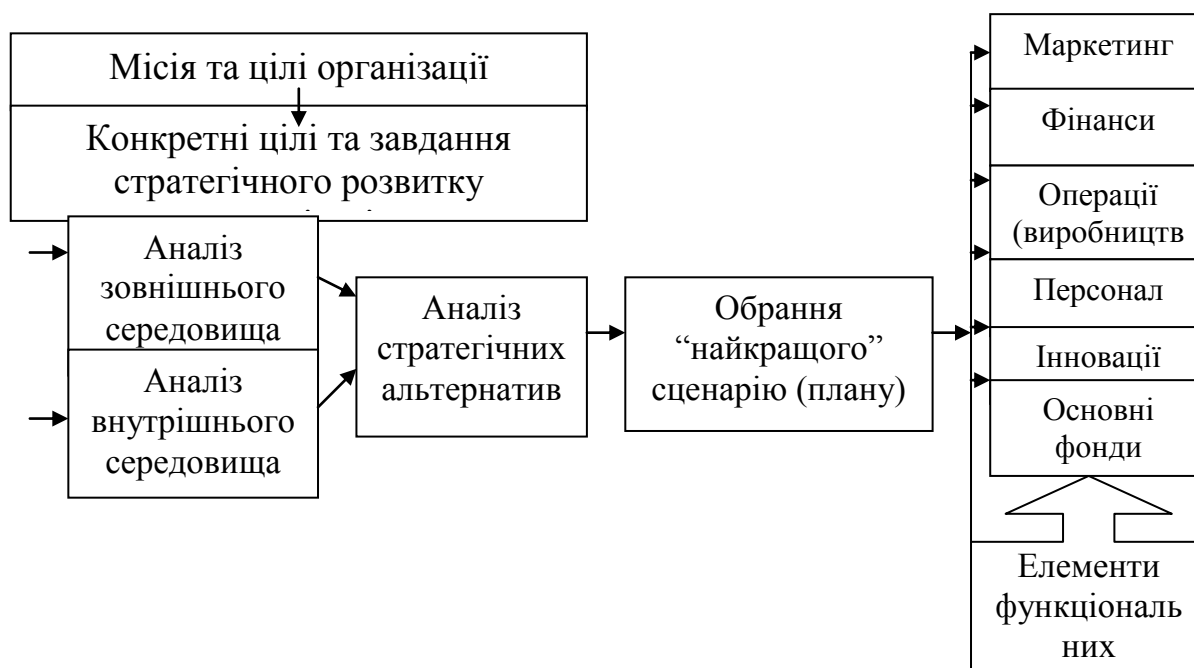


Рис 2.2. Загальна схема складання бізнес-стратегії та визначення її місця у стратегічному плануванні організації (складено автором на основі узагальнення [70; 110; 215; 269; 263]).

Важливо також розуміти, що різні види діяльності априорі мають різну рентабельність та дохідність, а тому слід чітко усвідомлювати, на досягнення яких цілей вищий навчальний заклад орієнтується при провадженні цих видів діяльності. Приміром, продукування та надання освітніх послуг у сфері післядипломної освіти спрямовані на максимізацію доходу, а підтримка наукової діяльності нерідко спрямоване на підтримку креативності студентів, іміджу закладу та високого професійного рівня професорсько-викладацького складу. Тобто, за кожним видом діяльності має бути сформована окрема “матриця результатів”, в якій перераховуються бажані показники результативності, причому ці показники для різних видів діяльності можуть бути неспівставними. Зрозуміло, що у сфері вищої освіти ці показники результативності мають відповідати як мінімум ліцензійним вимогам та державним освітнім стандартам.

У класичних підприємницьких корпораціях в останні роки триває тенденція децентралізації менеджменту, коли окремі види діяльності передаються в оперативне управління материнським структурам або відособленим філіям. Відповідно, вказані структури та філії несуть відповідальність за результати діяльності [312]. Вказане враховується при складанні стратегічних планів (бізнес-стратегій) розвитку корпорації.

У сфері вищої освіти тенденція децентралізації поки що не набула чіткого вираження. В окремих вищих навчальних закладах України існує практика створення Інститутів на базі колишніх факультетів, але така

практика скоріше фрагментарна, а крім того не забезпечує менеджменту нових структур високого рівня самостійності та автономності. Створення окремими вищими навчальними закладами філій та відокремлених підрозділів відбувається скоріше як відповідь на існування незадоволеного попиту на освітні послуги, а не як бажання децентралізації менеджменту та переходу на проектне управління.

Крім того, додатковим аргументом на користь складання вищими навчальними закладами саме бізнес-стратегій слугує подальше загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг. На вказаному ринку представлені як класичні університети, так і новостворені університети різних форм власності, що орієнтуються на активні методи навчання та практичну націленість наданих освітніх послуг [249, с.48]. В розвинутих країнах набувають розвитку так звані “корпоративні університети”, тобто вищі навчальні заклади, що створені окремою корпорацією або групою корпорацій (через профільні професійні громадські об’єднання) з метою підготовки персоналу саме з урахуванням існуючих особливостей техніки і технологій. Випускники “корпоративних університетів”, як правило, повністю готові до практичної діяльності [121].

Бізнес-стратегія вищого навчального закладу має надати чіткі відповіді на наступні запитання:

- яким чином розвиватиметься ринок освітніх послуг у сегменті функціонування вищого навчального закладу?
- на яких ринках або в яких видах діяльності вищий навчальний заклад має найбільші можливості для зміцнення конкурентної позиції?
- які характеристики освітньої послуги, що надає вищий навчальний заклад, є найбільш привабливими для споживача?
- які ресурси і в якому обсязі мають бути використані на реалізацію бізнес-стратегії?
- за якими результатами оцінювати успішність та ступінь реалізації обраної (сформованої) бізнес-стратегії?

З урахуванням зроблених узагальнень складемо загальну (принципову) схему формування бізнес-стратегії вищого навчального закладу (рис. 2.3).

При розробці бізнес-стратегії у високодиверсифікованій організації (в тому числі у вищому навчальному закладі) доволі важко врахувати усі особливості різних сегментів ринку, а також оптимально збалансувати (узгодити) розподіл ресурсів на виконання різних видів діяльності у довгостроковій перспективі [248, с.237]. Вказану проблему рекомендується вирішувати шляхом делегування окремих повноважень стратегічного планування керівникам структурних підрозділів, які безпосередньо братимуть участь у наступній реалізації стратегічних рішень.

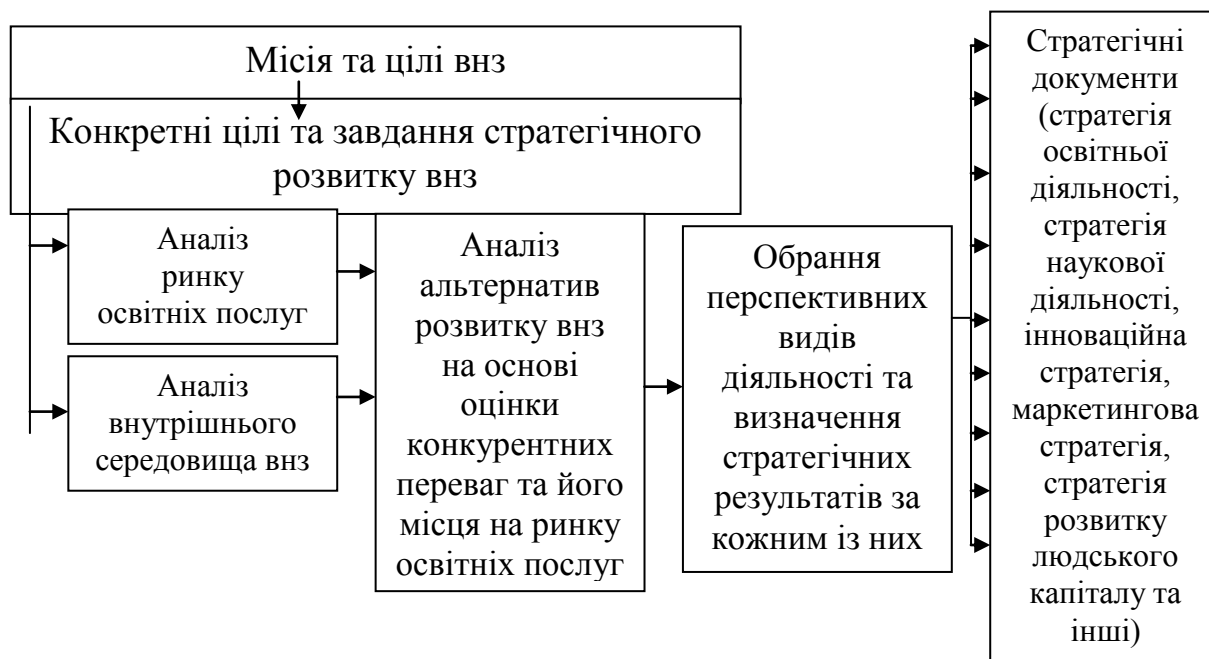


Рис 2.3. Схема формування бізнес-стратегії вищого навчального закладу (складено автором на основі узагальнення [4; 113; 228]).

Доцільно також складати стратегічні плани розвитку крупних структурних підрозділів, які мають певні ознаки операційної самостійності. На рівні вищого навчального закладу такими підрозділами можуть бути науково-навчальні інститути, факультети, філії, коледжі, студмістечко, науково-дослідна частина та ін. Зрозуміло, що стратегічні плани структурних підрозділів мають бути гармонізованими між собою, а також відповідати загальним цілям та завданням розвитку вищого навчального закладу.

У високодиверсифікованій організації за проектування стратегічних рішень має відповідати окремий структурний підрозділ (сектор стратегічного розвитку) або уповноважена посадова особа. При цьому можливе застосування двох моделей організації роботи: або структурний підрозділ з питань стратегічного розвитку самостійно здійснює планування діяльності усієї організації та її елементів (укрупнених одиниць – крупних підрозділів, дочірніх структур, філій тощо), або вказаний підрозділ надає методичну підтримку складання (проектування) стратегічних рішень, а потім узагальнює та гармонізує подані проекти і розробляє стратегію на рівні організації [217, с.133]. У вищому навчальному закладі, на наш погляд, доцільне застосування другої моделі, оскільки різні підрозділи ВНЗ здійснюють діяльність у різних сегментах ринку, а показники результативності діяльності не є гармонізованими.

У спеціальній літературі з питань стратегічного планування [5; 68; 156; 217; 248] наводяться рекомендації про доцільність розробки функціональних стратегій менеджерами вищої ланки, що відповідають за відповідний напрямок роботи, і при цьому безпосереднє планування

здійснюється тимчасовими робочими групами (командами експертів). Приміром, виробнича стратегія розробляється групою, яку очолює віцепрезидент корпорації з виробництва, маркетингова стратегія розробляється групою, яку очолює віцепрезидент корпорації з маркетингу і т.і. У вищому навчальному закладі вказаний підхід, на наш погляд, застосовувати недоцільно, оскільки значний обсяг робіт, що виконується у ВНЗ, має некомерційний характер, а спрямований на виконання вимог законодавства про освіту та дотримання освітніх стандартів. Крім того, у вищих навчальних закладах вищі функціональні менеджери (проректори), як правило, відповідають за організацію та підтримку нормального навчально-виховного процесу, параметри якого доволі жорстко регламентовані нормативними документами. В таких умовах розробляти документи, які б передбачали стратегічне планування навчальної діяльності або навчально-виховного процесу видається недоцільним. А відтак, недоцільною є і розробка окремих функціональних стратегій.

Структурний підрозділ, що відповідає за стратегічне планування (приміром, служба стратегічного розвитку або сектор стратегічного планування) у вищому навчальному закладі має забезпечити проектування основних параметрів стратегії розвитку закладу (формулювання місії та цілей ВНЗ, формулювання стратегічних завдань та розробка проекту стратегії). Таке проектування рекомендується здійснювати із залученням фахівців різних структурних підрозділів, а також зовнішніх експертів (консультантів). При цьому проектування стратегічних рішень має носити варіативний характер, аби уможлилювався реальний розгляд стратегічних альтернатив [57, с.51]. В той же час слід розуміти, що вказаний підрозділ не приймає стратегічні рішення, а тому не може нести відповідальність за такі рішення. Стратегічні рішення приймає виключно керівництво (вищий менеджмент) вищого навчального закладу. Суб'єктом ухвалення стратегічних рішень може бути або Наглядова рада ВНЗ (за її наявності), або ректор, або ректорат (як вищий виконавчий орган ВНЗ).

Фахівці у галузі стратегічного управління вказують, що формування стратегії у високодиверсифікованій організації може бути здійснене із застосуванням різних моделей (підходів): “згори – вниз”, “знизу – вгору”, “цілі вниз – план вгору” [110, с.78]. Крім того, необхідно обрати методичний підхід формування “узагальнюючої стратегії” як окремого документа (це може бути або загальна стратегія, або бізнес-стратегія). Серед можливих підходів: централізований, децентралізований та комбінований [5; 68; 110; 294].

Централізований підхід передбачає здійснення централізованого планування і застосовується переважно вузькоспеціалізованими організаціями. У сфері вищої освіти такими організаціями є невеликі вищі навчальні заклади (із кількістю студентів до 2 тис.осіб), що здійснюють підготовку фахівців у певному вузькому сегменті (післядипломна освіта, підвищення кваліфікації тощо).

Децентралізований підхід передбачає здійснення стратегічного планування на основі врахування думок і пропозицій ключових функціональних керівників, цей підхід застосовується переважно у високодиверсифікованих організаціях, а також в організаціях, які мають велику мережу дочірніх структур та філій. У сфері вищої освіти такими організаціями є класичні університети, а також інші вищі навчальні заклади, в яких навчається велика кількість студентів.

Комбінований підхід передбачає застосування елементів описаних вище підходів. Певні роботи (процедури) проектуються на основі централізованого підходу, а інші – на основі децентралізованого підходу. Комбінований підхід застосовується організаціями, які працюють у конкурентному середовищі, а також в умовах високої невизначеності. У сфері вищої освіти такий підхід доцільно застосовувати закладам приватної форми власності, які готують спеціалістів популярних серед споживачів спеціальностей (економістів, менеджерів, юристів, психологів).

У стратегічному плануванні сучасних організацій широко застосовуються методи прогнозування економічних явищ і процесів. Найбільш поширеними методами прогнозування є: прогнозна екстраполяція; прогнозні сценарії; кореляційно-регресійний аналіз; факторні моделі; математичні аналоги; історичні аналоги; статистичні методи та ін. [79].

В умовах високої невизначеності високодиверсифіковані організації, в тому числі і вищі навчальні заклади, в процесі стратегічного планування можуть використовувати експертні методи. Експертні методи базуються на використанні знань висококваліфікованих спеціалістів. У спеціальній літературі докладно описані методики експертного аналізу та використання експертного методу у стратегічному менеджменті.

## **2.5. Особливості реалізації стратегічних рішень у вищому навчальному закладі**

Розроблена та затверджена стратегія розвитку (або як окремий документ, або як перелік стратегічних рішень) має бути реалізована, тобто впроваджена у реальне господарське життя.

Ключова роль у організації належної реалізації стратегічних рішень належить вищому операційному керівництву організації. У вищому навчальному закладі вищими посадовими особами є ректор та проректори, які відповідають за вчасне досягнення конкретних результатів у визначених напрямках діяльності. В той же час вище керівництво організації у випадку неможливості виконання певних стратегічних орієнтирів має ставити питання про внесення змін до затвердженої стратегії (стратегічних рішень).

Реалізація стратегії (стратегічних рішень), як правило, передбачає внесення певних змін до організаційної структури організації та/або

технологічного процесу. Фахівці у галузі стратегічного управління виділяють наступні типові зміни у комерційній організації [108, с.173]:

- перебудова організації, яка передбачає здійснення фундаментальних змін у організації (приміром, місії, організаційної структури, організаційної культури тощо),
- радикальне перетворення організації, яке проводиться у випадку зміни організаційно-правової форми або розміру (злиття, поглинання, реструктуризація тощо),
- помірне перетворення організації, яке проводиться у випадку освоєння нових ринків або організації випуску нових продуктів,
- звичайні зміни, які передбачають впровадження локальних змін (підтримка серед споживачів звичайного інтересу до продукту).

Вищі навчальні заклади, які є організаціями доволі складними, також впроваджують різні зміни, спрямовані на виконання стратегії (стратегічних рішень). В той же час слід пам'ятати, що вищі навчальні заклади є структурами доволі консервативними, із сталими традиціями, а їхня діяльність доволі ретельно регламентується законодавчими та іншими нормативно-правовими актами. Тому проведення перебудови або радикальних перетворень вищих навчальних закладів на практиці спостерігається досить рідко.

Реалізація стратегічних рішень відбувається під впливом різних факторів, які умовно можна поділити на “позитивні” та “негативні” [5; 68; 110; 217; 252; 317]. “Позитивні” фактори сприяють проведенню ефективних організаційних змін, спрямованих на досягнення стратегічних цілей і завдань, визначених у стратегії (або у стратегічних рішеннях). Серед вказаних факторів: усвідомлення менеджментом та колективом доцільності проведення стратегічних змін; наявність певних кризових явищ або загроз (у внутрішньому або зовнішньому середовищі), які спонукають до стратегічних змін; завершення життєвого циклу продукту, технології, зростання рівня насиченості ринку; зниження продуктивності праці внаслідок дії економічних або позаекономічних явищ; зміна вищого менеджменту; атаки конкурентів та ін.

“Негативні” фактори перешкоджають впровадженню стратегічних змін, тобто таких змін, які спрямовані на належну реалізацію стратегії (стратегічних рішень). Серед цих факторів: засилля бюрократії; нездорова атмосфера у колективі; некваліфікованість менеджерів та персоналу; побоювання змін; відсутність менеджера-лідера та ін.

Реалізація стратегії (стратегічних рішень) – важлива стадія стратегічного управління, на якій має бути здійснено практичне виконання ухвалених рішень на основі гармонізації діяльності усіх підрозділів організації з метою досягнення стратегічних цілей і завдань [98; 145; 247].

З метою реалізації стратегічних рішень зазвичай розробляють план заходів (дій), який передбачає настання конкретних результатів у вигляді вико-  
нання стратегічних завдань. Факт виконання стратегічних завдань, у



свою чергу, має встановлюватися на підставі досягнення конкретних параметрів (показників) діяльності.

Програма реалізації стратегічних рішень (план заходів) уточнює стратегічні цілі та завдання розвитку організації, тобто конкретизує зміст та характер конкретної роботи, яка має бути виконана у визначені строки визначеними виконавцями (структурними підрозділами, посадовими особами) [152, с.99]. Головне призначення стратегічного плану – чітко та комплексно описати затверджену стратегію (стратегічні рішення), зорієнтовану на досягнення мети та завдань успішного розвитку організації. У плані заходів з реалізації стратегічних рішень (стратегічний план) рекомендується уточнювати та конкретизувати конкретні види завдань (робіт), що мають бути виконані у певних проміжках часу певними структурними підрозділами організації. У сфері вищої освіти напрацьовано чималий досвід складання планових документів, які слугують основою для перспективної та поточної діяльності. Цей досвід необхідно критично переосмислити та пристосувати до сучасних реалій [247, с.310].

План реалізації стратегічних рішень має бути своєчасно доведений до конкретних виконавців (якщо в ньому не міститься комерційної таємниці або іншої інформації з обмеженим доступом). Вказане підвищить рівень усвідомлення виконавцями своєї персональної відповідальності за спільний результат.

Одночасно із ухваленням стратегічному плану має бути ухвалені рішення про перерозподіл різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних) між різними підрозділами в залежності від обсягу та змісту виконуваних ними операцій (дій) [257, с.509].

Стратегічні плани можуть складатися не лише на рівні організації, але і на рівні окремих структурних підрозділів, а також на рівні окремих менеджерів та працівників. Такі плани зазвичай складаються у комерційних організаціях, де від конкретних виконавців в значній мірі залежать конкретні комерційні результати. Втім, вказаний підхід частково застосовується і у сфері вищої освіти. Планові документи складаються і на рівні кафедр, і на рівні окремих науково-педагогічних працівників. Щоправда, горизонт планування, як правило, обмежується календарним або навчальним роком. Щоправда, на рівні окремого виконавця існує досвід і довгострокового планування (приміром, при плануванні індивідуальної роботи докторанта або аспіранта на строк 3-4 роки), причому ці плани узгоджуються із цілями стратегічного розвитку вищого навчального закладу (підготовка наукових кадрів).

Особливістю складання стратегічних планів як основних документів, що регламентують практичну роботу по реалізації стратегії (стратегічних рішень) є їхня орієнтація на досягнення конкретних результатів, які мають бути вимірними. Рекомендується розробляти стратегічні плани з розбивкою їх на певні етапи (періоди виконання), що дозволить оцінити

результати роботи за кожним етапом і при необхідності оперативно вносити зміни та доповнення до планів [1, с.477].

В той же час стратегічні плани складають, як правило, менеджери середньої ланки, які в кращому випадку лише беруть участь у проектуванні стратегічних рішень, але не розглядають та не ухвалюють їх. Тому дуже важливо забезпечити гармонійність між ухваленою стратегією (стратегічними рішеннями) та стратегічними планами, що націлені на її виконання.

Іншим словами, менеджери середньої ланки в процесі стратегічного планування проектують конкретні показники діяльності, що спрямована на виконання ухваленої стратегії, але підсумкові показники мають відповідати ухваленій стратегії (стратегічним рішенням).

Розробка стратегічних планів – процес доволі складний, особливо якщо йдеться про високодиверсифіковану організацію (в тому числі вищі навчальні заклади). Вказана робота має бути організована таким чином, аби врахувати різноспрямовані чинники, і при цьому забезпечити виконання об'єктивно можливих заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних рішень [252, с.198].

Проектування реалізації стратегії (стратегічних рішень) базується на основі методології кількісного аналізу та складних систем. Виконання певного заходу (роботи), передбаченої планом, має підтверджуватися певним критерієм (індикатором), що повинен мати об'єктивну природу.

Система планів, спрямованих на реалізацію стратегії (стратегічних рішень), можна класифікувати за різними ознаками, найбільш важливими є класифікації за горизонтом планування та за рівнем управління. За горизонтом планування виділяють такі види планів [5; 160; 252]:

- довгострокові – від 5 до 15 років, а іноді і більше (визначають перелік так званих “укрупнених”, або синтетичних, заходів з реалізації загальної стратегії),
- середньострокові – від 1 до 5 років (визначають перелік складних заходів, спрямованих на реалізацію функціональних або бізнес-стратегій),
- короткострокові – до 1 року (встановлюють перелік переважно тактичних заходів, що виконуються низовими підрозділами).

З точки зору стратегічного менеджменту найбільші складнощі виникають при складанні планів першого та другого видів, оскільки вони визначають заходи на основі передбачення (прогнозування), яке завжди носить ймовірністний характер, а також мають враховувати потенційні ризики негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи дії держави та конкурентів.

За рівнем управління плани реалізації стратегій (стратегічних рішень) поділяють на такі види [5; 147; 265]:

- стратегічні плани організації (корпорації, вищого навчального закладу),
- стратегічні плани крупних структурних підрозділів (для вищого навчального закладу – інститутів, факультетів, філій),

- стратегічні плани низових структурних підрозділів (для вищого навчального закладу – кафедр, лабораторій).

Фахівці у галузі стратегічного менеджменту [65; 147; 258] рекомендують, аби план реалізації стратегії (стратегічних рішень) містив наступні складові (розділи, частини): місія організації; цілі організації; загальний опис організаційної культури; стан зовнішнього середовища; передбачення розвитку зовнішнього середовища організації; оцінка поточної та перспективної конкурентоспроможності організації; декомпозиція головних цілей (у часовому та елементному розрізі); аналіз портфеля організації; перелік функціональних стратегій (за наявності); плани заходів по реалізації загальної стратегії та функціональних стратегій (опис заходу, час виконання, виконавці, модель взаємодії та координації); оцінка наявного потенціалу та ресурсів, необхідних для реалізації стратегії; етапи реалізації стратегії; прогноз реалізації обраної стратегії.

Стратегічні рішення мають проектуватися з урахуванням наявних оцінок стратегічного потенціалу, який наявний у вищому навчальному закладі. Оцінка стратегічного потенціалу здійснюється менеджментом вищого навчального закладу з метою реалістичного аудиту ресурсів, які знаходяться в розпорядженні закладу і можуть бути використані при реалізації стратегічних програм (проектів).

Ця оцінка має бути реалістичною і враховувати об'єктивні економічні процеси на ринку освітніх послуг. Тобто, об'єкти стратегічного потенціалу повинні бути оцінені у тому числі з точки зору їхньої здатності забезпечувати дохід або привабливе конкурентне становище.

Стратегічний потенціал може бути значним, але не корисним з точки зору задоволення потреб реальних або потенційних споживачів, і в такому випадку його оцінка не бути високою. Якщо оцінка занижена – заклад не зможе в повній мірі досягти конкурентного становища, на яке він міг би претендувати. Якщо оцінка завищена – заклад в процесі реалізації стратегічної програми може стикнутися з проблемою дефіцитності ресурсів, і не зможе в повній мірі досягти запланованого становища.

У невеликих організаціях (в тому числі невеликих вищих навчальних закладах) план реалізації стратегічних рішень може складатися за правилами бізнес-планування, або як сукупність окремих програм (проектів) [248, с.239].

Сформована та затверджена загальна стратегія розвитку вищого навчального закладу може стати основою для розробки окремих функціональних стратегій. В сучасних умовах для вищого навчального закладу актуальним питанням є розробка наступних видів функціональних стратегій: маркетингова, фінансова, кадрова, науково-інноваційна та ін. У бізнес-плані стратегічного розвитку вищого навчального закладу (у разі складання такого документу) вказані функціональні напрями можуть бути представлені як окремі розділи.

В той же час слід розуміти, що бізнес-план як окремий документ реалізації стратегії вищого навчального закладу може складатися лише у

тому випадку, якщо вказаний заклад орієнтується на отримання позитивних комерційних результатів, і не отримує державної допомоги.

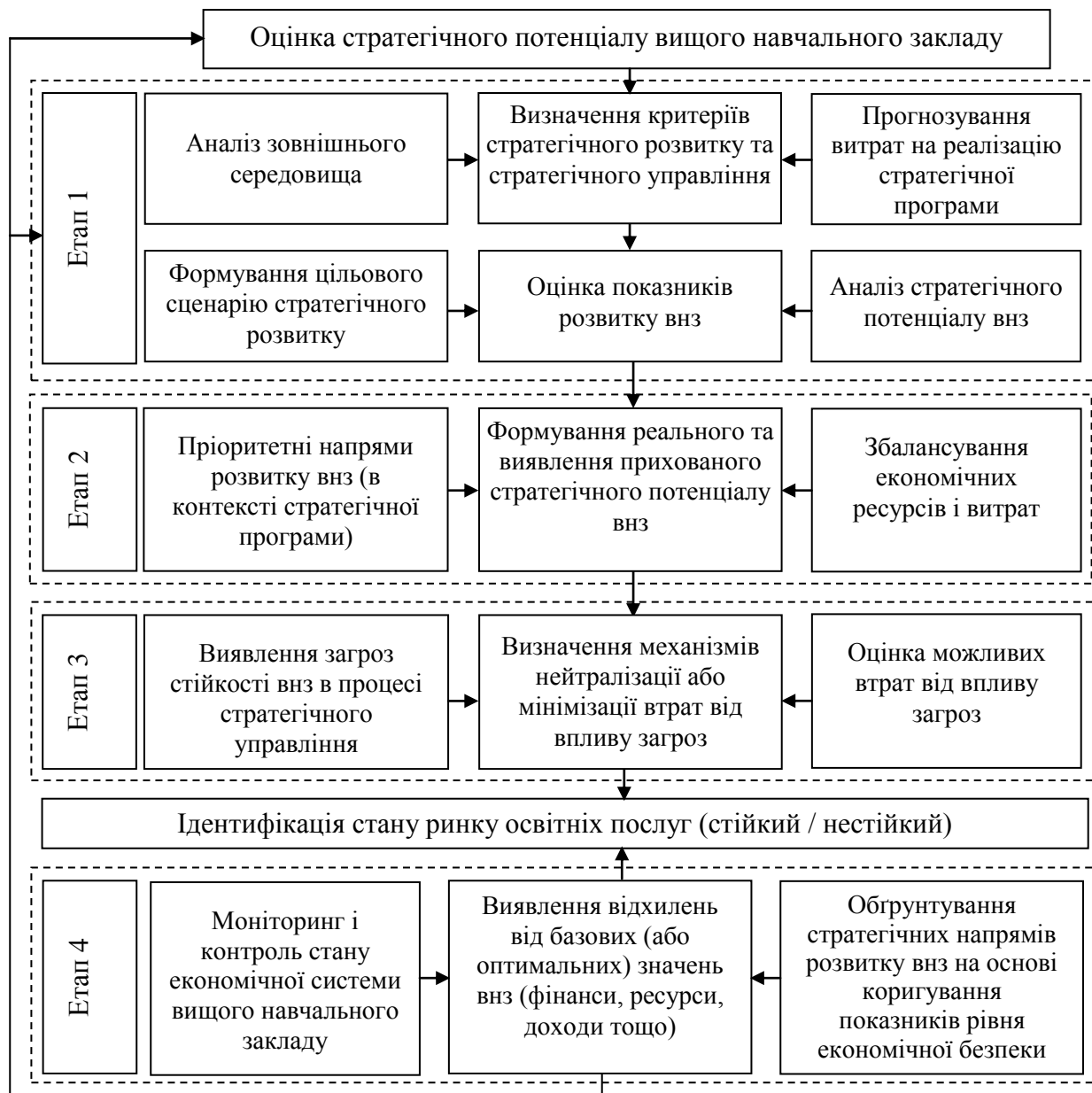


Рис. 2.4. Основні етапи проведення оцінки стратегічного потенціалу вищого навчального закладу (складено автором за даними [8; 52; 99; 228])

Успіх роботи з реалізації стратегії (стратегічних рішень) в значній мірі залежить від сприйняття менеджментом об'єктивних викликів зовнішнього середовища, від спроможності менеджменту впроваджувати зміни організаційної культури. У багатьох організаціях, в тому числі і вищих навчальних закладах, вищий менеджмент “завантажений” вирішенням поточних питань, а на виклики зовнішнього середовища реагує за принципом “у випадку виникнення проблеми” [34, с.90]. Нерідко керівники вітчизняних вищих навчальних закладів не делегують своїх

окремих повноважень до підлеглих, а тому підлегли не проявляють ініціативи у вирішенні багатьох задач стратегічного розвитку.

Ефективна реалізація стратегічних рішень ускладнюється наявністю супротиву персоналу, якому нерідко невігідні ініційовані менеджментом зміни. Персонал зацікавлений у стабільності, і зазвичай прагне спокійно виконувати знайомі операції за наперед визначену винагороду (заробітну плату).

Супротив персоналу є явищем цілком об'єктивним, а тому менеджмент має бути до цього готовим [224, с.354]. Існують різні підходи та методики діагностики супротиву змінам, за якими можна визначити його характеристики. Різні фахівці рекомендують різні інструменти та важелі мінімізації негативного впливу супротиву персоналу процесу реалізації стратегічних рішень [33; 119; 224]. Серед найбільш ефективних інструментів називають тимблдинг (командоутворення), індивідуальні співбесіди, підтримка кар'єрного та професійного зростання здібних працівників, створення тимчасових творчих груп під реалізацію конкретних проектів, рейтингове оцінювання якості роботи з наступним преміюванням тощо. Необхідно також проводити роз'яснювальну роботу. У великих організаціях за цю роботу відповідає спеціалізований структурний підрозділ, який входить до складу служби кадрової роботи.

Слід усвідомлювати, що повністю ліквідувати супротив процесу реалізації стратегічних рішень неможливо. Лінійний персонал завжди оцінює критично будь-які дії керівництва, тим більше ті, які ведуть до кардинальних перетворень.

Менеджмент має правильно обрати стиль реалізації стратегічних рішень. Розрізняють такі типи стилів реалізації стратегічних рішень: авторитарний, компромісний, співпраці, демократичний, пристосування [259, с.280]. У вищому навчальному закладі, в якому створено потужну команду авторитетних лідерів, доцільно застосовувати демократичний стиль, або стиль співпраці, оскільки передбачається, що "ключові співробітники" добре поінформовані про необхідність та характер змін, і мають належну компетентність до реалізації цих змін у реальну практику.

При реалізації стратегічних рішень рекомендується формалізувати нові правила шляхом ухвалення відповідних документів. Так, у випадку створення нового структурного підрозділу необхідно розробити Положення про цей підрозділ, визначити його місце в організаційній структурі, а також розробити посадові інструкції для співробітників підрозділу. Можуть бути також розроблені форми обліку виконання поточних робіт та форми звітності про результати виконаної роботи.

Процес реалізації стратегічних рішень є значним у часі, оскільки передбачає поетапного виконання робіт, спрямованих на досягнення певних якісних модернізаційних змін, що мають на меті досягнення мети і завдань стратегії. Вказаний процес має бути забезпечений належним обсягом різних ресурсів – фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних та ін.

Виходячи з наведеного, реалізація стратегії (стратегічних рішень) у вищому навчальному закладі може бути успішною при дотриманні таких умов [52; 97; 137; 200; 228]:

- створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану;
- сформувати могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її;
- сформулювати місію організації та розробити стратегії для її забезпечення;
- пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;
- впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації;
- планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;
- планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців;
- утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, лідирувати на ринку.

Доволі дискусійним є питання про характер змін організаційної структури, які мають бути здійснені в процесі реалізації стратегії (стратегічних рішень). Окремі дослідники вважають, що в процесі реалізації стратегії в організаціях мають відбуватися кардинальні зміни організаційної структури [34; 152; 257], інші вважають, що це не є необхідністю, а характер змін обумовлюється складністю та новизною поставлених перед організацією завдань [22; 145]. Ми поділяємо другу точку зору. Виходимо з того, що в системі вищої освіти досить складно змінювати структуру управління організаціями, хай навіть перед ними стоять принципово нові завдання. Крім того, вищі навчальні заклади вже мають більш-менш традиційну організаційну структуру, характер якої обумовлюється як вимогами законодавства, так і традиціями закладу, а нерідко – і його фінансовим станом.

Перед тим, як обрати модель організаційних змін, пов'язаних із впровадженням стратегії (стратегічних рішень), необхідно проаналізувати спроможність самої організації до цих змін. Ключовим елементом цієї проблеми є аналіз функціональної діяльності персоналу по вирішенню конкретних операційних завдань. На основі урахування діагностики функціональної діяльності персоналу можна дійти висновку про його професійний (кваліфікаційний) рівень [224, с.357]. Нерідко буває так, що персонал спроможний виконувати поточні операційні завдання, але не готовий до змін та модернізації. Якщо зміни, які необхідно впровадити, є дуже значними і складними – необхідно вжити заходів для підвищення кваліфікації персоналу. Фахівці з питань стратегічного менеджменту

рекомендують кожному кваліфікованому працівнику проходити перенавчання (підвищення кваліфікації) як мінімум один раз на п'ять років, а менеджерам – ще частіше. Важливо перед впровадження стратегічних змін чітко усвідомлювати, чи спроможний наявний персонал виконувати нові завдання, сформовані за результатами стратегічного планування.

Організаційна культура є одним із факторів, яка значимо впливає на ефективність стратегічних змін, які є результатом реалізації стратегічних рішень. Вважається, що обрана стратегія (загальна або бізнесова), чи сукупність функціональних стратегій, чи комплекс стратегічних рішень не можуть врахувати усю проблематику майбутньої діяльності, оскільки зміни зовнішнього середовища завжди непередбачувані, а стратегічне планування носить ймовірнісний характер [62, с.130]].

Тому в процесі реалізації стратегічних рішень виникає проблема організації регулярного моніторингу стану організаційної культури організації. У вищому навчальному закладу такий моніторинг може бути організований, приміром, шляхом проведення оцінювання поточної якості освіти, атестації науково-педагогічних працівників та допоміжного персоналу, перевірки набутих навичок і вмій тощо. При реалізації стратегії (стратегічних рішень) рекомендується змінювати організаційну культуру, оскільки справжні стратегічні зміни тягнуть за собою трансформацію поточної взаємодії людей і структурних підрозділів, а також оновлення змісту поточних операцій. Зміни організаційної культури мають бути спрямовані на збільшення продуктивності праці, запровадження нових технологій, скасування застарілих та неефективних норм і стандартів. Цілком виправданим кроком є оновлення частини колективу.

Вказана робота проводиться в рамках реалізації стратегічного контролю. Стратегічний контроль – це перевірка відповідності внутрішнього середовища організації новим вимогам та викликам, які сформувалися під впливом процесу реалізації стратегії (стратегічних рішень). Стратегічний контроль здійснюється, як правило, шляхом визначення контрольних показників (індикаторів), та своєчасного реагування на відхилення фактичного стану справ від запланованого [274, с.290]. Фахівці у галузі стратегічного менеджменту виділяють чотири можливі підходи до побудови системи стратегічного контролю на основі визначення економічних показників результативності діяльності організації [1; 33; 98; 145; 274]:

- виконання цілей і завдань окремими структурними підрозділами,
- моніторинг виконання стандартизованих процедур,
- самоконтроль та самоаналіз,
- зміцнення ринкової позиції (зростання конкурентоспроможності).

В системі вищої освіти активно використовуються перші три підходи. Усіма структурними підрозділами вищих навчальних закладів регулярно подаються звіти про виконання завдань і результати діяльності. Також у

вищих навчальних закладах здійснюється поточний моніторинг за станом справ, самоаналіз поточної діяльності.

Стадія реалізації стратегічних рішень в процесі стратегічного менеджменту є особливою, оскільки вона немов би “поєднує” ухвалені рішення та стратегічні плани з реальною практикою. Можна скласти бездоганний стратегічний план, але у випадку неналежної реалізації цінність такого плану буде незначною. І навпаки, навіть за відсутності чіткого плану кваліфіковані менеджери можуть ухвалювати вірні рішення, забезпечуючи необхідні стратегічні зміни та зміцнюючи тим самим конкурентну позицію організації. До речі, таку картину ми спостерігаємо у системах вищої освіти постсоціалістичних країн. Вищі навчальні заклади у вказаних країнах, як правило, не складають стратегій свого розвитку, але високоосвічені менеджери вищої ланки (ректори, проректори, декани), використовуючи високий професійний рівень, знання і досвід, забезпечують ефективні стратегічні зміни, ухвалюючи правильні рішення та допомагаючи їх виконання.

В процесі реалізації стратегії (стратегічних рішень) досить важливо знати можливі помилки (упущення), які можуть бути допущені несвідомо (з об’єктивних причин). Серед типових причин неефективної реалізації стратегічних рішень фахівці в галузі стратегічного менеджменту виділяють такі [145, с.347]:

- невміння впроваджувати необхідні (інколи непопулярні) стратегічні зміни через опір персоналу (в тому числі менеджерів),
- завдання та вимоги планів не були доведені до конкретних виконавців (керівників низових підрозділів), або ці виконавці не розуміють свого внеску у спільний результат,
- низький кваліфікаційний рівень менеджменту та персоналу, внаслідок чого неможливі стратегічні зміни та пристосування до нових умов (приміром, у випадку зміни технології виробництва),
- відсутність ресурсів для реалізації стратегічних рішень,
- відсутність системи попередження та мінімізації зовнішніх загроз, які виникають при реалізації стратегічних рішень,
- відсутність або недостатність мотивації персоналу, апатія до змін, зневіра у позитивний результат,
- недосконалість організаційної структури, її невідповідність новим завданням,
- неспроможність вищого керівництва забезпечити баланс інтересів в нових умовах господарювання, що склалися під впливом стратегічних змін.

В процесі проектування роботи з реалізації стратегії (стратегічних рішень) рекомендується чітко розуміти, які саме стратегічні завдання вирішуються в результаті виконання того або іншого заходу (роботи) [112, с.200]. Це є необхідною умовою успішної реалізації стратегічних рішень і є елементом результат-орієнтованої моделі управління організацією.



В цьому контексті в першу чергу слід встановити пріоритети у виконанні певних завдань (реалізації заходів). Має бути визначена черговість у розподілі ресурсів. В процесі моніторингу слід звертати увагу на “вузькі місця”, на виконання унікальних операцій, а також на стан виконання довгострокових (тривалих) завдань. В процесі реалізації стратегії (стратегічних рішень) має бути встановлена відповідність між затвердженою стратегією та внутрішніми процесами, що відбуваються всередині організації. Швидкість та глибина стратегічних змін має бути гармонізованою з наявними параметрами організаційної динаміки [1, с.476].

При обранні моделі реалізації стратегічних рішень дуже важливо обратити стиль управління. У організаціях, які використовують людський потенціал персоналу (у тому числі і вищих навчальних закладах) доцільним видається демократичний стиль, або стиль партнерства. Стратегічні плани мають розроблятися на основі обговорення у колективах (структурних підрозділах), з урахуванням думок безпосередніх виконавців, які зазвичай є високоосвіченими особистостями, і сподіваються на належну оцінку свого внеску. Рекомендується також періодично обговорювати з персоналом підсумки виконання планів. До речі, це досить розповсюджено у сфері вищої освіти (проведення засідань Вчених рад, методичних рад і семінарів, засідань кафедр тощо).

Особливе питання – організація роботи вищого менеджменту щодо реалізації стратегічних рішень. Адже вищий менеджмент відповідає і за загальний результат, і здійснює планування, і розробляє конкретні тактичні рішення, і проводить стратегічний контроль, і підтримує поточну діяльність, і має проводити оперативне оцінювання впроваджених змін в контексті загальних стратегічних завдань. Фахівці виділяють наступні послідовні етапи діяльності вищого менеджменту щодо реалізації стратегічних рішень [33; 258]:

- глибоке опанування специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища, розуміння цілей та завдань на основі стратегічного прогнозу, чітке усвідомлення можливих альтернатив, вивчення розроблених стратегій,

- розробка чітких рішень щодо джерел формування різних видів ресурсів для виконання запланованих заходів (залучення кредитів, додатковий набір персоналу, закупівля обладнання, розширення мережі збуту тощо),

- модернізація організаційної структури організації, виходячи із проголошених цілей та визначених завдань; організаційна структура має впроваджуватися таким чином, аби не ставити під загрозу спроможність організації підтримувати поточну діяльність,

- реалізація запланованих заходів та моніторинг їхньої результативності (виконання стратегічного плану),

- регулярне уточнення стратегії (стратегічних рішень) відповідно до результатів стратегічного контролю.

У сфері вищої освіти стратегічні рішення розробляються, але вони не оформлюються у вигляді окремого документу (стратегії). В той же час слід визнати актуальність дослідження вказаних питань саме для вищих навчальних закладів, з огляду на зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, а також підвищення вимогливості суспільства та потенційних споживачів до якості послуг, що виробляють (надають) такі заклади.

## **Висновки до розділу 2**

1. Ринок освітніх послуг – це система економічних відносин, що виникають з приводу купівлі-продажу освітніх послуг. На ринку освітніх послуг “взаємодіють” попит на освітні послуги з боку основних господарюючих суб'єктів (окремих громадян, домогосподарств, підприємств, установ, держави) та їхня пропозиція від різних освітніх закладів. Протягом останніх років на ринку освітніх послуг спостерігається диференціація та сегментація як ринкового продукту, так і відповідно технологічних процесів в залежності від потенційного попиту.

Керівництво вищого навчального закладу має здійснювати регулярний маркетинговий моніторинг ринку освітніх послуг, що включає в себе здійснення аналізу різних його складових.

2. Конкурентна позиція вищого навчального закладу може бути визначена через аналіз його конкурентоспроможності, яка проявляється шляхом визначення ступеня задоволеності споживачів якістю отриманої послуги та ринкової ціни.

Конкурентну позицію вищого навчального закладу можна сприймати як місце цього закладу на ринку освітніх послуг з точки зору формування привабливих для споживача елементів освітньої послуги.

На практичному рівні конкурентну позицію вищих навчальних закладів можна визначити через різноманітні системи рейтингів, які широко використовується у багатьох країнах задля розуміння динаміки розвитку вищих навчальних закладів та системи вищої освіти загалом. Рейтинг вищих навчальних закладів – це ієрархічна інформація про ступінь відповідності вказаних закладів певним очікуванням, які відображають якість наданих освітніх послуг.

3. Місія вищого навчального закладу формулюється на основі глибоко аналізу його історичного минулого, з урахуванням конкретних результатів у сфері науки, мистецтва, суспільного прогресу та державотворення, на основі розуміння внеску у формування показників ринку праці.

Стратегія розвитку вищого навчального закладу має передбачати розвиток конкурентних переваг – тобто тих значимих характеристик, які істотно впливають на формування його конкурентної позиції.

Обґрунтовано наступний перелік проблемних питань, що мають бути вирішені менеджментом вищих навчальних закладів при формуванні стратегії розвитку закладу: визначення місії та цілей вищого навчального закладу; діагностика середовища, в якому функціонує вищий навчальний

заклад; виявлення та оцінка стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу (аналіз сценаріїв); вибір стратегії, формування відповідного документу.

4. Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу здійснюється на основі збалансування сформульованих цілей, викликів середовища та наявних ресурсів.

На основі аналізу стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу здійснюється вибір стратегії (стратегічних орієнтирів). Аналіз стратегічних альтернатив здійснюється або з використанням економіко-математичного інструментарію, або (частіше) на основі експертних оцінок. Найкраща альтернатива обирається в якості стратегічного плану (проект стратегії). При формуванні стратегії розвитку вищого навчального закладу гармонізуються різні її складові (ресурсна, внутрішня, ринкова та ін.), враховуються ринкові чинники, внутрішні та зовнішні виклики, а також засади державної освітньої політики, ліцензійні вимоги, обсяг держзамовлення на підготовку фахівців та державні освітні стандарти. Під час проектування стратегії слід обов'язково враховувати джерела фінансування завдань і заходів, що передбачені при її виконанні.

Для вищих навчальних закладів актуальною є розробка не просто “загальних стратегій”, в яких перераховуються певні цілі та формулюється бачення майбутнього місця закладу у освітньому просторі, а чітких і конкретних бізнес-стратегій, в яких враховані особливості освітньої діяльності, і робиться науково обгрунтоване прогнозування розвитку закладу в умовах конкретного середовища, визначається його місце на конкурентному ринку освітніх та супутніх послуг, а також підходи до мінімізації дії негативних внутрішніх та зовнішніх ризиків.

5. Сформована та затверджена загальна стратегія розвитку вищого навчального закладу може стати основою для розробки окремих функціональних стратегій. В сучасних умовах для вищого навчального закладу актуальним питанням є розробка наступних видів функціональних стратегій: маркетингова, фінансова, кадрова, науково-інноваційна та ін. У бізнес-плані стратегічного розвитку вищого навчального закладу (у разі складання такого документу) вказані функціональні напрями можуть бути представлені як окремі розділи.

У сфері вищої освіти стратегічні рішення розробляються доволі часто, але вони не оформлюються у вигляді окремого документу (стратегії). В той же час слід визнати актуальність дослідження вказаних питань саме для вищих навчальних закладів, з огляду на зростання конкуренції на ринку освітніх послуг, а також підвищення вимогливості суспільства та потенційних споживачів до якості послуг, що виробляють (надають) такі заклади.

### РОЗДІЛ 3

## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1. Інтеграційні процеси у сфері вищої освіти та їхній вплив на формування механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом

Знання, новітні технології та інновації стають основними чинниками конкурентоспроможності (як на рівні національних економік, так і на рівні окремих компаній). Усвідомлення економічної сутності цих процесів дало поштовх для розвитку концепцій про нову роль вищої освіти, призначення якої полягає у підготовці належної кількості фахівців з новітніми знаннями, а також формуванні у випускників вмінь та навичок до продукування нового знання.

Вища школа як соціальний інститут завжди мала інтернаціональну природу. Навіть у минулі сторіччя існувала академічна та студентська мобільність, викладачі обмінювалися досвідом та результатами наукових розвідок [273, с.31].

Процеси глобалізації та інтернаціоналізації вищої освіти умовно можна розділити на чотири етапи [66; 132; 273]:

–з початку виникнення перших університетів і до XVIII ст.; цей період відмічається поширенням ренесансної культури, становленням та утвердженням вищих навчальних закладів (університетів) як центрів духовного, культурного та наукового життя суспільства;

–друга половина XVIII ст. – середина XX ст.; у цей період більш розвинені країни починають «експортувати» стандарти побудови своїх освітніх систем у менш розвинені; наростає процес обміну знаннями між вищими навчальними закладами різних країн; підтримується міжнародна академічна мобільність;

–середина XX ст. – початок 90-х рр. XX ст.; пожвавлення міжнародної мобільності викладачів та студентів у зв'язку із лібералізацією політичних систем різних країн та закінченням “холодної війни”; вищі навчальні заклади виступають ініціаторами певних суспільних перетворень; активізуються міжнародні наукові проекти за участю вищих навчальних закладів; формується світовий ринок освітніх послуг;

–з початку 90-ті роки XX ст. – “масовизація” вищої освіти; стрімке збільшення кількості іноземних студентів; ініціювання низки стипендіальних програм для іноземних студентів та студентів, що бажають навчатися за кордоном; уніфікація навчальних програм; стандартизація показників якості вищої освіти; розгортання програм дистанційного навчання.

Глобалізація світової соціально-економічної системи прямо стосується і вищих навчальних закладів, оскільки вищі навчальні заклади

виступають одночасно і як соціальні інститути, і як суб'єкти міжнародної взаємодії, і як економічні агенти, і як носії національних традицій.

Глобальні тенденції розвитку освітніх систем, у тому числі у сфері вищої освіти, створюють передумови для вивчення, узагальнення і поширення результатів досвіду розробки і реалізації стратегічних рішень на рівні провідних вищих навчальних закладів різних країн світу [150].

Фахівці [261] відмічають концептуальну схожість стратегічних орієнтирів та завдань національних політик держав ОЕСР у сфері вищої освіти, а також відчутне врахування інтересів вищих навчальних закладів як організацій, що продукують освітні послуги у конкурентному ринковому середовищі. Вищі навчальні заклади сприймаються як установи, що представляють наукову та освітню спільноту у національному та глобальному (інтернаціональному) масштабах.

Глобалізація вищої освіти характеризується наступними панівними тенденціями [150; 222; 261]:

- стандартизація навчальних програм на наднаціональному рівні, що обумовлюється потребами ринку праці;

- інтернаціоналізація навчального процесу та освітньої діяльності, відкриття доступу до інтернаціональних форм фінансування діяльності вищих навчальних закладів;

- необхідність підтримки високої якості освіти (на рівні світових стандартів), що є неодмінною умовою виживання вищого навчального закладу у ринкових умовах;

- необхідність поєднання навчальної та наукової діяльності, широкого впровадження освітніх інновацій, що обумовлено тенденціями глобалізованої економіки.

На практичному рівні вищі навчальні заклади, відповідаючи на виклики глобалізації освітніх систем, мають вживати заходи із стандартизації та уніфікації навчальних програм, впроваджувати адаптовані світовим досвідом освітні технології, формувати гармонізовані із міжнародними документами вимоги до кваліфікації випускників. Під впливом глобальних дослідницьких мереж та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій вищі навчальні заклади мають кардинально оновлювати організацію наукових досліджень та навчально-методичної діяльності [141, с. 15].

В той же час стратегічний розвиток вищого навчального закладу, який прагне до лідерства у певній сфері діяльності, обумовлюється низкою особливостей, серед яких можуть бути: політичні, соціально-економічні, демографічні особливості країни, ступінь розвитку інтелектуального потенціалу суспільства, характер інноваційних процесів, рівень розвитку сфери матеріального виробництва (промисловості), наявність певних природних ресурсів тощо.

Таким чином, інтернаціоналізація та глобалізація у сфері вищої освіти, яка на практиці проявляється в основному через різні форми міжнародної діяльності вищих навчальних закладів, зумовлена як

внутрішніми, так і зовнішніми причинами. Серед внутрішніх – необхідність задоволення потреб національних економік у кваліфікованих кадрах, а також прагнення до збереження національної ідентичності у глобалізованому світі. Серед зовнішніх – підтримка конкурентоспроможності національних економік у світовому господарстві, забезпечення доступу до світових інформаційних ресурсів, впровадження технологій світового рівня [290].

В результаті глобалізації вищої освіти формується світовий ринок освітніх послуг, що на практичному рівні проявляється через експорт освітніх послуг, імпорт освітніх послуг, зростання іноземних споживачів освітніх послуг (студентів), міжнародну взаємодію вищих навчальних закладів. Лідерами за показниками залучення іноземних студентів на навчання є США, Велика Британія, Австралія, Німеччина. Понад 84% іноземних студентів приймають на навчання країни ОЕСР [261]. Стрімко зростає кількість іноземних студентів у Китаї, Індії, Мексиці [132, с.90].

Вищі навчальні заклади, реагуючи на виклики глобалізації вищої освіти, можуть не лише залучати іноземних студентів, а й відкривати власні філії та відділення на території іноземних держав. Вказане явище має позитивні і негативні сторони. Позитивні: молоді люди отримують можливість здобути освіту у іноземному вищому навчальному закладі; не відволікаються національні інвестиційні ресурси на створення вищих навчальних закладів, оскільки ці заклади фактично вже створені та функціонують за рахунок іноземного інвестора; посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, що означає зростання конкурентоспроможності освітнього продукту (зростання якості, зниження ціни). Негативні: втрата національної ідентичності вищої освіти; витіснення національних вищих навчальних закладів із внутрішнього ринку освітніх послуг; ігнорування потреб внутрішнього ринку праці [66, с.159].

Реакція вищих навчальних закладів на виклики глобалізації полягає в першу чергу у зростанні якості освітнього продукту відповідно до світових стандартів, широкому впровадженні сучасних освітніх технологій, орієнтації навчальних програм на запити роботодавців, врахування стандартів та принципів, що зафіксовані у документах наднаціонального рівня.

В умовах глобалізації вищої освіти набуває нового змістовного навантаження поняття якості освіти, оскільки змінюються вимоги до кінцевого продукту самої освітньої діяльності – кваліфікованого спеціаліста, що здобув освіту у вищому навчальному закладі. Якість освіти є основним показником результативності діяльності вищого навчального закладу. Але якість освіти неможливо виміряти за допомогою фізичних приладів. Вважається, що поняття якості освіти у інтернаціональному контексті охоплює не тільки змістовну частину вищої освіти, яка проявляється у рівні компетентності випускника, але й її структурні та організаційні характеристики, а також ступень задоволеності особистості, її рівень соціалізації та адаптації до професійного середовища.

Глобалізація вищої освіти та якість навчання (якість освіти) пов'язуються через такі процеси: необхідність підтримки конкурентоспроможності вищих навчальних закладів у глобальному освітньому середовищі, намагання вищих навчальних закладів збільшити кількість іноземних споживачів (студентів), міжнародна академічна та студентська мобільність, прагнення до високої ефективності міжнародної діяльності взагалі, реалізація спільних наукових, освітніх та культурних проектів з іноземними партнерами, орієнтація на реалізацію визнаних світових стандартів у сфері вищої освіти, що виступає умовою міжнародного визнання дипломів [124, с.30].

Одним із прикладів глобалізації є створення регіональних (міжкраїнних) утворень та союзів, що мають на меті задоволення інтересів та прагнень країн-членів у глобалізованому світі. В контексті нашого дослідження доцільно проаналізувати тенденції глобалізації вищої освіти на рівні ЄС [249, с.48]. Тим більше, що Україна приєдналася до окремих інтеграційних та глобалізаційних процесів у сфері вищої освіти, які ініційовані в рамках діяльності структур та органів ЄС.

Посилення міграції робочої сили в межах ЄС призвели до розуміння необхідності інтеграції навчальних програм, гармонізації технологій роботи вищих навчальних закладів різних країн. Вказане стало основою для розгортання у Європейському Союзі трьох взаємопов'язаних стратегічних ініціатив – Сорбонської декларації (у 1998 році), Болонської декларації (у 1999 році) та Лісабонської стратегії (у 2000 році) [21; 314].

Сорбонська декларація – це ініціатива, що спрямована на підвищення прозорості навчальних програм. Її підписали профільні міністри Франції, Німеччини, Італії, Великої Британії. Сорбонська декларація передбачала підвищення міжнародної прозорості навчальних програм (курсів) і визнанні кваліфікацій шляхом поступового узгодження циклів підготовки (навчання) та наближення до рамки кваліфікацій; реалізацію заходів із сприяння мобільності студентів, викладачів та наукових працівників; розроблення загальної системи ступенів - першого циклу (ступінь бакалавра) та другого циклу (ступінь магістра) [103, с.159].

«Болонський процес» — це процес європейських реформ, які спрямовані на створення спільної Зони європейської вищої освіти. Передумовою її створення стало підписання Великої Хартії європейських університетів (Magna Charta Universitatum) [21; 86].

Метою «Болонського процесу» є створення європейського наукового і освітнього простору для підвищення конкурентоздатності європейської вищої школи.

У Болонській декларації визначено такі основні завдання із розвитку Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) [21; 86]:

- запровадити систему зрозумілих і порівнянних академічних ступенів;
- імплементувати систему вищої освіти, яка ґрунтується на двох циклах (бакалавр, магістр);

- розробити та реалізувати систему кредитів ЄКТС;
- підтримувати міжнародну академічну мобільність (мобільність студентів, викладачів і науковців);
- розгорнути міжнародну співпрацю у сфері забезпечення якості освіти;
- сприяти «європейському виміру» у сфері вищої освіти (впровадження у навчальний процес європейських цінностей).

Пріоритетом Лісабонської стратегії є поступове перетворення європейської економіки у динамічну економіку знань.

Заходи, що спрямовані на реалізацію згаданих ініціатив, спрямовані на розвиток інтелектуального потенціалу європейських країн, а саме на його формування та використання задля стабільності економічного зростання, збільшення кількості нових робочих місць для висококваліфікованих працівників, а також забезпечення соціальної злагоди європейського суспільства [100, с.205].

«Болонський процес» на практичному рівні передає створення єдиного європейського простору вищої освіти. Україна офіційно приєдналася до «Болонського процесу» 19 травня 2005 року під час конференції у норвезькому місті Берген [86; 228].

У травні 2001 року на Конференції міністрів європейських країн в Празі було визначено стратегію подальшого розвитку Болонського процесу, яка передбачала реалізацію низки завдань, серед яких: формування та сприяння реалізації програм «навчання впродовж життя»; залучення вищих навчальних закладів та студентів до міжнародних проектів; підвищення привабливості Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) [222, с.167].

На Берлінській конференції міністрів європейських країн, яка відбулася у вересні 2003 року, було визначено пріоритети розвитку Європейського простору вищої освіти: забезпечення якості вищої освіти, у тому числі на інституційному, національному і європейському рівнях; початок практичного запровадження двоциклової системи підготовки; активізація взаємного визнання ступенів і періодів навчання (включаючи отримання студентами вищих навчальних закладів Додатку до диплома європейського зразка автоматично і безплатно для усіх випускників з 2005 року); розроблення та запровадження рамки кваліфікацій; запровадження докторського ступеня як третього циклу; сприяння тісному взаємозв'язку освітніх та наукових установ [86; 124].

У травні 2005 року в Бергені міністрами визначено пріоритети розвитку Європейського простору вищої освіти: посилення соціального виміру і зняття перешкод для мобільності; розробка принципів, стандартів і рекомендацій із забезпечення якості; практичне запровадження національних рамок кваліфікацій, їхня імплементація у навчальний процес; присвоєння та визнання спільних ступенів; створення можливостей для здобуття “гнучкої” освіти, включаючи визнання попереднього навчання [132, с.45].



На конференції міністрів європейських країн в Лондоні, яка відбулася у травні 2007 року, було ухвалено рішення про створення Європейського реєстру із забезпечення якості (EQAR) відповідно до стандартів і рекомендацій Європейської асоціації із забезпечення якості (ENQA), а також визначено подальші пріоритети розвитку Європейського простору вищої освіти: створення реєстру національних агенцій із забезпечення якості освіти; формування та реалізація стратегій покращення вищої освіти у глобальному вимірі; розроблення та реалізація національних планів дій із сприяння соціальному виміру [132, с.46].

Приєднання України до «Болонського процесу» у 2005 році стало важливим кроком на шляху реалізації стратегії входження України в європейський інтелектуальний простір у сфері вищої освіти.

У «Болонському процесі» велика увага приділяється забезпеченню якості навчання, що є запорукою отримання вищої освіти на рівні світових стандартів. 4 березня 2008 року в Брюсселі (Бельгія) Україна приєдналася до Європейського реєстру забезпечення якості вищої освіти [86].

Приєднання України до Болонської декларації надає можливість здійснити у сфері вищої освіти прогресивні структурні трансформації за узгодженою системою критеріїв, стандартів і характеристик. Враховуючи стан вітчизняної системи вищої освіти, одним із ключових напрямів «Болонського процесу» має стати лібералізація вищої освіти як соціального феномену, підвищення автономії вищих навчальних закладів, посилення ролі студента як повноправного суб'єкта навчально-виховного процесу, активізація наукових досліджень у вищій школі [21].

Слід відзначити, що «Болонський процес» не передбачає формування повністю ідентичних систем вищої освіти у різних країнах, він призначений лише для зміцнення взаємозв'язків та покращення взаєморозуміння між системами різних країн.

Досягненням «Болонського процесу» є створення у кожній із країн-учасниць належних умов для порівняння та оцінювання переваг та недоліків національної системи вищої освіти з огляду на світові тенденції. Вказане дає можливість зрозуміти унікальність вищої освіти як особливої сфери суспільної діяльності, а також визначити шляхи для подальшого зміцнення її потенціалу з огляду на реальні та потенційні ризики.

В європейському просторі вищої освіти визнання ступенів і періодів навчання започатковано Лісабонською конвенцією. Чинне законодавство України з визнання іноземних кваліфікацій приведене у відповідність з положеннями та принципами Лісабонської конвенції. Україна уклала численні міжурядові міжнародні угоди про взаємне визнання документів про освіту, наукові ступені і вчені звання [137, с.457]. Вищі навчальні заклади знаходять в цьому процесі нові можливості, у першу чергу в частині запровадження так званих «подвійних програм», що передбачають можливість вивчення найбільш успішними студентами частини дисциплін у одному вищому навчальному закладі, а частини – у іншому, а у подальшому – право на отримання двох дипломів цих закладів. Нині

“подвійні програми” запроваджено лише у небагатьох вищих навчальних закладах, проте цей процес поширюється.

Необхідною умовою інтеграції системи вищої освіти у Європейський освітній простір є запровадження Європейської кредитно-модульної системи ECTS (як на рівні національного законодавства, так і на практичному рівні). У 2006/2007 навчальному році відповідно до рішення Міністерства освіти і науки України у всіх вищих навчальних закладах України III-IV рівнів акредитації запроваджено кредитно-модульну систему ECTS [86]. Однак спочатку запровадження цієї системи призвело до низки негативних наслідків, зокрема збільшення навантаження професорсько-викладацького складу та навчально-допоміжного персоналу (методистів). Введення в Україні кредитно-модульної системи ECTS не супроводжується приведенням до Болонських стандартів навантаження професорсько-викладацького складу та навчально-допоміжного персоналу.

Важливим аспектом запровадження в Україні «Болонського процесу» є підтримка високої академічної мобільності, тобто мобільності викладачів та студентів. Нині зафіксована тенденція до збільшення внутрішньонаціональної мобільності, що стало закономірним наслідком спрощення переведення студентів з одного вищого навчального закладу до іншого за рахунок трансферу та накопичення кредитів ECTS [249, с.49].

Суттєвим обмеженням інтеграції української системи вищої освіти у європейський освітній простір є невизначеність перспектив та принципів взаємовідносин України та ЄС на політичному рівні. Має місце незавершеність адаптації національного законодавства, у тому числі законодавства про освіту, до стандартів європейського права [66; 124; 245]. Крім того, не вирішено низку питань міграційного регулювання та контролю, через що існують обмеження у підтримці належної академічної мобільності викладачів та студентів.

З точки зору “Болонського процесу” важливою умовою підвищення якості національної вищої освіти виступає посилення відповідальності вищих навчальних закладів за результати функціонування, у першу чергу шляхом розширення демократичних засад їх функціонування та поглиблення університетської автономії.

Відтак, «Болонський процес» та практичне формування європейського простору вищої освіти створили умови для посилення інтеграційних процесів у сфері вищої освіти, активізації міжнародної діяльності вищих навчальних закладів.

У багатьох країнах світу, у тому числі і в Україні, спостерігається так звана “масовизація” вищої освіти, яка проявляється у стрімкому збільшенні студентів, що навчаються і здобувають освіту у вищих навчальних закладах. Вважається, що у багатьох країнах ОЕСР “масовизація” вищої освіти допомогла привести у відповідність потреби ринку праці в освічених фахівцях [150].

У менш розвинутих країнах «масовизація» вищої освіти призводить до певних негативних наслідків. По-перше, це «перевиробництво» (надмірний

випуск) випускників так званих «модних» спеціальностей, які є престижними у суспільній свідомості (економісти, юристи, дипломати, психологи та ін.). По-друге, це небажання багатьох випускників працювати за фахом, у тому числі через невлаштованість соціально-побутових умов та недостатній рівень оплати праці. По-третє, різке зниження якості освіти, що обумовлено стрімким зростанням попиту на освітні послуги при деякому відставанні пропозиції.

Важливою проблемою національних систем професійної освіти в різних країнах є підтримка належної доступності навчання (освіти) [58, с.325]. Доступність освіти в сучасних соціально-економічних умовах розглядається у двох аспектах: фізичну можливість вступити до вищого навчального закладу на прийнятних умовах (за рахунок коштів бюджету або за рахунок власних коштів), а також можливість здобуття якісної освіти відповідно до визнаних світових стандартів. Не секрет, що існують випадки, коли окремі громадяни, аби оплатити своє навчання, змушені працювати на виробництві, і фактично вони позбавлені можливості отримати міцні знання та якісну освіту.

У країнах ОЕСР проблема доступності освіти розглядається в першу чергу в контексті підтримки можливості здобувати освіту серед соціально неблагополучних верств населення [261]. Для таких верств населення доступність освіти пов'язана не стільки з фінансовими, скільки з іншими факторами: фізичні обмеження (для інвалідів-колясочників), недостатнім знанням мови (для національних меншин), несприятливим соціальним середовищем. Проблема фінансування навчання, як правило, розглядається як другорядна.

Модернізація системи вищої освіти стає основою динамічного економічного зростання та соціального розвитку суспільства, фактором благополуччя громадян та необхідною умовою формування інноваційної економіки.

### **3.2. Узагальнення досвіду стратегічного управління вищими навчальними закладами в країнах ЄС**

Мережа аналітичних центрів Eurydice оприлюднила наступні результати дворічного дослідження, здійсненого спільно зі статистичною агенцією Єврокомісії Eurostat. Дослідження «Ключові цифри європейської освіти» («Key Data on Education in Europe 2014») [288]. В ході дослідження було проаналізовано середню та вищу освіту 27 країн Євросоюзу за шістьма тематичними напрямками: контекст, структури, участь в освіті, ресурси, освітні процеси, випускники.

Результатами дослідження «Concrete Future Objectives of Education Systems» є в основному кількісні показники, найцікавішими з яких є такі [288]:

1. кількість людей віком до 19 років у країнах ЄС неухильно зменшувалася між 1985 та 2005 роками. До 2020 року кількість населення

віком 5-9 років у ЄС зменшиться на 11%, а кількість людей віком від 10 до 14 років у деяких європейських країнах скоротиться на 40%. Окрім того, впродовж найближчих десяти років велика кількість вчителів країн ЄС досягне пенсійного віку (у шести країнах 40% сьогоденних вчителів ближчим часом вийде на пенсію);

2. у більшості країн Євросоюзу поступово збільшується час загальнообов'язкового шкільного навчання. Цей крок має на меті забезпечення школярів усіма необхідними знаннями та навичками;

3. більше 90% відсотків населення ЄС віком від 3 до 19 років отримує освіту;

4. за період з 1998 по 2008 рік у ЄС кількість людей, котрі здобувають вищу освіту, зросла на 25%. У 2006 році на 100 студентів чоловічої статі припадало 123 студенти жіночої статі, причому більшість чоловіків вивчала технічні спеціальності, а більшість жінок – гуманітарні;

5. у 16 країнах ЄС вища освіта повністю або частково платна. Щоправда, у всіх країнах наявні можливості отримати фінансову допомогу для навчання;

6. за період з 2001 по 2007 рік частка ВВП країн ЄС, виділювана на освітній сектор, була стабільною і становила приблизно 5,1%. У більшості країн ці кошти в основному витрачалися на систему середньої освіти. Рішення про розподіл коштів між освітніми сферами приймали органи центрального та місцевого урядування;

7. витрати на освіту одного студента приблизно вдвічі більші, ніж витрати на освіту одного школяра;

8. у початковій та середній освіті жінки-викладачі становлять більшість (60%), а у вищій освіті – меншість (менше 40%);

9. у період між 2002 та 2007 роками показник безробіття серед населення віком від 15 до 24 років стабільно зменшувався.

Таким чином, було зроблено висновок про недостатній темп розвитку людського потенціалу. Роль вищих навчальних закладів недостатня для підтримки процесу «інтелектуалізації» суспільства. Ступінь впровадження інформаційних технологій в освітній процес не відповідає викликам сьогодення.

Підписання Маастрихтської угоди у 1992 р., відкрило новий етап розвитку освітньої стратегії - освітній сектор на законодавчому рівні було включено до спільної стратегії, спрямованої на підготовку молоді до дорослого життя в рамках ЄС. Затверджена стратегія у галузі освіти характеризується відмовою від уніфікації освітніх політик країн-членів - за законодавством ЄС організація та зміст освіти є їх власною прерогативою. У відповідності до «принципу доповнюваності» ЄС може лише підтримувати та доповнювати діяльність країн-членів в окремих галузях освіти для підсилення «духу європейства». До таких сфер, згідно законодавства, було віднесено [249, с.48]:

- *підвищення якості освіти* (Розділ 3, Стаття 149) шляхом:

- розвитку європейського виміру в освіті, зокрема через навчання іноземних мов у державах-членах;
- сприяння мобільності студентів/учнів та викладачів через академічне визнання дипломів та термінів навчання;
- розвиток співпраці між освітніми інституціями;
- сприяння обміну інформацією та досвідом щодо спільних засад функціонування систем освіти країн-членів;
- сприяння збільшенню обмінів молоді та викладачів;
- розвиток відкритого та дистанційного навчання.

• *розвиток системи професійної підготовки* (Розділ 3, Стаття 150) шляхом:

- оптимізації систем професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників для інтенсифікації професійної інтеграції на ринок праці;
- спрощення доступу до професійної підготовки та сприяння мобільності викладачів;
- сприяння співпраці у галузі професійної підготовки між освітніми інституціями та фірмами;
- розвитку обміну інформацією та досвідом щодо загальних проблем професійної підготовки в країнах-членах.

Багатолітня співпраця Європейської Комісії ЄС і 145 провідних університетів Європи дозволила сформулювати такі базові принципи, на яких ґрунтується розробка і запровадження загальноєвропейської системи кваліфікацій і ступенів [273, с.31]:

1. Філософії взаємної довіри.
2. Здатності освітніх структур до конвергенції (гармонізації) як на національному, так і на міжнародному рівнях.
3. Вираження результатів навчання не в термінах часу, а в термінах кредитів, що прив'язані до результатів у вигляді компетенцій.
4. Реальності створення загальноєвропейської системи перезарахування (обліку) і накопичення кредитів.
5. Цінності і самодостатності обох ступенів освіти: як ступеня бакалавра, так і ступеня магістра.
6. Погодженості в рамках загальноєвропейського освітнього простору вимог до кваліфікацій у вигляді компетенцій.
7. Відмінності термінів навчання як на першому, так і на другому ступенях освіти не більш ніж на 25 %.
8. Обмеженості шкали оцінювання кредитів: програми бакалаврського рівня – від 180 до 240 кредитів, програми магістерського рівня – від 90 до 120 кредитів; кількість кредитів у річній програмі – не більше 60.
9. Розроблення загальних і прозорих рівневих індикаторів результатів навчальних досягнень, як умови порівнянності структур і ступенів, як частини власне європейської структури кваліфікацій, заснованих на об'єктивних стандартах.

10. Погодженості та здійсненності цих принципів як результат політичної волі і копіткої праці всіх учасників, зокрема, в рамках програм визнання подвійних і сумісних дипломів.

З огляду на проголошені підходи, нові програми спрямовуються на формування «європейської компетентності» – інтегрований «Сократ» та «Леонардо да Вінчі» охопили усі типи та рівні освіти та професійної підготовки. Зокрема [83]:

- «Леонардо да Вінчі», розпочата у 1994 р., стала внеском у розвиток професійної підготовки молоді.
- «Сократ» з 1995 р. об'єднала усі існуючі до цього часу програми у сфері освіти з метою розбудови «Європи знань» та поглиблення «європейського виміру в освіті», передбачаючи обмін студентів, учнів, викладачів та вчителів в академічній сфері, сприяючи мобільності громадян ЄС.

Наступний етап розвитку освітньої стратегії ЄС припадає на нове тисячоліття – стратегія набуває інноваційного характеру на засіданні Європейської Ради ЄС (глав держав або урядів країн ЄС) у Лісабоні (березень 2000 р.), що стало відповіддю на виклики XXI століття. Новою стратегічною метою ЄС було проголошено перетворення ЄС на «конкурентоздатне та соціально інтегроване європейське суспільство знань, сформувавши найбільш динамічну знаннєвозорієнтовану економіку у світі, спроможну до сталого розвитку із зростанням кількості робочих місць та до все більшої суспільної злагоди» [150].

У документі зазначається, що держави ЄС для розбудови найбільш конкурентоспроможної економіки у світі повинні [150; 245]:

- зменшити кількість молоді, яка зарано полишає навчання, не отримавши середньої освіти, до 10%;
- вдвічі зменшити існуючий гендерний дисбаланс випускників у сфері математики, природознавства та технологій;
- домогтися, щоб відсоток 25–24-річних громадян ЄС із закінченою середньою освітою становив не менше 85%;
- зменшити з 20 до 15,5 відсотків кількість 15-річних з неформованими навичками читання;
- довести частку тих, хто навчається упродовж життя, до 12,5% від усього дорослого працюючого населення (вікова група 26–64 роки) і у жодній країні – не менше 10%.

Очевидно, що проголошені наміри вимагають не тільки радикальної трансформації європейської економіки, але й ефективної модернізації соціальної сфери - у цьому контексті освіта посідає центральне місце у стратегії ЄС для продукування якісного людського ресурсу.

Зрозумілим стає також і те, що «принцип доповнюваності», який характеризується автономним функціонуванням національних систем освіти країн-членів (формат, за яким освітні інституції застосовують різні правила зарахування, працюють за різними навчальними планами, присуджують різні дипломи, ступені та кваліфікації тощо), вже не може

повною мірою реалізувати проголошені у Лісабоні цілі. Тому, у нових умовах ЄС переходить до використання «відкритого методу координації», який передбачає застосування стратегії, що включає розробку спільних для країн-членів політик, завдань та інструментів реалізації останніх.

Практичною імплементацією проголошеного плану дій став документ Європейської Комісії «Доповідь про конкретні майбутні завдання для освіти та професійної підготовки у Європі» (2001 р.) (*Report on the concrete future objectives of education and training systems*), затверджений Європейською Радою на засіданні у Стокгольмі, який містить пропозиції щодо спільних дій країн-членів у сфері освіти до 2010 р [288]. Зазначена доповідь стала першим документом, що пропонує уніфіковану стратегію розвитку національних освітніх політик. Стратегія включає три кардинальні цілі [288]:

- підвищення якості та ефективності систем освіти та підготовки в країнах ЄС;
- спрощення доступу до усіх форм освіти протягом життя;
- посилення відкритості систем освіти та підготовки усьому світу.

Наступне засідання Європейської Ради у Барселоні (березень 2002 р.) підтвердило амбіційні плани ЄС, наголошуючи, що освіта є однією з основ європейської соціальної моделі та, що європейська система освіти має стати світовим еталоном якості - план спільних дій на виконання освітньої стратегії ЄС, затверджений у Барселоні, містить конструктивні шляхи реалізації проголошених цілей та індикатори для відслідковування успішності процесу [83; 273].

Так, до основних завдань, що забезпечать підвищення якості та ефективності систем освіти та підготовки в країнах ЄС, віднесено [83; 273]:

- підвищення якості та ефективності освіти і професійної підготовки вчителів в країнах-членах” у контексті нових вимог “суспільства знань”.
- розвиток навичок для суспільства знань;
- забезпечення рівного доступу до ІКТ;
- збільшення частки осіб, хто займається за технічними та природничими напрямками;
- ефективне використання ресурсів.

Очевидним для керівництва ЄС було те, що створення цілісної системи освіти впродовж життя потребує серйозних капіталовкладень в освіту як з боку державного, так і приватного секторів. Інноваційним проголошувалось підвищення капіталовкладень в людські ресурси, оскільки саме вони стали розглядатись головним інструментом розбудови суспільства знань.

Реалізація цілі “Покращення рівного доступу до освіти” передбачала виконання таких завдань, як [83; 273]:

- створення відкритого освітнього простору;
- додання привабливості освіті;

- підтримка активного громадянства, рівних можливостей та соціальної злагоди.

Привабливість в освіті розглядалась у документі як відповідність запитам кожного індивідууму – кожен громадянин, передусім молодь, має побачити цінність навчання для себе персонально. Європейська рада в Лісабоні проголосила завдання кардинально зменшити відсоток 18-24-річної молоді, яка має лише базову середню освіту.

Завдання підтримки активного громадянства, рівних можливостей та соціальної злагоди планувалось вирішувати шляхом спрямування особливої уваги на підтримку найбільш вразливих груп та індивідуумів, передусім інвалідів, тих, хто проживає у відділених та сільських місцевостях та безробітних [78; 83; 260].

Основна проблема на шляху посилення європейського співробітництва – неузгодженість між країнами-членами у визнанні кваліфікацій – планувалась вирішуватись в рамках Болонського процесу. Важливим завданням стала також розробка спільних дипломів, кваліфікацій та систем акредитацій для підвищення якісного рівня вищої освіти в країнах ЄС.

Необхідно зазначити, що аналіз успішності реалізації проголошених у Лісабоні цілей засвідчує стійку динаміку просування кожної країни у цьому напрямку. Зокрема, моніторинг прогресу до Лісабонської мети у сфері освіти, оприлюднений Європейською комісією у 2006 р., висвітлив значні досягнення, хоча, зазначають експерти, існують і серйозні виклики [80, с.234]. Зокрема, переможцями 2005 р. в реалізації завдання зменшення кількості молоді, яка зарано полишає навчання, стали Польща, де кількість молодих людей, які рано кинули навчатись становила лише 5,5% при меті 2010 р. – 10%, Словачія (5,8%) та Чехія (6,4%). А в середньому по ЄС показник становив 14,9%.

На шляху виконання завдання зменшення кількості 15-річних зі слабкими навичками читання найкращих результатів досягли Фінляндія (відсоток такої молоді тут становив 5,7%), Ірландія (11 %) та Нідерланди (11,5%). Середній показник для ЄС становив 19,8% [83].

Перевищили показник у 85%, встановлений для 2010 р. для молоді, яка отримує повну середню освіту такі країни, як Словачія (91,5%), Словенія (90,6%) та Чехія (90,3 %) [83; 132].

У виконанні інших завдань багато зроблено також Великою Британією, Італією, Францією, Швецією, хоча лідерами, зазначається у документі, є нові члени ЄС.

Поряд з існуючими досягненнями існують і недоліки. Так, серйозною проблемою все ще залишається раннє кидання молоддю навчання – у 2009 р. близько 6 мільйонів молодих людей (18-24 років) в країнах-членах не отримали середню освіту, що перевищує встановлений у Лісабоні показник для 2010 р. на 2 млн.

Іншою проблемою є оволодіння молоддю базовими навичками, необхідними для суспільства знань. Зокрема, у 2009 р. 1 млн. 15-річних



молодих людей показали погані результати з читання, а для того що досягти завдання, що було проголошене у Лісабоні, покращити свої показники повинні додатково 200 тис. учнів.

На сьогодні середня кількість іноземних мов, що вивчається учнями у середній школі становить – 1,3 та 1,6, відповідно, для молодшої та старшої середньої школи, хоча метою 2010 р. є вивчення двох мов кожним учнем [124, с. 84].

Викликами все ще залишаються [83; 124; 245]:

- залучення до вчительської професії 1 млн. нових кваліфікованих вчителів замість великої кількості працюючих сьогодні педагогів передпенсійного та пенсійного віку;
- інтенсифікація мобільності студентів;
- збільшення інвестицій у вищу освіту з розрахунку на одного студента (метою визначена сума у 10 тис євро на одну молоду людину);
- залучення більшої кількості молоді до вивчення математики, природничих наук та технологій;
- 12,5 % дорослого населення ЄС планується залучити до різних форм навчання в системі навчання протягом життя (сьогодні цей рівень становить 10,8%).

За останні десять років країнам ЄС, безумовно, вдалося підвищити рівень залучення молодшої частини населення до вищої освіти. Протягом цього часу 78 відсотків населення ЄС віком від 25 до 34 років отримали повну шкільну освіту (станом на 2000 рік цей показник становив 70%). 30% тієї ж вікової групи закінчило університети у 2010 р. (порівняно із 24% у 2000 році). Проте суттєвими є розбіжності у цих показниках між різними країнами ЄС. Так, у країнах Північної Європи 90% дітей отримують повну середню освіту, з них 40% згодом закінчують університети. У той же час в країнах Центральної та Південної Європи ці показники становлять відповідно 40% і менше. Тестування на різні види грамотності серед 15-літніх, котре періодично проводиться ОЕСР, показує, що країни, де навчання є тривалішим, також дають і найбільш якісну освіту [249, с.49].

Завданням керівництва Європейського Союзу на найближчий час є недопущення зменшення державних видатків на освіту, оскільки подібні скорочення матимуть у крайній перспективі. У цій перспективі набагато доцільнішими є витрати на освіту молодих людей, ніж пошук фінансових та організаційних ресурсів для підвищення чи зміни кваліфікації дорослих.

На сьогоднішній день відсоток ВВП, що його витрачає на освіту більшість країн ЄС, значно менший, ніж подібний показник у США [230, с.115]. Це є особливо помітним на рівні університетської освіти. Звісно, високий рівень державних видатків на освіту не є остаточною гарантією якісної освіти (так, приміром, у Португалії високий відсоток ВВП, виділюваний на освіту, дає посередні результати), проте важко повірити, що домінування американських університетів у світових рейтингах

порівняно з європейськими жодним чином не пов'язане із суттєвою різницею у фінансуванні освіти [260].

Окрім того, необхідне усвідомлення того факту, що автономія навчальних закладів є вкрай важливою для шкіл і особливо університетів. Як правило, саме університети, де самостійно приймаються рішення стосовно планування бюджету, прийняття на роботу та звільнення персоналу, демонструють кращі результати роботи, ніж вузи, цілком підзвітні урядові. Зокрема, школи Фінляндії та університети Британії, котрі мають високий рівень автономії, посідають перші місця у рейтингах навчальних закладів [242, с.70].

У чому ж нині полягають головні недоліки Європейського освітнього простору, які з них та яким чином можуть вплинути на розвиток української освітньої системи?

Створення ЄПВО проголошувалося головною метою Болонського процесу та найважливішим елементом Лісабонської стратегії. І мети цієї не досягнуто. ЄПВО існує як ідеологічна та віртуальна конструкція, як набір документів та низка агенцій з лобювання та просування проекту. До 2010 року планувалося досягти студентської мобільності на рівні 10%, але нині маємо лише 2,3%. Втім, навіть такі показники нічого якісно не змінюють – найбільш активні студенти європейських університетів були “мобільними” задовго до початку Болонського процесу. Багато сподівань покладалося на проект створення Європейського технологічного інституту (European Innovation and Technology Institute) – за зразком Масачусетського технологічного інституту (МТІ). Однак новостворена установа має не ті масштаби, яких від неї очікували. Адже лише річні видатки на дослідження в МТІ у 12-15 разів перевищують заплановане фінансування його європейського аналога. Більше того, узагальнити результати першого десятиліття Болонського процесу та сформулювати цілі на наступний цикл не вдалося. Але ж для того, аби побудувати ЄПВО, яке стане центральним елементом творчої та інновативної Європи знань, необхідно мати проект такої Європи, окреслені кроки з його втілення, вимірювані індикатори його успішності [132, с.155].

Поки ж Лісабонська стратегія та подальші коригуючі документи є лише набором декларацій та загальних рекомендацій для країн ЄС з побудови неоліберальних режимів і ринків праці. Декотрі народи Європи піддають сумніву легітимність цих документів, а декотрі відкинули їх на національних референдумах. Тож очевидно, що в умовах глобальної кризи Лісабонську стратегію буде переглянуто.

Проблеми, що виникають у системі вищої освіти європейських країн на сучасному етапі, можна умовно розділити на чотири групи [83; 124; 249]:

- внутрішні проблеми, пов'язані з реалізацією основних функцій університетів — проведенням наукових досліджень та ефективною організацією навчального процесу;
- зовнішня конкурентоспроможність університетів;

- рівень та якість управління університетами;
- проблеми, пов'язані зі змінами умов, у яких функціонують університети (фінансові обмеження, потреба суспільства в неперервній освіті, зменшення кількості населення в європейських країнах).

Ці проблеми спонукають європейські країни знаходити нові підходи до реформування системи освіти та створення нової політики й законодавчої бази у сфері вищої освіти.

Можемо підсумувати, що вимоги, які виконуються в рамках Болонського процесу, зводяться в основному до шести ключових позицій [21; 86; 132]:

1. Уведення двоциклового навчання.
2. Запровадження кредитної системи.
3. Контроль якості освіти.
4. Розширення мобільності.
5. Забезпечення працевлаштування випускників.
6. Забезпечення привабливості європейської системи освіти.

Згідно з цими позиціями в більшості європейських країн функціонують багаторівневі системи підготовки спеціалістів, завершується введення системи освітніх кредитів і вирішена проблема процедур і критеріїв взаємного визнання кваліфікацій. При цьому кожна країна діє, виходячи із власної трактовки положень Болонської декларації [21]. Адже система освіти кожної країни, як і культура її народу, є унікальним явищем, бо глибоко пов'язана з духовними та матеріальними аспектами минулого й сучасного. З огляду на це, у кожній країні освіта та її організація мають свої особливості. Відтак, при реформуванні вищої освіти, з одного боку, ураховуються пріоритети збереження культурної різноманітності національних систем освіти, а з іншого — поліпшується міжнародна співпраця, розширюється мобільність, забезпечується працевлаштування студентів у європейському чи міжнародному ареалі, активізується міжнародна конкурентоспроможність закладів вищої освіти.

В керівних установах ЄС розуміють, що основним напрямом модернізації системи вищої освіти є широке впровадження інформаційних технологій. При цьому цей процес слід розуміти значно ширше, аніж встановлення сучасних ПЕОМ або підключення до Інтернет.

Європейська освітня інформаційна мережа (*European Education Information Network – the Eurydice*) стартувала у 1980 р. і з цього часу порівняння інноваційних ідей та перспективних практик стало основним компонентом європейської кооперації у галузі освіти. Ця діяльність розвивалася у декількох напрямках, починаючи від розбудови академічних мереж (наукова співпраця навчальних закладів вищої освіти та наукових центрів), започаткування спільної документації та збирання статистики до вироблення засадничих механізмів освітньої політики ЄС [83].

З другої половини 80-х років все більшої ваги для ЄС набуває ідея значущості людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності національних економік. У цьому контексті з 1986 р. розпочинається обмін

студентами, викладачами та учнями, що стартував реалізацією Програми *Erasmus* з метою сприяння співпраці між університетами та мобільності студентів в кордонах ЄС. Якщо у 1987 р. в рамках програми в обміні було задіяно близько трьох тисяч студентів, то на сучасному етапі за схемою обмінів Еразмус щорічно навчаються сотні тисяч студентів та науковців з тридцяти європейських країн [83].

Пізніше, починаючи з 1995 р., *Erasmus* стала складовою програми *Socrates*, маючи на меті надання студентам кваліфікацій та дипломів, що визнаються усіма країнами-членами ЄС. З цією метою було запроваджено [83; 249; 260]:

- Європейську кредитну трансферну систему (*European Credit Transfer System – ECTS*), яка реалізується и вигляді спеціального додатку до диплому, що містить опис змісту, рівнів та статусу курсів, що вивчалися,
- Європейську біографію (*European CV*),
- Європропуск (*EUROPASS*) [3].

Через два роки (1989 р.) відбувається географічне розширення обмінів для професійної підготовки людського потенціалу - програма *Tempus* спрямовується на реалізацію трансєвропейської схеми співробітництва у вищій освіті, зокрема з метою реструктурування сектора вищої освіти в Центральній та Східній Європі шляхом розвитку міжуніверситетської співпраці (обмінів між студентами та викладачами). Перша фаза програми – Темпус I (активно розпочата у 1990 р.) мала на меті імплементацію трансєвропейської мобільної схеми для університетського навчання в країнах Центральної та Східної Європи. Темпус II (1994-1998) було спрямовано на розширення обмінів на країни колишнього СРСР. Метою Темпус III (2000-2006) є сприяння ефективному розвитку систем вищої освіти в країнах Центральної та Східної Європи, включаючи країни колишнього Радянського Союзу та Монголію шляхом зближення культур та досвіду в умовах демократичних змін [83].

Показово, що ключовим інструментом забезпечення високого рівня освітньої якості було визначено забезпечення рівного доступу до інформаційно-комп'ютерної техніки (ІКТ), що планувалось досягти не тільки за рахунок забезпечення відповідним обладнанням та широкими комунікаційними можливостями (Інтернет/Інтранет), але й за рахунок високоякісного програмного забезпечення.

Проблема залучення молоді до вивчення природничо-наукових та математичних дисциплін планувалась вирішуватись шляхом як оновлення змісту природничо-математичної освіти на рівні середньої школи, так і посилення зв'язків з промисловістю та бізнесом [124, с.90].

Розвиток «практичних навичок» (у тому числі у сфері інформаційних технологій) для суспільства знань було визначено другою складовою цілі підвищення якості освіти. Необхідно зазначити, що ЄС, визнаючи це завдання як надзвичайно пріоритетне, доклав чималих зусиль, починаючи з 2000 р., у напрямку розробки уніфікованого переліку базових навичок для спільноти. Тривала робота привела до прийняття у 2006 р.

Європейської довідкової системи ключових компетентностей для навчання впродовж життя, яка рекомендована для впровадження у національні системи освіти країн-членів [161, с.103]. Система охоплює вісім ключових компетентностей: спілкування рідною мовою, спілкування іноземною мовою, математична компетентність та базові компетентності у галузі науки та техніки, цифрова компетентність, вміння вчитись, міжособистісна, міжкультурна, соціальна і громадянська компетентності, підприємливість та культурне самовираження.

Зрозуміло, що широке впровадження інформаційних технологій можливе лише на основі належного рівня відкритості. Стратегічна ціль “Відкритість освіти ЄС усьому світові” у контексті фундаментальної потреби посилення відповідності ринку праці та викликам глобалізації включає [77, с.121]:

- посилення зв'язків між виробництвом та науковими дослідженнями і суспільством в цілому;
- розвиток духу підприємництва;
- інтенсифікація навчання іноземних мов;
- посилення мобільності та обмінів;
- посилення європейського співробітництва.

Вирішення завдання «створення відкритого освітнього простору» передбачало, по-перше, спрощення доступу до освіти усім віковим групам, що планувалось досягти, передусім, шляхом розробки інформаційних та орієнтаційних довідників, і по-друге, створення системи так званих «мостів» для того, щоб зробити можливим перехід від одного напрямку навчання або однієї системи освіти в іншу – європейці повинні мати змогу накопичувати попередні освітні досягнення та бути впевненими, що отримані кредити та кваліфікації будуть визнані в усьому просторі ЄС [132, с.202].

Можна стверджувати, що ключовою проблемою побудови Європи знань та ЄПВО є їхня беззастережна підпорядкованість дискурсу конкурентоспроможності. Ця риторика слугує неоліберальній політиці зайнятості – виправдовує ліквідацію профспілок, скорочення соціальних виплат, масові звільнення, зростання нерівності в оплаті праці. В її межах будується те, що у Франції та Центральній Європі називають когнітивним капіталізмом – коли вища освіта перетворюється на галузь бізнесу. Виробництво знань для прибутку та перетворення науково-дослідницьких інститутів на прибуткові корпорації руйнує академічну культуру, європейські традиції фундаментальних досліджень, підриває автономію університетів, підкорюючи фундаментальну освіту поточній кон'юктурі ринку праці [80, с.289].

Культивування підприємництва та традиції швидкого збагачення в ЄС уже дається взнаки повальною втратою інтересу нових поколінь до інженерії та науки. Дефіцит кадрів у цих галузях у найближче десятиліття складе від 700 тисяч до одного мільйона людей. Європейська система освіти перекрыти цього дефіциту не зможе.

Важливим для країн ЄС ставало завдання інтенсифікації відкритості освітніх інституцій до постійного розвитку, що передбачає відкритість новим ідеям, зв'язок зі світом економіки та бізнесу та задоволення реальних потреб громадян [167, с.330].

Дух підприємництва передбачалось розвивати шляхом формування у суспільстві культури «підприємництва», що обов'язково включає вміння знаходити шляхи вирішення проблем, відданість часу та зусиллям просування до успіху, бажання проявляти ініціативу та йти на ризики [220, с.45].

Оскільки володіння іноземною мовою розглядається як одна з фундаментальних компетентностей громадянина суспільства знань, розвиток змісту іншомовної освіти та технологій для навчання іноземних мов, як і створення платформи для обмінів для учнів та викладачів в рамках ЄС було проголошено ще одним пріоритетом.

Існуючий позитивний досвід у сфері мобільності (програми Сократ, Леонардо да Вінчі та інші) планувалось використовувати для розвитку співробітництва та мобільності в країнах-членах [83].

Стійкий розвиток вищої освіти ЄС базується на широкому впровадженні в освітній процес сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Нині темпи впровадження таких технологій у провідних вищих навчальних закладах країн ЄС є високими, але в цілому недостатніми.

Доцільний аудит прийнятої у 2006 р. Європейської довідкової системи ключових компетентностей для навчання впродовж життя - в першу чергу в напрямі розширення ключових компетентностей роботи з інформаційними технологіями. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес має фінансуватися в належних обсягах та належні строки. Для цього доцільно передбачати норми про пріоритетне фінансування таких проектів.

### **3.3. Оцінка міжнародного досвіду організації фінансування діяльності вищих навчальних закладів**

Однією із суттєвих проблем функціонування механізму фінансування вищої освіти рівні вищих навчальних закладів є недостатня ефективність використання бюджетних коштів. Вищі навчальні заклади державної форми власності отримують кошти з бюджету і діють лише як розпорядники бюджетних коштів, не проявляючи зацікавленості у раціональності або ефективності їхнього використання. Бюджетні кошти спрямовуються згідно цільового призначення, у випадку їхнього невикористання кошти мають бути повернені до бюджету.

Дискусія щодо удосконалення механізмів фінансування вищих навчальних закладів можлива у таких аспектах [19; 133; 260]:

- персоніфікація бюджетних асигнувань шляхом запровадження механізму фінансування індивідуалізованого отримання освітніх послуг,

- запровадження елементів фінансово-економічної автономності вищих навчальних закладів державної форми власності,
- запровадження практики проведення відкритих конкурсів (грантів, тендерів), які передбачають фінансування інноваційних за змістом освітніх програм, технологій і проектів,
- запровадження формульного підходу до фінансування вищих навчальних закладів на основі визначення чітких критеріїв (фінансових нормативів),
- удосконалення механізмів акредитації, ліцензування та сертифікації вищих навчальних закладів з урахуванням кращого міжнародного досвіду,
- запровадження фіскальних стимулів для реалізації освітніх проектів та програм, у тому числі встановлення податкових пільг для роботодавців, що беруть участь у фінансуванні вищих навчальних закладів.

Сьогодні розвинуті країни світу, у тому числі країни ОЕСР, використовують чотири провідні моделі організації фінансування вищої освіти [261].

Перша модель – “Фінансування, орієнтоване на потреби”. Бюджетні ресурси надходять з бюджету до вищого навчального закладу. В рамках цієї моделі вищі навчальні заклади, що уклали угоду з компетентним державним органом, беруть на себе зобов’язання готувати необхідних (із суспільних потреб) фахівців за завчасно погодженим цінам. Перевагою моделі є чітка орієнтація на кінцевий результат (кількість фахівців з обумовленим набором компетентностей) при мінімізації витрат держави (фінансування спрямовується вже існуючому закладу, який має досвід відповідної роботи). Ризиком є складність визначення реальної майбутньої потреби ринку праці у фахівцях певної спеціальності та кваліфікаційного рівня [261].

Друга модель – “Купівля державою освітніх послуг”. Ця модель орієнтована на потреби ринку. Вищі навчальні заклади беруть участь у конкурсах на отримання замовлення від держави на підготовку фахівців. Конкурсні умови формуються на основі врахування інтересів суспільства і встановлюються компетентним державним органом заздалегідь. Виграє конкурс заклад, рівень якості та ціни освітніх послуг якого максимально відповідають вимогам конкурсу. Перевагою цієї моделі є пошук оптимального співвідношення за критеріями ціни та якості освітніх послуг, що призводить до отримання максимально можливого результату в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Ризиком є слабкий вплив держави на формування конкурсних пропозицій, в результаті чого окремі напрями підготовки, які є “невигідними” для вищих навчальних закладів, можуть взагалі не функціонувати [261].

Третя модель – “Фінансування, що базується на оцінці результатів роботи”. Фінансування вищих навчальних закладів за рахунок коштів державного бюджету здійснюється на основі оцінки результативності

діяльності (кількість випускників, кількість студентів, кількість викладачів, результати контролю знань, складність напрямів підготовки, кількість науковців, результативність наукових проектів, кількість захищених дисертацій тощо). Перевагою моделі є визначення чітких критеріїв, на які вищі навчальні заклади мають орієнтуватися, аби отримати доступ до фінансування. Ризиком є ймовірність “неправильного” вибору набору критеріїв (приміром, неврахування новітніх процесів) [261].

Четверта модель – “Фінансування, що здійснюється споживачем”. Ця модель фінансування діяльності вищих навчальних закладів орієнтована на те, що заклад отримує фінансові ресурси на ринку освітніх послуг, задовільняючи реальний платоспроможний ринковий попит. Можуть використовуватися державні зобов’язання (у вигляді купонів або ваучерів), які передаються безпосереднім споживачам освітніх послуг, а вже згодом надходять до закладу від споживача. Перевагою моделі є чітка орієнтація на потреби національного господарства, що визначаються ринковим середовищем. Ризиком є орієнтація вищих навчальних закладів на надання освітніх послуг за “модними” спеціальностями, а також відсутність механізму підготовки фахівців для потреб ринку, які стануть потрібні у майбутньому (через 5-10 років) [261].

Реально на практиці застосовуються різні моделі. Тобто, в межах національної системи освіти фінансування вищих освітніх закладів може здійснюватися на основі різних моделей. Приміром, в Україні для фінансування вищих навчальних закладів державної форми власності використовується переважно третя та четверта моделі, а для фінансування закладів приватної форми власності – четверта.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити основні інструменти фінансування вищих навчальних закладів [66; 124; 202; 260]:

- пряме бюджетне фінансування на покриття витрат,
- пряме бюджетне фінансування за програмно-цільовим методом (орієнтоване на досягнення результату),
- бюджетне фінансування з використанням державних зобов’язань (освітніх ваучерів),
- освітнє кредитування,
- освітні заощадження,
- грантове кредитування,
- отримання плати за навчання від споживачів (замовників) освітніх послуг,
- корпоративне фінансування (за рахунок коштів корпорацій або майбутніх роботодавців).

У складі державних видатків на вищу освіту найбільша питома вага асигнувань спрямовується на пряме фінансування діяльності вищих навчальних закладів.

У переважній більшості країн світу основним джерелом фінансування системи вищої освіти є кошти державного бюджету. Пряме бюджетне фінансування як інструмент фінансового забезпечення вищої освіти



використовують усі розвинуті країни, усвідомлюючи важливість функціонування вищої освіти та суспільне значення продуктів, що вона виробляє [49].

Згідно Всесвітньої доповіді з освіти, що підготовлена Інститутом статистики ЮНЕСКО, ключовим чинником забезпечення якості вищої освіти є функціонування ефективної системи державного фінансування вищих навчальних закладів [49]. Проведений Інститутом статистики ЮНЕСКО аналіз показав, що основний обсяг видатків на вищу освіту фінансується переважно у розвинутих країнах (США, Велика Британія, Німеччина та ін.). Приміром, у США, де проживає лише 4% населення у віці від 5 до 25 років, фінансується понад 25% світових видатків на освіту. Обсяг видатків на освіту у США перевищує загальний обсяг видатків на освіту усіх арабських країн, Центральної та Східної Європи, Центральної Азії, Латинської Америки, країн Карибського басейну, Південної та Західної Азії, країн Африки. Тож зовсім не дивно, що у світових рейтингах вищих навчальних закладів представлено в основному заклади, що розташовані у розвинутих країнах [273, с.31].

Серед країн-членів ОЕСР за підсумками 2010 р. найбільша питома вага цього виду видатків зафіксовано у Греції (98,33%), Туреччині (97,55%), Португалії (96,44%), Мексиці (96,19%), Швейцарії (95,65%). Найнижчі показники – у Люксембурзі (44,82%), Великій Британії (61,50%), Новій Зеландії (64,26%), Норвегії (66,67%), в цих країнах досить розповсюджене фінансування вищої освіти із використанням непрямих інструментів (освітні кредити, ваучери, поповнення персоналізованих рахунків студентів тощо) [261].

У розвинутих країнах світу державні витрати на освіту, що фінансуються за рахунок державного бюджету, складають у середньому 3,6 – 7,4% від ВВП, нормальним вважається рівень не нижче 6% від ВВП. У найбільш розвинутих країнах видатки на освіту досягають 15,3% від загального обсягу державних витрат [49].

У переважній більшості країн світу основним видом витрат в рамках видатків на вищу освіту є заробітна плата професорсько-викладацького персоналу та інших працівників [132, с.108]. Частка заробітної плати у загальній структурі видатків на вищу освіту дорівнює від 46,8% до 71,6%, частка капітальних видатків (фінансування капітальних інвестицій) – від 0% до 15,2%, інші видатки – від 16,7% до 39,8% [49].

Протягом 1991-2010 рр. у всіх розвинутих країнах світу спостерігається збільшення державних видатків на освіту, у тому числі вищу освіту, як у абсолютному вимірі, так і за показниками частки відповідних видатків у ВВП та загальному обсязі державних видатків. У США частка видатків на освіту за вказаний період виросла з 5,1% до 7,4% від ВВП, у Франції – з 5,5% до 5,9% від ВВП, у Великій Британії – з 4,8% до 5,4% від ВВП, у Італії – з 3% до 4,7% від ВВП, у Швеції – з 7,1% до 7,4% від ВВП, у Швейцарії – з 5,3 до 6% від ВВП. При цьому також виросли видатки на охорону здоров'я, у той час як видатки на оборону

різко впали. Незначно зменшилась або не змінилася частка видатків на освіту у структурі ВВП у Канаді, Нідерландах та Фінляндії [49].

Для того, аби вищий навчальний заклад мав право отримати фінансування за рахунок коштів державного бюджету (з використанням будь-якої моделі фінансування), він має пройти акредитацію. Під акредитацію у вузькому розумінні слід розуміти перевірку параметрів функціонування вищого навчального закладу певним критеріям (стандартам), дотримання яких забезпечує високу якість навчання та дотримання прав учасників навчального процесу. У тій або іншій формі акредитація (перевірка діяльності вищих навчальних закладів) як метод регулювання ринку освітніх послуг використовується у всіх країнах [100, с.205]. У деяких державах (приміром, в Україні) використовується підхід, згідно якого акредитацію мають регулярно проходити усі вищі навчальні заклади незалежно від того, отримують вони бюджетне фінансування або ні. Таким чином держава намагається захистити права споживачів, уберегти їх від відвертого шахрайства на ринку освітніх послуг, а також ліквідувати заклади, які надають так звану “псевдо-освіту”.

В різних країнах використовуються різні критерії для оцінки діяльності вищого навчального закладу з метою визначення обсягу фінансування його діяльності. Окремі країни орієнтуються на показники результативності навчального процесу (Франція, Данія, Швеція, Нідерланди), окремі – на показники результативності наукових досліджень та міжнародної активності (Велика Британія, США) [222, с.167].

Одним із найбільш розповсюджених інструментів фінансування діяльності вищого навчального закладу є персоніфікований освітній кредит. Освітній кредит видається споживачу освітніх послуг, що має намір здобути освіту, але не має для цього належного обсягу фінансових ресурсів. Грошові кошти можуть спрямовуватися безпосередньо до навчального закладу, який надає позичальнику освітні послуги за плату. Джерелом повернення кредиту є майбутній дохід (заробітна плата) споживача освітніх послуг [202; 203].

Освітні кредити є довгостроковими, оскільки передбачають початок повернення після закінчення позичальником вищого навчального закладу та здобуття професії, тобто через 5 років. Відтак, такі кредити є ризиковими. Тому для того, аби сформувався належний ринок освітніх кредитів, держава має вжити заходи для стимулювання таких операцій. Крім того, для функціонування програм освітнього кредитування доцільно визначити уповноважені банки, які зможуть мати доступ до фінансового ресурсу та здійснювати необхідні адміністративні операції. У Німеччині створена спеціальні фінансові установи (KfW, Deutsche Ausgleichbank), які виступають в якості державних агентів та надають гарантії з повернення освітніх кредитів [202; 203].

Освітній ваучер – це фінансове зобов’язання держави оплатити вищому навчальному закладу витрати на виробництво (продукування) освітньої послуги, яка була спожита пред’явником. Пропозиція про

запровадження освітніх ваучерів належить відомому американському економісту Мілтону Фрідмену. Право на отримання освітнього ваучера мають всі особи, які відповідають певним умовам (наявність громадянства, здобуття середньої освіти, отримання мінімальної кількості балів під час зовнішнього тестування тощо). Ваучер видається один раз на життя. У випадку, якщо особа хоче здобути другу освіту, вона не зможе розрахуватися ваучером. Ваучери не є джерелом додаткового бюджетного фінансування вищих навчальних закладів, а є лише засобом їхнього перерозподілу. Тобто, ваучер може бути гарантією (ознакою) своєчасного бюджетного фінансування вищого навчального закладу («гроші йдуть за студентом») [260, с.5].

У розвинутих країнах освітні ваучери стали стимулятором розвитку так званої корпоративної освіти, представленої вищими навчальними закладами, що належать крупним корпораціям (Lufthansa, McDonalds). Молоді люди, що мають мрію працювати у певній галузі, представленій крупною компанією, використовують охоче ваучери для здобуття освіти саме у корпоративному вищому навчальному закладі [260, с.6].

За кордоном використовується понад 4000 схем фінансування вищих навчальних закладів на основі використання державних зобов'язань (ваучерів). Ваучер, який має чітко визначений строк дії, видається безпосередньому споживачу освітніх послуг. Ваучер може покривати усю вартість навчання або лише його частину (це залежить від фінансового стану споживача, його соціального статусу, можливості здобуття освіти у конкретних закладах, цінова політика вищих навчальних закладів). Нині розповсюджені два провідні підходи при здійсненні фінансування вищих навчальних закладів на основі використання ваучерів [19; 133; 260]:

- ліберальний (ринковий) підхід,
- підхід соціальної політики.

Згідно з ліберальним підходом, вищі навчальні заклади вільно встановлюють ціни на освітні послуги, і при цьому диференціація ваучерів за вартістю, як правило, відсутня. Виробниками освітніх послуг можуть бути вищі навчальні заклади будь-якої форми власності. Вищі навчальні заклади мають право самостійно обирати студентів для навчання.

Згідно з підходом соціальної політики, держава видає ваучери певної вартості, яка може покривати вартість навчання повністю або частково. У випадку, якщо вартість не покриває повну вартість навчання, студент має оплатити різницю у вартості за рахунок власних коштів. Вищі навчальні заклади встановлюють ціни на освітні послуги, виходячи з рекомендованих державою параметрів. Вищі навчальні заклади при наборі студентів мають враховувати певні обмеження (необхідність навчання осіб, що представляють національні меншини, а також осіб, що мають право на пільги тощо) [260, с.7].

Одним із інструментів фінансування вищих навчальних закладів, що показали високу ефективність у розвинутих країнах, є так звані освітні заощадження. Значний досвід у сфері використання персоніфікованих

заощаджувальних програм для отримання суспільних благ напрацьовано у Німеччині. В цій країні створено кілька спеціальних заощаджувальних програм, серед них – програма для будівництва власного житла (Vausparen) та програма підтримки добробуту співробітників (Vermögenssparen). Функціонує мережа спеціалізованих фінансових установ, комерційних банків та страхових компаній, які пропонують послуги із формування персоніфікованих заощаджень. Причому фінансові установи пропонують гнучкі рішення. Приміром, нагромадивши певний обсяг фінансових ресурсів в межах освітнього заощадження, особа може розпорядитися спрямувати цю суму до конкретного навчального закладу, а також отримати пільговий кредит на здобуття освіти, якщо цієї суми виявилось недостатньо [19; 133; 260].

У багатьох державах світу (Австрія, Австралія, Бразилія, Велика Британія, Китай, Угорщина, Нова Зеландія та інші) запроваджено плату за навчання у вищому навчальному закладі. Вважається, що споживач (студент) більше зацікавлений у якісному навчанні, якщо він оплатить споживання освітніх послуг за рахунок власних коштів, а не користуватиметься ними як безкоштовним суспільним благом. В окремих державах абітурієнти, які набрали певну кількість балів, отримують право на навчання за кошти державного бюджету (в межах визначеного державного замовлення), а інші можуть здобувати освіту на платній основі [39, с.112].

В окремих державах (Німеччина, Чеська Республіка, Єгипет) плата за навчання відсутня, натомість студенти можуть оплачувати отримання додаткових освітніх послуг (додаткові заняття, навчальні екскурсії тощо). В деяких державах (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія, Центральна та Східна Європа, окремі держави Африки та Латинської Америки) плата за навчання та додаткові послуги відсутня взагалі, вищі навчальні заклади не мають права отримувати від студентів будь-які кошти. Скандинавські держави (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія) реалізують принцип “соціальної держави”, уклавши із суспільством негласну угоду “високі податки – висока якість суспільних послуг”. В інших державах відсутність плати за навчання є механізмом обмеження корупції в освіті, підтримці високої якості навчання за рахунок індивідуальних здібностей студента, а не його фінансових можливостей [133, с.87].

Розглянемо особливості систем фінансування діяльності вищих навчальних закладів в окремих країнах.

В Австралії активно використовується система освітнього кредитування. Студент самостійно обирає місце та програму навчання, ціна навчання встановлюється закладом. Кожен студент, що досяг позитивних результатів навчання у середній школі, має право отримати ваучер, що частково покриває вартість навчання у вищому або іншому закладі системи професійної освіти. Іншу частину вартості навчання можна погасити або власними коштами, або за рахунок кредиту, який видають комерційні банки та інші фінансові установи на особливих

умовах. Держава гарантує обсяг фінансування системи вищої освіти на певному рівні, визначеному законодавчо (4,5 – 4,7 млрд. австралійських доларів на рік). Держава здійснює фінансову підтримку вищих навчальних закладів, що спрямована на підтримку конкурентоспроможності системи вищої освіти, у тому числі шляхом фінансування капітальних інвестицій, у тому числі на розвиток навчальної та наукової інфраструктури, інвестицій на закупівлю сучасного обладнання. Крім того, держава також здійснює фінансування найважливіших наукових проектів, що виконуються силами співробітників вищих навчальних закладів. Держава дозволяє вищим навчальним закладам провадити комерційну (підприємницьку) діяльність. Приблизно 40% фінансування надходить від неурядових структур, корпорацій та роботодавців [19; 132].

У Великій Британії щорічно Міністерство освіти та зайнятості оприлюднює доповідь про основні завдання та пріоритети у сфері освіти. На основі цієї доповіді, а також з урахуванням показників результативності діяльності вищих навчальних закладів Державна рада з питань фінансування вищої освіти розробляє проект (план) фінансування усіх вищих навчальних закладів, що мають право отримувати бюджетні кошти. Державне фінансування забезпечує 80% потреб вищого навчального закладу. Розподіл фінансування здійснюється на основі формули, яка відома і адміністраціям закладів, і експертному середовищу. При визначенні обсягу бюджетного фінансування вищих навчальних закладів враховується кілька критеріїв: складність напряму підготовки (гуманітарні, технічні, медичні тощо), регіональні коефіцієнти, фонд заробітної плати професорсько-викладацького складу, чисельність контингенту тощо. Окремо фінансуються наукові проекти, що виконуються у вищих навчальних закладах [242, с.71].

У Німеччині Міністерство освіти оголошує про державне (федеральне) фінансування вищих навчальних закладів лише на крупні капітальні проекти (фінансування капітальних інвестицій). Тобто, держава здійснює фінансування будівництва нових корпусів, створення комунальної інфраструктури, закупівлю високовартісного обладнання тощо. Інші витрати фінансуються за рахунок відомчих бюджетів (міністерствами, за якими “закріплені” вищий навчальний заклад) та регіональних бюджетів (урядами федеральних земель). При визначенні обсягу фінансування враховується обсяг фінансування у попередньому періоді, а також новітні потреби (за їх наявності), які мають бути ретельно обґрунтовані. Крім того, вищі навчальні заклади мають змогу отримати гранти (грантове фінансування) на реалізацію окремих проектів і програм. У експертному середовищі панує думка про перехід на формульне фінансування вищих навчальних закладів. Кількість штатів вищих навчальних закладів регламентується рішеннями урядів федеральних земель. Вищі навчальні заклади не мають права вводити додаткові штати навіть за рахунок власного фінансування [83; 249].

У Франції фінансування вищих навчальних закладів здійснюється на підставі угод, що укладаються між компетентним державним органом на вищим навчальним закладом на строк 4 роки. Конкретні умови цих угод визначаються на основі даних моніторингу результативності діяльності закладу та погоджуються з Міністерством освіти та іншими державними органами. Обсяги фінансування, що передбачені в угодах, є підставою для планування відповідних витрат у державному бюджеті. У особливих випадках можливе збільшення фінансування [133; 260].

У Норвегії фінансування вищих навчальних закладів здійснюється на основі моделі, що базується на врахуванні досягнутих результатів. Держава визначає обсяг так званого “валового” фінансування закладу, а заклад перерозподіляє виділені фінансові ресурси між різними напрямками діяльності на власний розсуд. Таким чином підтримується ініціатива закладів у реалізації певних програм, але в межах бюджетного фінансування. Крім того, вважається, що адміністрація закладів краще володіє інформацією про необхідність додаткового фінансування окремих напрямів (проектів) [19; 83; 260].

У Данії впроваджено так звану «таксиметричну» систему, яка передбачає державне фінансування вищих навчальних закладів на основі персоніфікованого фінансування споживання освітніх послуг. Грошові ресурси перераховуються на персоніфікований рахунок студента, виходячи із рівня успішності його навчання. Якщо студент добре навчається – держава компенсує усю вартість навчання, якщо погано – держава компенсує лише певну частку. Рівень компенсації оплати за навчання залежить також від категорії закладу. Категорія присуджується на підставі результатів акредитації і оприлюднюється щорічно у законі про бюджет. Вищі навчальні заклади мають широкі повноваження у фінансових питаннях, фактично вони є фінансово автономними. Вищі навчальні заклади мають право зараховувати студентів на будь-які акредитовані програми і спеціальності [260, с.8].

У Новій Зеландії використовується модель фінансування вищих навчальних закладів, що передбачає надання фінансових ресурсів для продукування конкретних суспільних благ у вигляді підготовки фахівців конкретних напрямів (спеціальностей). Держава в особі компетентного органу заздалегідь оприлюднює пріоритетні напрями підготовки (спеціальності), навчання за якими вона готова профінансувати у наступному навчальному році. Вищі навчальні заклади повідомляють цей орган про готовність організації навчання (надати освітні послуги) за цими напрямками підготовки, а також можливу кількість споживачів (студентів). При цьому враховуються результати акредитації вищого навчального закладу (заклад може зробити пропозицію лише в межах наявної акредитації). Після цього компетентний орган повідомляє заклад про кількість студентів, навчання яких може бути профінансоване за рахунок коштів державного бюджету. Усіх інших студентів вищій навчальний заклад може брати на навчання за їхній власний рахунок або на паритетних

засадах. При цьому вищі навчальні заклади мають високий ступінь фінансової автономії, самостійно визначають та проводять фінансову політику [260, с.8].

У Румунії за рахунок коштів державного бюджету фінансуються лише вищі навчальні заклади державної форми власності. При визначенні обсягу фінансування закладу з бюджету використовується формульний підхід, який враховує кількість студентів, структуру програм навчання (у розрізі спеціальностей), кількість годин навчального навантаження на виконання навчального плану, планову кількість лекційних, семінарських та лабораторних занять, обсяг навантаження на викладача (згідно статуту), штат професорсько-викладацького складу, нормативи оплати праці. Таким чином, можна зробити висновок, що бюджетне фінансування здійснюється на основі врахування кількісних показників, і передбачає задоволення наявних потреб у заробітній платі та стипендії. Застосування вказаного підходу на практиці призвело до дроблення факультетів та спеціальностей, збільшення кількості академічних груп, зниження норми навантаження на викладача [83; 249].

В Австралії, Данії, Німеччині, Нідерландах, Великій Британії широко розвинута система фінансування пресоніфікованих витрат споживачів освітніх послуг (звичайних стипендій, додаткових стипендій, позик, грантів), що підвищує привабливість освітнього продукту [261].

В Австрії, Бельгії, Чехії, Фінляндії, Франції, Греції, Угорщині, Ірландії, Італії, Люксембурзі, Польщі, Португалії, Іспанії, Швейцарії, Туреччині фінансова допомога студентам, що навчаються в межах державного замовлення, надається виключно у вигляді стипендій, інші види виплат не передбачені [261].

У Австралії, Данії, Німеччині, Ісландії, Мексиці, Новій Зеландії, Норвегії, Швеції, Великій Британії широко розповсюджені інструменти надання студентам так званих освітніх позик (у тому числі освітніх кредитів) [261].

Таким чином, протягом останніх років в різних країнах світу відбуваються значні зміни в механізмах фінансування сфери вищої освіти, а також у механізмах розподілу бюджетних коштів серед вищих навчальних закладів державної форми власності. Вказане пояснюється кількома чинниками, зокрема: різке зростання контингенту студентів, збільшення напрямів підготовки, зростання значення навчального обладнання (у тому числі комп'ютерної техніки) у навчальному процесі, розвиток технологій бюджетного адміністрування (зокрема, перехід на програмно-цільове фінансування) тощо. В значній мірі зміна механізмів та моделей фінансування вищих навчальних закладів обумовлене змінами характеру та змісту самої освіти, необхідністю формування індивідуалізованих освітніх програм, диверсифікацією їхнього змісту та тривалості.

### Висновки до розділу 3

1. Модель стратегічного управління вищим навчальним закладом в значній мірі залежить від традицій вищої освіти, що сформувалися у конкретних державах під впливом історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників.

Організаційно-економічною платформою стратегічного управління вищим навчальним закладом у розвинутих країнах є його автономія, яка у міжнародній практиці стосується не лише певних академічних прав і свобод (“академічна автономія”), а розповсюджується, як правило, на організаційно-розпорядчу діяльність, фінансову політику та кадрову роботу (“фінансово-господарська автономія”), що посилює відповідальність керівництва (менеджменту) за результати діяльності.

2. Глобальні тенденції розвитку освітніх систем, у тому числі у сфері вищої освіти, створюють передумови для вивчення, узагальнення і поширення результатів досвіду розробки і реалізації стратегічних рішень на рівні провідних вищих навчальних закладів різних країн світу.

На практичному рівні вищі навчальні заклади, відповідачі на виклики глобалізації освітніх систем, мають вживати заходи із стандартизації та уніфікації навчальних програм, впроваджувати адаптовані світовим досвідом освітні технології, формувати гармонізовані із міжнародними документами вимоги до кваліфікації випускників. Під впливом глобальних дослідницьких мереж та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій вищі навчальні заклади мають кардинально оновлювати організацію наукових досліджень та навчально-методичної діяльності.

В результаті глобалізації вищої освіти формується світовий ринок освітніх послуг, що на практичному рівні проявляється через експорт освітніх послуг, імпорт освітніх послуг, зростання іноземних споживачів освітніх послуг (студентів), міжнародну взаємодію вищих навчальних закладів. Лідерами за показниками залучення іноземних студентів на навчання є США, Велика Британія, Австралія, Німеччина. Понад 84% іноземних студентів приймають на навчання країни ОЕСР. Стрімко зростає кількість іноземних студентів у Китаї, Індії, Мексиці.

3. Посилення міграції робочої сили в межах ЄС призвели до розуміння необхідності інтеграції навчальних програм, гармонізації технологій роботи вищих навчальних закладів різних країн. Вказане стало основою для розгортання у Європейському Союзі трьох взаємопов'язаних стратегічних ініціатив – Сорбонської декларації (у 1998 році), Болонської декларації (у 1999 році) та Лісабонської стратегії (у 2000 році).

«Болонський процес» на практичному рівні передає створення єдиного європейського простору вищої освіти. «Болонський процес» не передбачає формування повністю ідентичних систем вищої освіти у різних країнах, він призначений лише для зміцнення взаємозв'язків та покращення взаєморозуміння між системами різних країн. Україна офіційно



приєдналася до «Болонського процесу» у травні 2005 року. У 2008 році в Брюсселі (Бельгія) Україна приєдналася до Європейського реєстру забезпечення якості вищої освіти.

Досягненням «Болонського процесу» є створення у кожній із країн-учасниць належних умов для порівняння та оцінювання переваг та недоліків національної системи вищої освіти з огляду на світові тенденції. Вказане дає можливість зрозуміти унікальність вищої освіти як особливої сфери суспільної діяльності, а також визначити шляхи для подальшого зміцнення її потенціалу з огляду на реальні та потенційні ризики.

4. Сучасними інструментами стратегічного розвитку вищих навчальних закладів в умовах сучасних глобальних викликів є впровадження у навчальну практику концепції “освіта протягом життя”, створення та впровадження принципово нових освітніх технологій (у тому числі впровадження так званої “відкритої освіти”), використання інформаційно-комунікаційних технологій в якості джерела стратегічного розвитку вищих навчальних закладів, моніторинг та оцінювання стратегічної (ринкової) позиції закладів на основі розрахунку рейтингів (рейтингування) та інші. Важливим для країн ЄС ставало завдання інтенсифікації відкритості освітніх інституцій до постійного розвитку, що передбачає відкритість новим ідеям, зв'язок зі світом економіки та бізнесу та задоволення реальних потреб громадян.

Стійкий розвиток вищої освіти ЄС базується на широкому впровадженні в освітній процес сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Нині темпи впровадження таких технологій у провідних вищих навчальних закладах країн ЄС є високими, але в цілому недостатніми.

5. Протягом останніх років в різних країнах світу відбуваються значні зміни в механізмах фінансування сфери вищої освіти, а також у механізмах розподілу бюджетних коштів серед вищих навчальних закладів державної форми власності. Однією із суттєвих проблем функціонування механізму фінансування вищої освіти рівні вищих навчальних закладів є недостатня ефективність використання бюджетних коштів.

Сьогодні розвинуті країни світу, у тому числі країни ОЕСР, використовують чотири провідні моделі організації фінансування вищої освіти: “Фінансування, орієнтоване на потреби”; “Купівля державою освітніх послуг”; “Фінансування, що базується на оцінці результатів роботи”; “Фінансування, що здійснюється споживачем”. Реально на практиці застосовуються різні моделі.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити основні інструменти фінансування вищих навчальних закладів: пряме бюджетне фінансування на покриття витрат; пряме бюджетне фінансування за програмно-цільовим методом (орієнтоване на досягнення результату); бюджетне фінансування з використанням державних зобов'язань (освітніх ваучерів); освітнє кредитування; освітні заощадження; грантове кредитування; отримання плати за навчання від споживачів (замовників) освітніх послуг; корпоративне фінансування.

## РОЗДІЛ 4

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РОЗВИТКУ СФЕРИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВИКЛИКІВ

#### 4.1. Стан розвитку сфери вищої освіти в Україні

Вища освіта України – це сфера освітянської діяльності, яка представлена вищими навчальними закладами I – IV рівнів акредитації, що створені і діють на підставі вимог законодавства про освіту відповідно до виданої ліцензії. В той же час поняття “вища освіта” в контексті нашого дослідження може розумітися як сфера господарської (економічної) діяльності, яка представлена закладами вищої освіти, що надають освітні послуги відповідно до статутних завдань за певну плату (за рахунок лштів бюджету або за рахунок інших джерел).

Відповідно до ст.1 Закону України «Про вищу освіту» [89]:

- вища освіта - сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у вищому навчальному закладі (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти;

- вищий навчальний заклад - окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей;

-освітня діяльність - діяльність вищих навчальних закладів, що провадиться з метою забезпечення здобуття вищої, післядипломної освіти і задоволення інших освітніх потреб здобувачів вищої освіти та інших осіб;

-якість вищої освіти - рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти;

- якість освітньої діяльності - рівень організації освітнього процесу у вищому навчальному закладі, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань.

Протягом років Незалежності (починаючи з 1990-х рр.) сфера вищої освіти розвивалася випереджаючими темпами, що проявилось в першу чергу у зростанні кількості закладів вищої освіти та відповідному збільшенні чисельності студентів. Вказаний процес став закономірним наслідком двох чинників: здобуття Незалежності (необхідність підготовки фахівців у новітніх закладах, яких раніше на території України не існувала)

та радикальна соціально-економічна реформа (можливість створення навчальних закладів приватної форми власності). Крім того, до складу сфери вищої освіти почали включати заклади I-II рівнів акредитації (коледжі, технікуми, училища), які в радянські часи входили до складу сфери середньої спеціальної освіти.

Дані про кількість вищих навчальних закладів та чисельність студентів (слухачів) представлено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Вищі навчальні заклади та чисельність студентів (слухачів)**

Показники	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Кількість закладів, всього, одиниць	1037	979	951	854	767	664
Чисельність студентів – всього, тис.осіб	1540,5	1930,9	2709,2	2491,3	1992,9	1689,2
Середня кількість студентів у одному закладі, тис.осіб	1,48	1,97	2,84	2,92	2,60	2,54

Складено за даними Держстату [37, с. 8]

З наведених даних вбачається, що протягом 2000-2015 рр. триває тенденція зменшення кількості закладів. Вказане обумовлюється зависокими темпами зростання кількості закладів у попередній період (до 2000 р.), а також загостренням конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг, в результаті чого непривабливі для споживачів заклади мають припинити свою діяльність.

Динаміка кількості вищих навчальних закладів та чисельності студентів (споживачів освітніх послуг) графічно показана на рис.4.1.

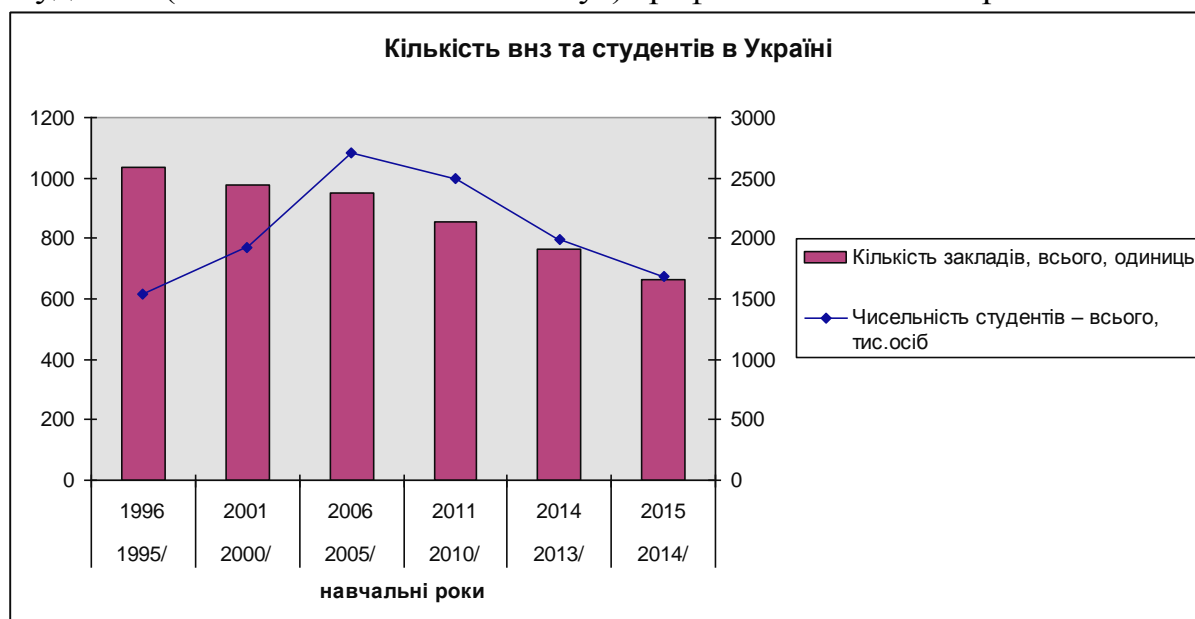


Рис. 4.1. Кількість ВНЗ та студентів в Україні (складено за даними табл.4.1).

Внаслідок деякого зменшення кількості навчальних закладів та одночасного збільшення контингенту студентів і слухачів до 2011 р. фіксувалося зростання показника середньої кількості студентів у одному закладі (від 1,48 тис. у 1995/1996 навчальному році до 2,92 тис. у 2010/2011 навчальному році). Ця тенденція оцінювалася позитивно, оскільки зростання середньої кількості студентів у одному закладі свідчить про збільшення концентрації ресурсів та можливостей щодо підготовки студентів і таким чином дозволяє прискорити процес створення потужних вищих навчальних закладів із сучасною матеріально-технічною базою. Починаючи з 2012 р. зафіксовано тенденцію зменшення показника середньої кількості студентів у одному закладі (до 2,54 тис. у 2014/2015 навчальному році), що є наслідком стрімкого зменшення студентського контингенту. У табл. 4.2 представлено аналітичні дані про тенденції зміни кількості закладів III-IV рівнів акредитації та кількості студентів (слухачів) в них у розрізі різних форм навчання.

Таблиця 4.2

**Вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації  
та чисельність студентів (слухачів)**

Показники	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Кількість закладів, всього, одиниць	255	315	345	349	309	277
Чисельність студентів – всього, тис.осіб	922,8	1402,9	2203,8	2129,8	1637,3	1437,9
У тому числі за формами навчання:						
- денна	616,3	859,5	1233,8	1250,2	1123,6	935,1
- вечірня	24,1	10,7	9,3	6,1	4,1	2,6
- заочна	282,4	532,7	960,7	873,5	545,6	500,2
Середня кількість студентів у одному закладі, тис.осіб	3,61	4,45	6,38	6,10	5,30	5,19

Складено за даними Держстату [37, с. 8]

Дані таблиці 3.2 свідчать про коливання кількості вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації (зростання від 225 у 1995/96 навчальному році до 345 у 2005/2006 навчальному році і зниження до 277 у 2014/2015 навчальному році).

Динаміка вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації та середня кількість студентів, що навчалися у цих закладах, графічно показана на рис. 4.2.

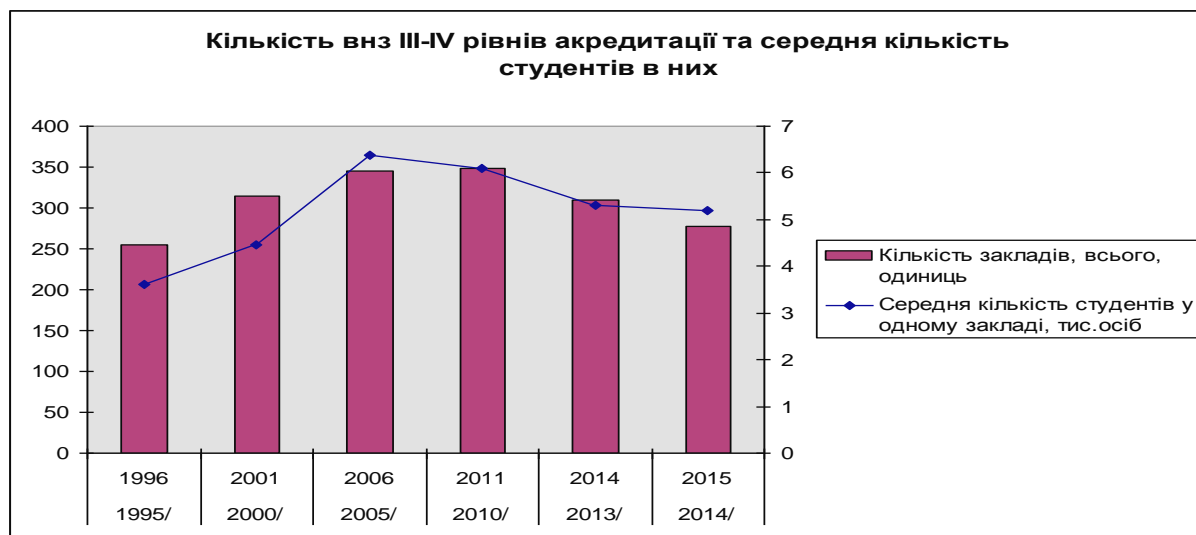


Рис.4.2. Кількість вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації та середня кількість студентів в них (складено за даними табл.4.2).

Відмічаються значні коливання кількості студентів і слухачів (найбільша кількість студентів у вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації (2364,5 тис.осіб) зафіксовано у 2008/2009 навчальному році). Протягом останніх шести років спостерігаємо зниження кількості студентів у вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації (до 1437,9 тис.осіб у 2014/1025 навчальному році). Зниження контингенту студентів і слухачів спостерігається за усіма формами навчання.

Середня кількість студентів у одному вищому навчальному закладі III-IV рівнів акредитації зростала до 2005/2006 навчального року (6,38 тис.осіб). В той же час у країнах ЄС-15 середня кількість студентів, що навчаються в університетах, коливається на рівні від 14 тис.осіб (Греція) до 23 тис.осіб (Італія) [78; 81]. Вказане свідчить про доцільність деякого скорочення мережі вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, що є запорукою подальшої концентрації обмежених ресурсів та створення можливостей для формування потужних закладів, що працюють із використанням сучасних навчальних технологій.

Протягом останніх років середня кількість студентів і слухачів у вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації знижується (у 2014/2015 навчальному році цей показник досяг 5,19 тис.осіб).

У радянські часи рішення про відкриття вищого навчального закладу, що надавав повну вищу освіту, приймалося після ретельних обґрунтувань, узгоджень, підготовчих заходів, ідентифікації ресурсної бази (у середньому 1 заклад у 2 роки). Натомість у роки Незалежності без створення належних умов (відсутність кадрового та фінансового ресурсу) було створено понад 200 таких закладів (тобто в середньому по 10 щороку).

Однією із особливостей системи вищої освіти є те, що вона здійснює підготовку іноземних громадян (експорт освітніх послуг). Згідно даних Держстату, у вищих навчальних закладах України станом на початок

2014/2015 року навчалось 56933 іноземних громадян, у тому числі у закладах III-IV рівнів акредитації – 56811 іноземних громадян, що становить 3,5% від загальної чисельності студентів. Цікаво, що найбільша кількість іноземних студентів навчається не в столиці, а в Харківській області (понад 21 тис. осіб), що можна пояснити більш якісною роботою харківських вищих навчальних закладів в частині залучення іноземних замовників (споживачів). Лідерські позиції за чисельність іноземних громадян, що здобувають вищу освіту у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації, займають також м.Київ, Одеська область.

Найбільша кількість студентів у вищих навчальних закладах України навчається з таких країн: Туркменістан (13,5 тис. осіб), Азербайджан (9,2 тис.), Індія (3,9 тис.), Нігерія (3,3 тис.), Ірак (2,6 тис.), Марокко (2,0 тис.), Узбекистан (2,0 тис.), Йорданія (1,9 тис.), Російська Федерація (1,8 тис.), Китай (1,7 тис.), Туреччина (1,4 тис.) [37].

У табл. 4.3 представлено дані про кількість закладів вищої освіти, у розрізі їхніх типів.

Таблиця 4.3

**Вищі навчальні заклади на початок 2014/2015 навчального року у розрізі їхніх типів**

Типи закладів	Кількість закладів, од.	Кількість студентів, тис.осіб	З них жінок, тис.осіб	Прийнято на початковий цикл навчання, тис.осіб	Випущено з закладу, тис.осіб
Всього	664	1689,2	879,9	361,1	484,5
Технікуми	59	40,8	14,4	11,6	13,9
Училища	87	34,2	26,6	9,5	9,5
Коледжі	222	169,8	99,3	46,4	53,5
Університети	175	1225,3	636,9	253,9	339,8
Академії	54	179,2	79,6	32,2	54,2
Інститути	66	39,4	22,8	7,3	13,3
Консерваторії	1	0,6	0,3	0,1	0,1

Складено за даними Держстату [37, с. 17]

З представлених даних вбачається, що станом на початок 2014/2015 навчального року основними типами вищих навчальних закладів в Україні є коледжі (222 од.), університети (175 од.) та училища (87 од.). Протягом останніх років стрімко скоротилася мережа технікумів (з 130 од. у 2010 р. до 59 у 2014 р.).

Найбільша кількість студентів сконцентровано в університетах (1225,3 тис. осіб). Для порівняння: станом на початок 2010/11 навчального

року в університетах навчалось 1679,2 тис.осіб. Таким чином, лише за три роки (з 2011 р. по 2014 р.) обсяг студентського контингенту в університеті зменшився майже на 27%.

Графічну структуру закладів за кількістю студентів представлено на рис 4.3.

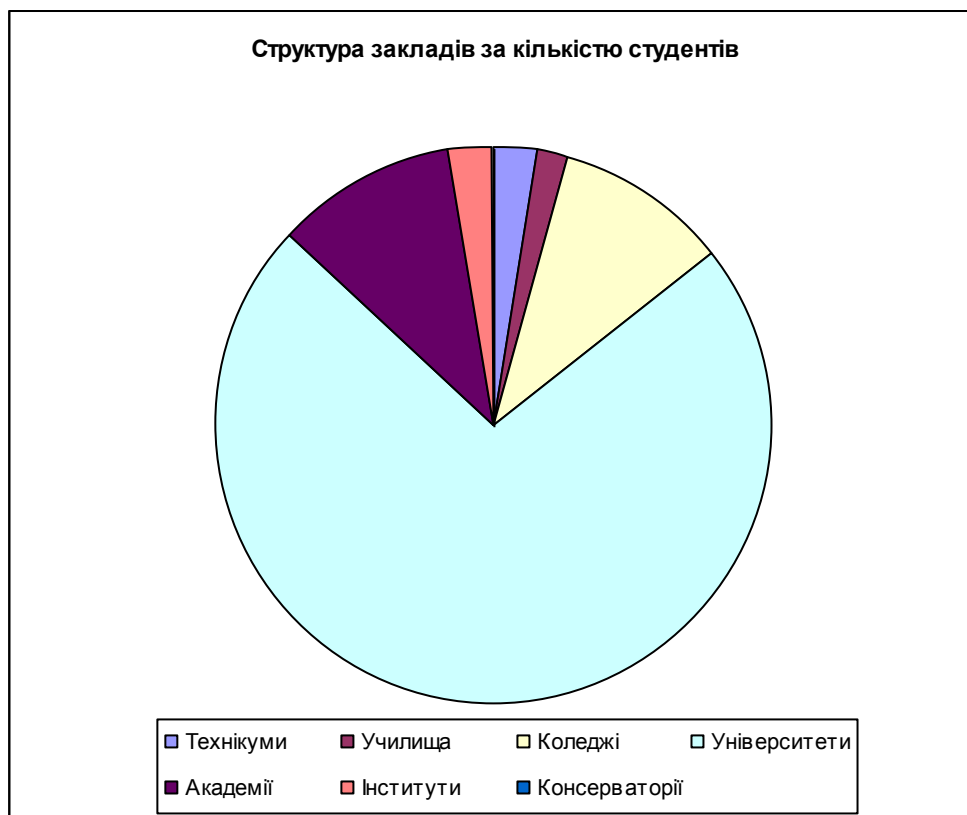


Рис. 4.3. Структура закладів за кількістю студентів (складено за даними таблиці 4.3).

Особливістю систем вищої освіти різних країн, у тому числі в Україні, є нерівномірність за територіальним розподілом. Це пов'язано із тим, що різні міста (як центри регіонів) мають різний науковий, інноваційний та освітній потенціал. Більшість закладів концентруються у великих містах, що виправдано з точки зору принципу наближеності до споживача (продукування освітніх послуг здійснюється в місцях проживання потенційних споживачів).

Дані про кількість вищих навчальних закладів у розрізі регіонів представлено у табл. 4.4. Наведені у таблиці дані свідчать про певну територіальну нерівномірність розміщення вищих навчальних закладів. Найбільша кількість закладів сконцентрована у регіонах з високою кількістю населення (м. Київ, Львівська, Дніпропетровська, Харківська обл.), що є цілком виправданим з точки зору орієнтації навчальних закладів на розміщення до потенційних споживачів.

Таблиця 4.4

**Кількість вищих навчальних закладів за типами  
на початок 2014/2015 року, у розрізі регіонів**

Регіони	Усього	У тому числі за типами			
		Університети	Інститути	Коледжі	Училища
Україна	664	175	66	222	87
Вінницька	22	5	2	12	2
Волинська	14	2	1	9	1
Дніпропетровська	52	11	6	14	7
Донецька	16	1	-	6	6
Житомирська	20	3	1	13	1
Закарпатська	14	4	2	6	1
Запорізька	24	8	4	8	2
Івано-Франківська	17	4	1	10	1
Київська	23	4	2	12	1
Кіровоградська	17	2	3	6	3
Луганська	12	2	-	1	5
Львівська	43	12	4	14	6
Миколаївська	16	6	-	8	2
Одеська	39	12	2	4	10
Полтавська	21	5	1	3	5
Рівненська	15	4	1	9	1
Сумська	15	4	-	3	6
Тернопільська	20	4	4	9	3
Харківська	68	21	8	16	6
Херсонська	18	4	2	5	5
Хмельницька	20	6	1	7	3
Черкаська	17	5	-	8	2
Чернівецька	17	4	-	11	1
Чернігівська	17	3	-	7	4
м.Київ	107	39	21	21	3

Складено автором на основі даних Держстату [37, с. 21].

Крім того, для великих міст дається взнаки нагромаджений у попередні роки кадровий та науковий потенціал. За кількістю вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації (технікуми, коледжі) лідерські позиції утримують промислово розвинуті регіони – м.Київ, Дніпропетровська, Харківська, Одеська області, в яких сконцентрована значна кількість промислових підприємств, які використовують кваліфіковану робочу силу.

Одним із ключових показників, що характеризують якість роботи системи вищої освіти, є забезпеченість вищих навчальних закладів



науково-педагогічними працівниками, у тому числі фахівцями вищої кваліфікації (з науковими ступенями). Згідно даних Держстату, у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації на початок 2014/15 року працювало 137,9 тис. осіб викладацького складу, у тому числі 117,2 тис. осіб – науково-педагогічні працівники (з них 12,7 тис. осіб мають науковий ступінь доктора наук, 62,2 тис. осіб – науковий ступінь кандидата наук).

Протягом 1990 – 2012 рр. кількість вищих навчальних закладів зростала темпами, вищими за темпи підготовки науково-педагогічних працівників для вищої школи, у тому числі фахівців найвищої кваліфікації. Це призвело до того, що окремі заклади не виконують вимог за показниками забезпеченості науково-педагогічними працівниками вищої кваліфікації. Вказане негативно впливає на якість навчання, а також звужує науковий та інноваційний потенціал вищої освіти.

Одним із негативних чинників, що гальмує розвиток кадрового потенціалу вищої освіти, є незначний (недостатній) розмір заробітної плати науково-педагогічних працівників, слабкий рівень соціального забезпечення, занижка престижність викладацької діяльності.

Також важливим показником розвитку вищої освіти є рівень матеріально-технічного забезпечення вищих навчальних закладів. За цими показниками система вищої освіти України не відповідає сучасним вимогам. Загальна площа будівель, що перебувають у власності або оперативному управлінні вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації, становить 22502,4 тис. кв. метрів, з яких 1530,6 тис. кв. метрів – орендовано у інших установах, а 384,7 тис. кв. метрів – здано в оренду іншим установам.

Площа навчально-лабораторних приміщень вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації становить 14613,4 тис. кв. метрів, площа гуртожитків – 6682,3 тис. кв. метрів. Згідно даних Держстату, 469,9 тис. студентів потребують улаштування до гуртожитку

Негативно на імідж системи професійної освіти впливає безробіття випускників, незадовільні оцінки кваліфікації випускників з боку роботодавців. Безробіття випускників спричиняють неправильна професійна орієнтація, доповнена низькою якістю вступників та їхньої наступної підготовки. В результаті спостерігається так звана «перекваліфікація робочої сили» національної економіки, надлишку в ній фахівців з повною вищою освітою (переважно неякісною) [167, с.357].

Вищі навчальні заклади не мають належних інформаційних ресурсів для підготовки фахівців з вищою освітою. Наукові (науково-технічні) бібліотеки вищих навчальних закладах є порівняно невеликими, недостпними є кількісні показники підписки на провідні іноземні періодичні фахові видання та видання в електронному форматі [20, с.7].

В Україні станом на початок 2014/15 навчального року має власну бібліотеку 631 вищий навчальний заклад, бібліотечні пункти мають 283 закладів, загальний книжковий фонд становить понад 176 млн. екземплярів.

Однією із вад системи вищої освіти України є орієнтація вищих навчальних закладів на задоволення потреб споживачів, які бажають отримати так звані «модні» або «рейтингові» спеціальності (економіст, юрист, менеджер, психолог та ін.). Значна частка вищих навчальних закладів готують непрофільних для них фахівців, не маючи для цього належного кадрового, наукового та навчально-методичного забезпечення.

Згідно розрахунків фахівців Інституту вищої освіти НАПН України, наша держава щонайменше у 2,5 раза відстає за часткою випускників науково-природничої освітньої галузі, натомість надлишково готує фахівців з соціальних наук, бізнесу і права (41 %) [141, с.15].

Одним із економічних факторів, що заважає переходу сфери вищої освіти на модель інноваційного розвитку, є недостатність фінансування. Вказане обумовлено кількома причинами: загальною економічною кризою, негативними демографічними тенденціями, відсутністю достатньої кількості конкурентоспроможних освітніх продуктів, слабкістю механізмів взаємодії навчальних закладів з роботодавцями, іноземними партнерами та міжнародними організаціями тощо [76, с.13].

Стан фінансування системи освіти загалом та вищої освіти зокрема за рахунок коштів бюджету представлено у табл.4.5.

Таблиця 4.5

**Фінансування освіти та вищої освіти за рахунок коштів зведеного бюджету, млн. грн.**

	2000	2005	2010	2012	2013
Обсяг видатків зведеного бюджету – усього	48148,6	141989,5	262428,0	492454,7	505843,8
У тому числі: На освіту	7085,5	26801,8	55620,9	101560,9	105538,7
У тому числі: На вищу освіту	2285,5	7934,1	17057,9	29335,9	30003,1

Складено за даними Держстату [37, с.3].

З наведених даних вбачається, що фінансування освіти та вищої освіти відбувається невірномірно. Після зростання абсолютних обсягів видатків зведеного бюджету на фінансування освіти та вищої освіти у 2005-2009 рр., що пояснювалося зростанням бюджетних доходів та бюджетних видатків, у 2010 р. обсяг фінансування освіти та вищої освіти знизився, що було обумовлено стрімким падінням доходів та видатків бюджетів різних рівнів внаслідок фінансово-економічної кризи. Показово, що у 2009 р., у найтяжчий період кризи, загальний обсяг видатків зведеного бюджету знизився, а видатки на освіту та вищу освіту зросли. Це говорить про намагання Уряду України здійснювати належне фінансування освітянської діяльності відповідно до взятих зобов'язань, на пріоритетних принципах. У 2012 видатки на освіту та вищу освіту зростали доволі високими темпами, натомість у 2013 р. абсолютні обсяги

фінансування освіти та вищої освіти порівняно з попереднім роком майже не змінилися.

Графічно динаміку видатків зведеного бюджету на освіту та вищу освіту показано на рис. 4.4.

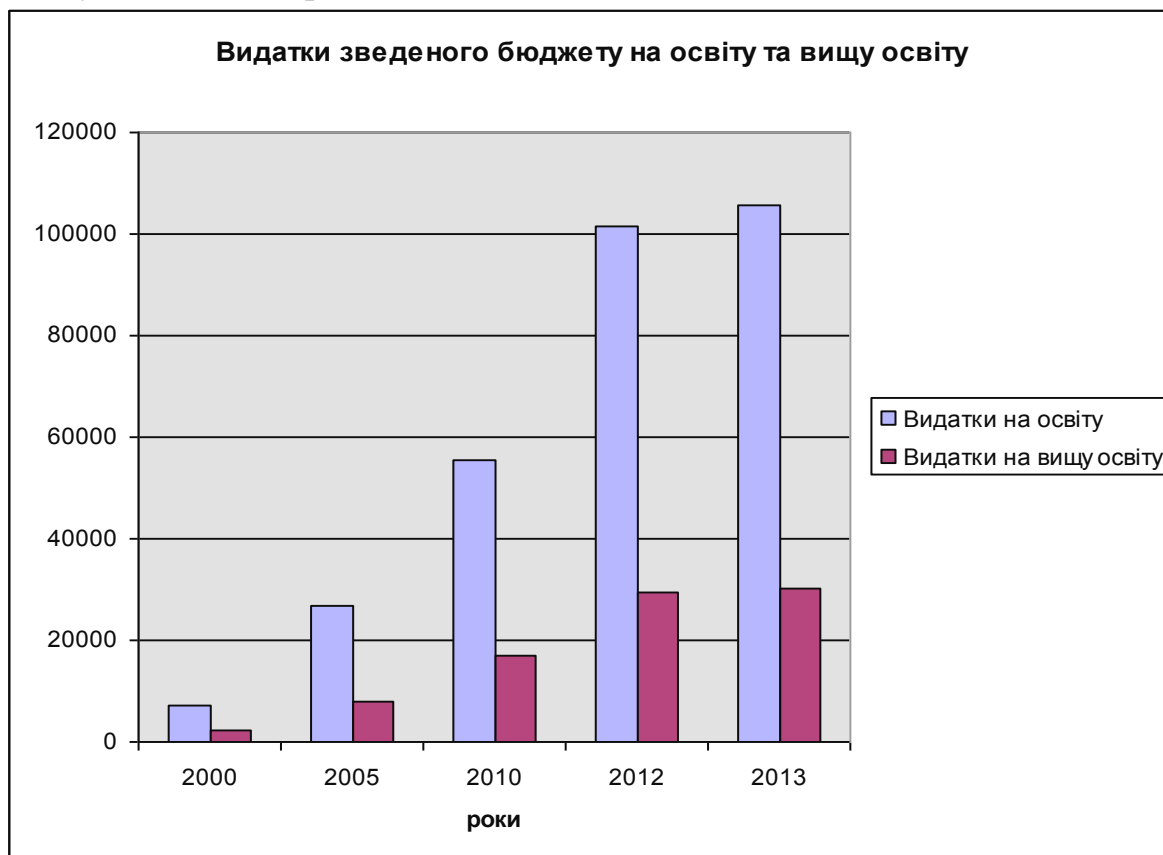


Рис.4.4. Видатки зведеного бюджету на освіту та вищу освіту (складено за даними табл.4.5).

У табл. 4.6 показано аналітичні показники щодо фінансування вищої освіти в Україні.

Таблиця 4.6

**Аналіз фінансування вищої освіти за рахунок коштів зведеного бюджету, млн.грн.**

	2000	2005	2010	2012	2013
Видатки на вищу освіту:	1,3	1,8	2,2	2,0	2,1
- у % до ВВП					
- у % до загального обсягу видатків	4,7	5,7	6,5	5,9	5,9
- у % до обсягу видатків на освіту	32,3	29,6	30,7	28,9	28,4

Розраховано автором за даними Держстату [37, с.3].

Рівень бюджетного фінансування вищої освіти відносно ВВП та загального обсягу бюджетних видатків протягом 2008-2010 рр. порівняно з 2000-2007 рр. дещо збільшився. Так, якщо у 2000-2007 р. видатки на вищу

освіту дорівнювали 1,3 – 1,8% ВВП та 4,7 – 5,7% загальних бюджетних витратів, то у 2008-2010 рр. ці показники збільшилися до 2,0 – 2,3% ВВП та 6,0 – 6,8% бюджетних витратів., що у 2010 р. відносні показники фінансового забезпечення вищої освіти за рахунок коштів бюджету дещо знизилися, що стало закономірним явищем суттєвого обмеження фінансування багатьох бюджетних програм, у тому числі і у сфері вищої освіти, викликаного необхідністю здійснювати витатки на фінансування захищених статей.

У 2012-2013 рр. вказані показники дещо знизилися (фінансування вищої освіти знаходилося на рівні 2,0 – 2,1% від ВВП та 5,9% від загального обсягу бюджетних витратів) [241].

Графічна інтерпретація відносного рівня бюджетного фінансування системи вищої освіти представлена на рис.4.5.

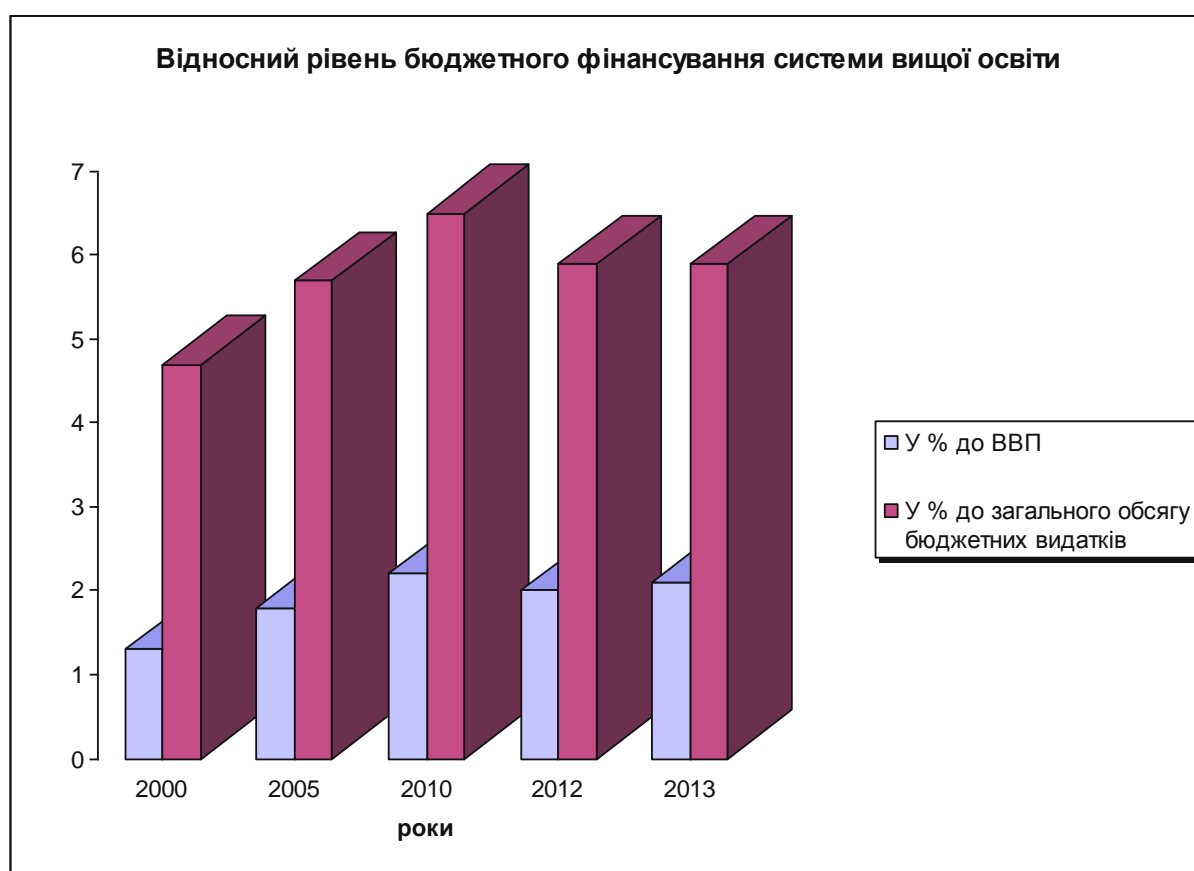


Рис. 4.5. Відносний рівень бюджетного фінансування системи вищої освіти (складено за даними табл.4.6).

Порівняємо динаміку відносних показників фінансового забезпечення сфери вищої освіти із сферами вищої освіти інших країн. До вибірки включено дані про системи вищої освіти провідних країн світу (передові країни Організації економічного співробітництва та розвитку – ОЕСР, Європейського Союзу, Америки), з огляду на те, що саме на ці країни слід орієнтуватися Україні при модернізації власної вищої освіти та

впровадженні перспективних моделей фінансово-економічного забезпечення її розвитку.

Дані про фінансування вищої освіти (у % до ВВП) наведено у табл.4.7. Як вбачається з поданої таблиці, в Україні зафіксовано відносно високий показник бюджетного фінансування сфери вищої освіти (відносно ВВП). Можна припустити, що висока підтримка вищої освіти в Україні обумовлена не лише необхідністю підготовки кадрів, а й іншими причинами, у тому числі зниження соціальної напруги у суспільстві, нівелювання негативних наслідків безробіття серед молоді. Натомість в Україні майже не фінансується наукова (дослідницька) та інноваційна діяльність установ вищої освіти.

Таблиця 4.7

**Обсяг бюджетного фінансування розвитку вищої освіти**

№	Країни, групи країн, роки даних	Бюджетні видатки, що спрямовуються на вищу освіту, % ВВП,	У т.ч. спрямовуються на наукову та інноваційну діяльність установ вищої освіти, % ВВП
1.	Україна, 2014 р.	2,1 %	0,05
2.	Країни ОЕСР (середнє за країнами), 2013 р.	1,6 %	0,45
3.	Країни ЄС (21), що є членами ОЕСР, 2013 р.	1,4 %	0,49
4.	Російська Федерація, 2014 р.	1,8 %	0,09

Складено за даними Держстату [37] та інших джерел [141; 143; 261].

У сфері вищої освіти основний обсяг асигнованих бюджетних коштів спрямовується на заробітну плату та нарахування на неї, а також на стипендії. Тобто, в основному фінансуються соціально захищені статті витрат (“статті проїдання”). В той же час майже не фінансуються інвестиційні витрати на нове будівництво, впровадження нових освітніх технологій, закупівлю навчального обладнання, проведення перспективних наукових досліджень (“статті розвитку”). Однією з основних причин зазначеного неблагополучного становища в Україні є велика кількість вищих навчальних закладів та їхніх позабазових структурних підрозділів. Фахівці неодноразово вказували на надміре розростання системи вищої освіти України, яка продукує “непотрібних” суспільству та ринку фахівців. Парадоксально, що ліцензований обсяг прийому у 2013 р. на бакалаврські програми становив 1,2 млн. осіб, вдвічі перевищивши кількість осіб, які закінчили середню школу. Державне замовлення на підготовку фахівців у вищих навчальних закладах різних форм власності проводиться непрозоро, без урахування якості освітніх послуг.

Дані про чисельність студентів вищих навчальних закладів за джерелами фінансування їхнього навчання наведено у табл. 4.8

Таблиця 4.8

**Чисельність студентів вищих навчальних закладів за джерелами  
фінансування їхнього навчання**

Показники	Вищі навчальні заклади – усього			У т.ч. вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації		
	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Всього студентів, тис. осіб	2418,1	1992,9	1689,2	2066,7	1673,3	1438,0
У тому числі за рахунок:						
Державного бюджету	926,4	858,3	751,1	798,6	735,9	663,2
Місцевих бюджетів	91,0	87,1	82,1	14,5	13,1	12,2
Юридичних осіб	8,6	8,1	10,4	8,4	7,8	10,2
Фізичних осіб	1392,1	1039,4	845,6	1245,2	916,5	752,3

Складено за даними Держстату [37, с.13]

Протягом 2008-2015 рр. триває тенденція зниження кількості студентів, що навчаються у вищих навчальних закладах, в тому числі у розрізі наявних джерел фінансування (окрім коштів місцевих бюджетів). Вказане пояснюється як демографічними проблемами (стрімке зниження кількості молоді, що народилася у першій половині 1990-х рр.), так і недостатністю фінансових ресурсів внаслідок загострення фінансово-економічної кризи. Згідно нашого прогнозу, зниження кількості студентів, що навчаються у вищих навчальних закладах, буде триватиме щонайменше до 2022 року, що підтверджується даними про кількість учнів середніх шкіл. Вказане пояснюється кількома причинами, у тому числі “демографічною ямою” (1993-2005 рр.), подальшим скороченням мережі вищих навчальних закладів, зростанням можливостей навчання за кордоном (кількість українських студентів, що навчаються за кордоном, щороку збільшується).

Дані про відносний розподіл студентів вищих навчальних закладів за джерелами фінансування їхнього навчання наведено у табл. 4.9.

В Україні більшість студентів навчаються у вищих навчальних закладах за рахунок коштів фізичних осіб. Таким чином, економіка забезпечується кваліфікованою робочою силою, підготовленою без здійснення бюджетного фінансування. Водночас протягом 2010-2015 рр. спостерігаємо зростання частки студентів, що навчаються за рахунок коштів державного бюджету (з 38,6% у 2010 р. до 46,1% у 2015 р.), що пояснюється намаганням держави підтримати сферу вищої освіти, а також здійснити заходи із соціального забезпечення молоді, яка потребує допомоги.

Таблиця 4.9

**Розподіл студентів вищих навчальних закладів за джерелами  
фінансування їхнього навчання**

Показники	Вищі навчальні заклади – усього			У т.ч. вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації		
	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Всього студентів, %	100	100	100	100	100	100
У тому числі за рахунок:						
Державного бюджету	38,3	43,1	44,5	38,6	44,0	46,1
Місцевих бюджетів	3,8	4,4	4,9	0,7	0,8	0,9
Юридичних осіб	0,4	0,4	0,6	0,4	0,4	0,7
Фізичних осіб	57,5	52,1	50,0	60,3	54,8	52,3

Складено за даними Держстату [37, с.13]

На рис. 2.6 показана структура студентів за джерелами фінансування їхнього навчання.



Рис. 2.6. Структура студентів за джерелами фінансування їхнього навчання (складено за даними табл.4.8).

Однак слід розуміти, що структура студентів за джерелами фінансування їхнього навчання не відбиває структури фінансування вищих навчальних закладів. Це пов'язано із тим, що за рахунок коштів державного бюджету студенти вчаться в основному у вищих навчальних закладах державної та комунальної форм власності, в той час у вищих навчальних закладах приватної форми власності майже всі студенти вчаться за рахунок позабюджетних джерел фінансування.

В Україні у вищих навчальних закладах навчається майже 90% молоді у віці від 17 до 22 років, у той час як у інших країнах цей показник знаходиться на рівні 30-45% [132, с.190]. Відтак, через завелику кількість

студентів вищих навчальних закладів, рівень бюджетних видатків на одного студента в Україні значно нижчий, аніж у провідних країнах світу.

Таблиця 4.10

**Співставлення середніх річних видатків на одного студента в Україні та країнах ОЕСР в еквіваленті повної (денної) форми навчання і паритету купівельної спроможності (ПКС)**

№	Країни	Вартість, дол. США (ПКС)
1.	Україна, 2014 р.	3,7 тис.
2.	Країни ОЕСР (середнє за країнами), 2013 р.	13,7 тис.
3.	Країни ЄС (21), що є членами ОЕСР, 2013 р.	13,0 тис.
4.	Сполучене Королівство, 2013 р.	16,3 тис.
5.	США, 2013 р.	29,2 тис.

Складено за даними Держстату [240] та інших джерел [19; 133; 261]

З наведеної таблиці видно, що в Україні розмір видатків на одного студента значно нижчі, аніж видатки на одного студента у розвинутих країнах. Це об'єктивне явище, пов'язане із порівняно невисоким рівнем виробництва ВВП та душу населення, а також жорстке обмеження в Україні бюджетного фінансування навчальних та наукових програм. Через вказане, за нашою оцінкою, не створено умов для формування в Україні у найближчому майбутньому лідерських (провідних) освітніх програм, що будуть конкурентоспроможними на світовому ринку освітніх послуг.

Тому нині актуальною і значущою проблемою сьогодення є вибір та обґрунтування перспективних напрямів фінансово-економічного забезпечення функціонування системи вищої освіти, що адекватні сучасним викликам соціально-економічної ситуації та відповідають довгостроковим прогнозам технологічного розвитку.

Серед значних втрат сфери вищої освіти України – суттєва девальвація науково-технічного та інноваційного потенціалу переважної більшості вищих навчальних закладів, що проявляється зокрема у низькій результативності їхньої наукової та інноваційної діяльності [20; 238; 256].

Результативність наукової діяльності науково-педагогічних працівників в Україні оцінюється переважно за кількісними параметрами (кількість наукових праць, обсяг друкованих аркушів тощо), а майже всі наукові публікації оприлюднюються у виданнях, які не входять до світових наукометричних баз даних. В системі вищої освіти України немає ефективних механізмів стимулювання наукової творчості та високої результативності дослідницької діяльності науково-педагогічних працівників [20, с.7].

У більшості вищих навчальних закладів фундаментальні та прикладні науково-дослідні роботи і науково-технічні розробки взагалі не фінансуються, ані за кошти бюджету, ані за кошти з інших джерел. Обсяги фінансування наукової діяльності навіть провідних закладів є незначними.



Приміром, Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» у 2013 р. мали доведений обсяг фінансування наукових і науково-технічних робіт відповідно 82,6 та 65,4 млн грн. [20, с.6], що ледве складає десяту частину загальних видатків на утримання закладів. Зрозуміло, це звужує дослідницький потенціал вищих навчальних закладів та каталізує їхню деградацію.

У провідних країни світу, які демонструють найвищі позиції національної вищої освіти за світовими рейтингами, неухильно збільшується частка досліджень і розробок у структурі навчання висококваліфікованих фахівців у вартісному вираженні. Тобто в закладах вищої освіти провідних країн більшою мірою реалізується принцип “навчання через дослідження і розробки”. Відносно невелика частка останніх у вищій школі США (9,9 %) значною мірою компенсується вагомими інвестиціями в розвиток бібліотечної справи та інформаційних ресурсів і технологій [141, с.18].

Система вищої освіти України не може продемонструвати високу якість діяльності в системі міжнародних координат, що підтверджується зокрема результатами незалежного рейтингування вищих навчальних закладів, яке регулярно проводиться впливовими міжнародними організаціями.

Система вищої освіти України не містить у своєму складі зразкові за міжнародними стандартами вищі навчальні заклади. Основним недоліком таких закладів, згідно позиції міжнародних організацій, є відсутність належної наукової та інноваційної діяльності. У вищих навчальних закладах України, на противагу від закладів інших країн, майже не представлено наукових шкіл світового рівня. Наукова робота студентської молоді нерідко зводиться до виконання формальних процедур.

Результати проведеного аналізу дають змогу зробити висновок, що сфера вищої освіти України протягом 1990-2011 рр. розвивалася доволі високими темпами, але переважно на екстенсивній основі. Відбувалося зростання кількості закладів, але без належного їхнього забезпечення необхідними кадровими, науковими (дослідницькими) та інноваційними ресурсами. Кількість студентів, що навчаються у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації, збільшилася за роки Незалежності майже у 3 рази, що призводить до неоднозначних економічних наслідків. Зокрема, промисловість України вже зараз відчуває дефіцит висококваліфікованих робітників [95, с.87]. Починаючи з 2012 р. триває тенденція скорочення кількості вищих навчальних закладів, науково-педагогічного персоналу, що пов'язане із падінням чисельності студентського контингенту та загальною економічною кризою.

Установи вищої освіти орієнтуються на задоволення платоспроможного попиту, а тому готують в першу чергу фахівців так званих «модних» професій. В таких умовах звичайно страждає якість навчання.

Можемо також стверджувати, що розвиток вищої освіти відбувається у несприятливих макроекономічних умовах. Дається взнаки падіння платоспроможного попиту, через що окремі заклади змушені припинити діяльність, а окремі – знижують ціни (демпенгують), що неодмінно позначається на падінні якості навчання. Демографічна криза 1990-х рр. призвела до зниження кількості потенційних споживачів освітніх послуг. Відчувається недостатність бюджетної підтримки інвестиційного процесу у сфері вищої освіти [2, с.452].

У державі не створено організаційно-економічного механізму залучення потенціалу вищої школи до виконання перспективних наукових та інноваційних розробок. Значна кількість закладів не мають фінансового ресурсу на організацію наукових досліджень і розробок.

Таким чином, в системі вищої освіти функціонує 175 університетів, переважна більшість яких не виконує функцій класичного університету – бути не просто “освітнім закладом” (як це має місце у нас), а центром державотворення, осередком суспільного прогресу, науки, культури [130; 243]. Таку ситуацію не можна оцінити позитивно. Вітчизняні університети в переважній більшості орієнтуються на надання освітніх послуг з метою отримання доходу, а не на формування моделей розвитку держави, суспільства, бізнесу з урахуванням сучасних викликів.

#### **4.2. Тенденції розвитку вищих навчальних закладів різних типів**

Особливістю вищої освіти України як виду економічної діяльності є присутність у ринковому просторі освітніх установ (вищих навчальних закладів) державної та комунальної форм власності. Вказані заклади одночасно виступають і як бюджетні установи (тобто отримують кошти з бюджетів різних рівнів задля виробництва суспільних благ), і як суб’єкти економічної діяльності (орієнтовані на досягнення позитивних результатів господарювання шляхом вироблення освітніх послуг та їх продажу на конкурентному ринку).

При цьому у сфері вищої освіти, як показав проведений аналіз, держава формує значну частину попиту на освітні послуги (держава замовляє і оплачує освітні послуги). Для багатьох вищих навчальних закладів, у тому числі національних університетів, кошти державного та місцевих бюджетів є провідним джерелом доходу.

Ця тенденція є загальноосвітньою, оскільки переважна більшість сучасних розвинених країн законодавчо закріпили право громадян на здобуття освіти, що потребує здійснення ресурсного (у тому числі фінансового) забезпечення оплати вироблених освітніх послуг за рахунок бюджетів різних рівнів.

В Україні також задекларовано і гарантовано право громадян на освіту (доступність освіти). Відповідно до ст. 53 Конституції України, кожен має право на освіту, при цьому держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-

технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам [81, с.287]. Припис Конституції окремо наголошує, що громадяни мають право безоплатно здобути вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі.

Зазначена конституційна норма дала підстави 50 народним депутатам України звернутися у 2004 році до Конституційного Суду України про офіційне тлумачення положень щодо доступності і безоплатності освіти, оскільки народні депутати стверджували, що держава виділяє недостатні обсяги фінансування для освіти [38; 39]. Аналізуючи положення статті 53, Конституційний Суд України дійшов висновку, що «безоплатність» освіти у державних і комунальних навчальних закладах «...слід розуміти як можливість здобуття освіти у цих закладах без оплати, тобто без внесення плати у будь-якій формі за освітні послуги відповідно до державного стандарту... Безоплатність здобуття громадянами освіти забезпечується фінансуванням навчальних закладів цих форм власності за рахунок державних і місцевих бюджетних асигнувань...» [38, с.316].

Конституційний Суд України у своєму Рішенні підкреслив, що держава повинна оплачувати освітні послуги, які надаються громадянам України безоплатно, за рахунок відповідних бюджетів в межах державних стандартів освіти [39, с.112]. Держава (в особі парламенту) та місцеві громади (в особі органів місцевого самоврядування) ухвалюють рішення про фінансування державних і комунальних вищих навчальних закладів, виходячи з розуміння їхньої суспільної корисності як виробників суспільних благ, які не можуть бути вироблені у ринковому середовищі. Серед цих благ – забезпечення реального доступу обдарованих та соціально незахищених громадян до якісної вищої освіти, підготовка фахівців з вищою освітою за державним замовленням, здійснення наукових досліджень, реалізація інноваційних проектів тощо [88].

Сфера вищої освіти виконує також важливі соціальні завдання, зокрема, через механізм стипендіальних виплат (що фінансуються за рахунок бюджету) забезпечує підтримку студентів, тобто непрацевдатних громадян, які здобувають вищу освіту, а також забезпечує цих громадян доступним житлом (у гуртожитках). На даний час реалізація вказаних завдань можлива лише в рамках функціонування державних і комунальних вищих навчальних закладів [88; 167].

В той же час вищі навчальні заклади державної та комунальної форм виступають не лише як специфічні установи, що виробляють суспільно корисні блага, а і як суб'єкти господарювання, орієнтовані на максимізацію доходу через виробництво та реалізацію освітніх послуг. Вказані заклади змушені формувати та реалізовувати власну економічну політику з огляду на приписи органів державного управління в контексті реалізації загальної державної економічної політики. Як вказує академік

НАПНУ України В. П. Андрущенко, з метою акумуляції необхідних ресурсів для забезпечення розвитку вищого навчального закладу «досвідчений ректор створює п'ять-десять додаткових джерел» [9, с. 10], тобто адміністрації закладів при формуванні планів не покладаються лише на державну підтримку, а розраховують також на отримання доходу за рахунок реалізації освітніх послуг на конкурентному ринку. Внаслідок ринкових трансформацій вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності змушені працювати як ринкові інституції, що орієнтовані в першу чергу на отримання доходу, а не на підготовку високоосвічених фахівців. Поширення таких феноменів, як вказують науковці, призводить до зниження ефективності національної системи освіти в цілому [77, с. 136]. В результаті менеджмент окремих вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності поступово втрачає «економічний інтерес» до забезпечення високих результатів освітньої діяльності.

Фінансування бюджетних установ, в тому числі вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності, здійснюється, як правило, на основі застосування методології кошторисного планування. Усі бюджетні установи (незалежно від того – чи веде облік самостійно або через централізовану бухгалтерію), у тому числі вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності, складають індивідуальні кошториси, де відображаються окремі фінансові показники функціонування організації у плановому періоді. Оскільки вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності, на відміну від деяких інших бюджетних установ (органи державної влади та управління, юрисдикційні органи) можуть отримувати доходи, вони складають кошторис доходів і видатків [27].

Вищі навчальні заклади можуть отримувати надходження з бюджетних та позабюджетних джерел за надання платних послуг.

Система бюджетного фінансування вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності є вкрай нераціональною і піддається обґрунтованій критиці науковців та практиків [19; 57; 81; 200]. Зокрема, найбільшою проблемою є недостатній обсяг фінансування, який визначається не з реальних потреб, а з можливостей бюджету, а по суті – обраними державними чиновниками параметрами бюджетної політики (для якої належне фінансування освіти ніколи не було пріоритетом) [19, с.240].

Серед основних проблем удосконалення методології кошторисного планування можна виділити наступні [81; 93]:

- неможливість повного врахування динаміки цін (вартості) на основні блага (включаючи вартість праці), що споживаються (використовуються) бюджетною установою (так, у 2009 р. був несподівано для бюджетних установ переглянутий розмір мінімальної заробітної плати, що потребувало коригування кошторисів та оперативного узгодження їх з фінансовими органами),

- відсутність методик прогнозування обсягів надходжень від надання платних послуг (окремі послуги можуть надаватися і платно, і безоплатно),
- висока залежність доходів окремих бюджетних установ від загальних макроекономічних показників (наявних і реальних доходів населення), що майже неможливо врахувати у кошторисному плануванні,
- недосконалість методик планування матеріальних витрат, і як наслідок – необґрунтоване завищення окремих видатків (ціна палива, послуг зв'язку, окремих матеріалів),
- ймовірнісний характер планування кількості (одиниць) та обсягу (глибини) надання певних послуг (кількість дітей в школах, кількість виїздів на екстрені випадки, кількість пацієнтів тощо).

Перейдемо до аналізу динаміки розвитку вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності.

Протягом останніх років триває тенденція поступового зниження кількості вищих навчальних закладів, у тому числі вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності. Причому починаючи з 1995 р. частка вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності у загальній структурі вищих навчальних закладів має тенденцію до зменшення (з 89,2% у 1995/1996 навчальному році до 78,3% у 2014/2015 навчальному році). Протягом 2010-2015 рр. питома вага вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності знаходиться на приблизно однаковому рівні.

Дані про динаміку вищих навчальних закладів представлено у табл. 4.11.

Таблиця 4.11

#### Окремі дані про кількість вищих навчальних закладів

	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Кількість вnz, усього, од.	1037	979	951	854	767	664
У тому числі державної та комунальної форм власності	926	816	796	666	609	520
Питома вага вnz державної та комунальної форм власності	89,2	83,3	83,7	77,9	79,4	78,3

Складено за даними Держстату [37]. Розрахунки автора

Вказана тенденція говорить про те, що в рамках реалізації освітньої політики держава скорочує кількість державних і комунальних вищих навчальних закладів швидшими темпами, аніж скорочується кількість вищих навчальних закладів приватної форми власності. Це стало закономірним наслідком неконтрольованого (і необґрунтованого) зростання кількості вищих навчальних закладів у попередні роки, що призвело до утворення “зайвих” і неконкурентоспроможних закладів [141,

с.20]. Крім того, ця тенденція є наслідком скорочення студентського контингенту.

Не дивлячись на загальну тенденцію до зменшення вищих навчальних закладів (у тому числі державної та комунальної форм власності), кількість вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації державної та комунальної форм власності до 2011 р. збільшувалася. Починаючи з 2005/2006 навчального року фіксувалося збільшення не лише абсолютної кількості, а і питомої ваги вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності III-IV рівня акредитації. Починаючи з 2010/2011 навчального року триває тенденція зменшення абсолютної кількості вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації державної та комунальної форм власності, хоча їхня питома вага у загальній кількості вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації має незначну тенденцію до зростання (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

**Кількість вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності III-IV рівня акредитації**

	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Кількість внз III-IV рівня акредитації, усього, од.	255	315	345	349	309	277
Кількість внз державної та комунальної форм власності III-IV рівня акредитації, усього, од.	191	223	232	243	218	197
Частка внз державної та комунальної форм власності III-IV рівня акредитації у загальній кількості, %	74,9	70,7	67,2	69,6	70,6	71,1

Складено за даними Держстату [37]. Розрахунки автора

Збільшення кількості вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності III-IV рівня акредитації у період до 2010 р. обумовлене зростанням попиту на освітні послуги, що надають вказані заклади, і пов'язане із суспільним розумінням збільшення ролі та значущості повної вищої освіти як фактора життєвого успіху. В подальші роки скорочення закладів обумовлюється в першу чергу економічними причинами, у тому числі загальною економічною кризою, зростанням дефіциту державного та місцевих бюджетів, стрімким зниженням студентського контингенту [93, с.115].

Не дивлячись на зменшення кількості вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності, чисельність студентів в них до 2009/10 навчального року мала тенденцію до збільшення (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

**Чисельність студентів вищих навчальних закладів державної та комунальної форми власності**

	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2014/ 2015
Кількість вnz державної та комунальної форм власності, усього, од.	926	816	796	666	520
Чисельність студентів – всього, тис.осіб	1469,4	1770,9	2310,1	2181,4	1534,3
У тому числі на відділеннях:					
- денних	1027,3	1173,3	1413,3	1399,6	1072,3
- вечірніх	40,2	12,7	11,5	8,9	4,4
- заочних	401,9	584,6	885,2	772,9	457,5
Прийнято, осіб	370,0	483,6	569,3	469,8	329,3
Випущено, осіб	327,4	389,0	452,0	557,7	431,2
Середня чисельність студентів у одному закладі, тис.осіб	1,58	2,17	2,90	3,27	2,95

Складено за даними Держстату [37]. Розрахунки автора

Починаючи з 2009/2010 навчального року чисельність студентів у вищих навчальних закладах державної та комунальної форм власності зменшується, в першу чергу через зменшення студентів, що здобувають вищу освіту на заочній формі навчання. Це стало закономірним наслідком негативних демографічних процесів у державі, в першу чергу стрімкого зменшення народжуваності у 1990-х рр. [140, с.10].

Чисельність студентів у вищих навчальних закладах державної та комунальної форм власності до 2009/10 навчального року зростала, хоча кількість вказаних закладів зменшувалася, через що стрімко зріс показник середньої чисельності студентів у одному закладі (з 1,58 тис.осіб у 1995/96 навчального року до 3,32 тис.осіб у 2009/10 навчальному році, або у понад 2 рази). Це позитивне явище, оскільки дозволяє сконцентрувати більшу кількість студентів у потужних закладах, які мають належний рівень матеріально-технічного та кадрового забезпечення. У наступний період зафіксована тенденція зменшення середньої кількості студентів у одному закладі (до 2,95 тис.осіб у 2014/2015 навчальному році).

Проаналізуємо структуру системи вищої освіти за показником кількості вищих навчальних закладів різних рівнів акредитації.

Таблиця 4.14

**Вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності на початок 2014/2015 навчального року**

	I-II рівнів акредитації			III-IV рівнів акредитації		
	Всього	Державної форми власності	Комунальної форми власності	Всього	Державної форми власності	Комунальної форми власності
Кількість закладів, усього, од.	387	144	179	277	187	10
Чисельність студентів, усього, тис.осіб	251,2	117,3	106,6	1437,9	1286,2	24,2
Прийнято, тис.осіб	69,5	31,6	29,7	291,6	263,1	4,9
Випущено, тис.осіб	79,1	37,5	30,8	405,4	357,1	5,8

Складено за даними Держстату [37]. Розрахунки автора

Станом на початок 2014/2015 навчального року в Україні функціонувало 387 вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації (у тому числі державної форми власності – 144, комунальної – 179), в яких навчалося 251,2 тис.осіб (у тому числі у закладах державної форми власності – 117,3 тис.осіб, у закладах комунальної форми власності – 106,6 тис.осіб). Це говорить про провідну роль вищих навчальних закладів державної форми власності у загальній структурі вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації. В той же час у вказаному сегменті роль вищих навчальних закладів комунальної форми власності досить вагома. Це говорить про намагання місцевої влади впливати на розвиток професійної освіти, забезпечуючи підготовку професійних кадрів (в основному виробничих професій) для регіональних господарських комплексів через навчальні заклади, що розташовані на відповідних територіях [95, с.83].

Станом на початок 2014/2015 навчального року в Україні функціонувало 277 вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації (у тому числі державної форми власності – 187, комунальної – 10), в яких навчалося 1437,9 тис.осіб (у тому числі у закладах державної форми власності – 1286,2 тис.осіб, у закладах комунальної форми власності – 24,2 тис.осіб). Це говорить про те, що питома вага вищих навчальних закладів державної форми власності у загальній структурі вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації є провідною (2/3), а також про зовсім



невеличку питому вагу закладів комунальної форми власності. Вказане пояснюється тим, що держава фактично взяла на себе зобов'язання щодо організації функціонування установ, що забезпечують здобуття повної вищої освіти, а місцеві органи влади не відчують нестачу у фахівцях з повною вищою освітою, і тому не вживають заходів з розвитку мережі відповідних навчальних закладів [164].

Кількість вищих навчальних закладів державної форми власності за типами “технікуми”, “університети” та “академії” є провідною. В той же час вищі навчальні заклади комунальної форми власності лідирують за типом “училища”, що пояснюється орієнтацією органів місцевої влади на розвиток системи професійної освіти, що забезпечує регіональні економічні системи кваліфікованими (професійними) робітниками. За типом “коледжі” кількість навчальних закладів державної та комунальної форм власності приблизно однакова [95, с.84].

Лідерство держави у сегментах вищих навчальних закладів за типами “університети” та “академії” обумовлено тип, що держава може створити умови, у тому числі матеріально-технічні, для розвитку закладів IV (найвищого) рівня акредитації, до яких висуваються підвищені вимоги. В той же час невеличка кількість державних вищих навчальних закладів за типом “інститути” (III рівень акредитації) може свідчити про те, що вказаний тип представлений в основному закладами приватної форми власності.

Вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності представлені у всіх регіонах, і можна припустити, що кількість цих закладів у конкретному регіоні в значній мірі залежить від кількості наявного населення. Найбільша кількість закладів державної та комунальної форм власності сконцентрована у великих (промислово розвинутих) регіонах. Лідерами за показниками кількості вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації є Донецька обл., м.Київ, Харківська та Дніпропетровська обл. Цікаво, що Донецька, Дніпропетровська, Луганська, Львівська та Харківська області лідирують, на противагу від м.Києва, за показником кількості вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації комунальної форми власності. Вказане говорить про те, що промислово розвинуті регіони вживають результативних заходів для підтримки системи професійної освіти, в той час як у м.Києві такі заходи є неефективними через переважну орієнтацію молоді на навчання у закладах, що забезпечують повну вищу освіту.

Промислово розвинуті регіони лідирують також і за кількістю вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації державної та комунальної форм власності. Найбільша кількість вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації державної форми власності сконцентрована у м.Києві, що і не дивно, з огляду на концентрацію у столиці належного кадрового та наукового потенціалу, а також найкраще транспортне сполучення регіонів саме із столицею.

Важливою проблемою розвитку системи вищої освіти є усунення регіональної розпорошеності, забезпечення територіальної наближеності (доступності) вищих навчальних закладів до місць компактного проживання студентського контингенту, що виступає одним із елементів доступу громадян до якісної вищої освіти.

Однією із особливостей розвитку вищої освіти України є відомча розпорошеність вищих навчальних закладів. Вказані заклади відносяться до сфери управління різних відомств, що не сприяє гармонійному розвитку системи вищої освіти України.

У таблиці 4.15 представлено дані про відомчу приналежність закладів вищої освіти України, а також про кількість студентів, що навчаються у цих закладах.

Таблиця 4.15

**Вищі навчальні заклади України на початок 2014/2015 навчального року за відомчою належністю**

	Кількість установ, од.		У т.ч. у ВНЗ III-IV рівнів акредитації, тис.осіб, усього
	Усього	У т.ч. університетів	
Україна – усього	664	175	1689,2
У тому числі:			137,4
Міністерство продовольства та аграрної політики	38	14	
Міністерство освіти і науки	237	93	1049,4
Міністерство оборони	4	1	5,3
Міністерство культури	24	3	23,0
Міністерство охорони здоров'я	36	10	84,7
Міністерство інфраструктури	2	-	2,2
Міністерство внутрішніх справ	5	4	38,8
Довідково: приватні вищі навчальні заклади	144	39	154,9

Складено автором на основі [37, с. 21].

З наведених даних випливає, що в Україні існує досить багато відомств (центральної влади), в підпорядкуванні яких знаходяться вищі навчальні заклади. Найбільша кількість закладів знаходиться у підпорядкуванні Міністерства освіти і науки України, що є цілком виправданим, оскільки на вказане відомство покладено основні функції з формування та реалізації державної освітньої політики. Якщо для окремих навчальних закладів відомча підпорядкованість видається виправданою (силові та правоохоронні відомства), то для інших – сумнівною. Вказане,

на нашу думку, створює непотрібну відомчу роздробленість системи вищої освіти, розпорошує обмежені кадрові та фінансові ресурси.

Питома вага випускників, які отримали направлення на роботу, дорівнює лише 27,7%, причому цей показник значно диференційований в залежності від відомчої підпорядкованості закладу (від 24,2% для Міністерства інфраструктури до 72,9% для Міністерства оборони). У зв'язку з проведенням антитерористичної операції було значно збільшено обсяг державного замовлення для вищих навчальних закладів Міністерства оборони, Міністерства внутрішніх справ та інших правоохоронних і силових відомств, з одночасним завданням збільшити кількість випускників з направленням на роботу.

Відповідні дані представлено у таблиці 4.16.

Таблиця 4.16

**Кількість випускників, які отримали направлення на роботу, а також  
поряд з вищою освітою здобули робітничу професію  
(2014 р.)**

	Випускники, які отримали направлення на роботу		Чисельність випускників внз, які отримали робітничу професію, тис.осіб
	Всього, тис.осіб	У % до загальної кількості	
Україна – усього	134,4	27,7	39,0
У тому числі:	14,3	38,6	12,1
Міністерство продовольства та аграрної політики			
Міністерство освіти і науки	84,4	28,0	20,9
Міністерство оборони	0,9	72,9	-
Міністерство культури і туризму	1,8	24,4	0,0
Міністерство охорони здоров'я	5,3	34,9	0,0
Міністерство інфраструктури	0,2	24,2	0,7
Міністерство внутрішніх справ	4,1	26,9	-
Довідково: приватні вищі навчальні заклади	3,1	5,9	3,3

Складено автором на основі [37; 95].

Найбільша кількість випускників, що отримали поряд з вищою освітою робітничу професію, зафіксовано у закладах Міністерства освіти і науки України (20,9 тис. осіб).

В системі вищої освіти важливе значення мають показники результативності прийому до вищих навчальних закладів. Якість навчання в значній мірі обумовлюється якістю контингенту студентів, престижністю серед молоді освіти як такої. Вказані явища частково можна оцінити через аналіз конкурсу (конкурсної ситуації) до різних закладів. Результати прийому до вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності у 2010 році представлено у табл. 4.17.

Таблиця 4.17

**Результати прийому до вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності у 2014 році**

	I-II рівнів акредитації			III-IV рівнів акредитації		
	Усього	Державна форма власності	Комунальна форма власності	Усього	Державна форма власності	Комунальна форма власності
Подано заяв	166758	69749	79446	155970 6	1462651	33517
Зараховано	69463	31641	29660	291647	263141	4878
Конкурс (кількість заяв на 100 зарахованих)	240	220	268	535	556	687
У т.ч. на форму навчання - денну	256	239	278	232	663	731
- вечірню	187	-	188	100	217	-
- заочну	134	130	145	135	210	360

Складено за даними Держстату [37; 240]

З наведеної таблиці випливає, що у вищих навчальних закладах державної та комунальної форми власності середній конкурс перевищував 100 заяв на 100 зарахованих, що в цілому можна оцінити позитивно. Високі конкурси спостерігалися до вищих навчальних закладів державної форми власності III-IV рівнів акредитації (535 заяв на 100 зарахованих), що говорить про високу престижність повної вищої освіти серед абітурієнтів та їхніх батьків (потенційних споживачів освітніх послуг).

Роль державного бюджету у фінансуванні підготовки студентів є традиційно вагомою (від 30% до 50% в залежності від відомства). У вищих

навчальних закладах, які знаходяться у підпорядкуванні Міністерства оборони, Міністерства аграрної політики та Міністерства культури, більшість (понад 50%) студентів навчаються за рахунок коштів державного бюджету України.

Однією з ключових рис реформування системи вищої освіти України за роки Незалежності є становлення та розвиток приватних вищих навчальних закладів, які грають дедалі помітнішу роль у сфері підготовки фахівців з повною вищою освітою.

Відповідно до Закону України “Про вищу освіту”, вищий навчальний заклад приватної форми власності – вищий навчальний заклад, заснований на приватній власності і підпорядкований власнику (власникам) [89]. Законом встановлено, що створення, реорганізація та ліквідація вищих навчальних закладів приватної форми власності здійснюється їх власником (власниками) [89].

В той же час на поточну діяльність вищого навчального закладу приватної форми власності значний вплив здійснює держава, в першу чергу в особі центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти (нині це Міністерство освіти і науки України). Зокрема, Законом України “Про вищу освіту” визначено, що центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти затверджує статuti вищих навчальних закладів приватної форми власності, а також погоджує затвердження на посаду керівників вищих навчальних приватної форм власності. Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти регулює також окремі питання поточної діяльності вищих навчальних закладів, у тому числі закладів приватної форми власності (звітування про результати навчально-виховного процесу та наукової діяльності, ліцензування, акредитація, оформлення документації, правила діловодства тощо) [89].

Вищі навчальні заклади приватної форми власності, на відміну від вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності, не є бюджетними установами. Вищі навчальні заклади приватної форми власності мають забезпечувати фінансування своєї діяльності за рахунок надання освітніх і супутніх послуг на конкурентному ринку. При цьому вказані заклад и мають створюватися, як правило, як юридичні особи, що орієнтовані на досягнення позитивних результатів господарювання у формі отримання прибутку. А відтак, вищі навчальні заклади приватної форми власності, на відміну від закладів державної та комунальної форм власності, є платниками податку на прибуток.

Таким чином, особливістю функціонування вищих навчальних закладів приватної форми власності є те, що вони, по-перше, діють як особливі підприємства (ринкові інституції), що орієнтовані на високі результати господарювання та отримання прибутку, і по-друге, змушені функціонувати у середовищі, багато аспектів якого регулюється державою (в першу чергу щодо організації навчально-виховного процесу).

Для вищих навчальних закладів приватної форми власності відсутність статусу бюджетної установи є і перевагою, і недоліком. Перевагою є те, що вказані заклади не “обмежені” численними приписами та інструкціями щодо джерел формування фінансових ресурсів та напрямів їхнього витрачання. Власник (керівник) вищого навчального закладу приватної форми власності самостійно ухвалює рішення щодо напрямів витрачання коштів, виходячи із наявних оцінок розвитку ринку освітніх послуг та стратегічних напрямів розвитку закладу. Недоліком є те, що вищі навчальні заклади приватної форми власності не можуть розраховувати на бюджетну підтримку, а змушені орієнтуватися лише на отримання доходу за рахунок реалізації освітніх послуг на конкурентному ринку, але ситуація на ринку швидко змінюється і характеризується нестабільністю.

З точки зору держави складність регулювання діяльності вищих навчальних закладів приватної форми власності полягає у тому, що такі заклади, здійснюючи освітню діяльність та отримавши необхідні документи дозвільного характеру (ліцензії, свідоцтва тощо), мають гарантувати (забезпечити) успішне функціонування за умов виконання освітніх стандартів протягом тривалого періоду, протягом якого студенти здобувають повну вищу освіту. Образно кажучи, видаючи ліцензію вищому навчальному закладу приватної форми власності, держава має бути впевнена, що як мінімум п’ять років такий заклад буде спроможний повністю виконувати усі ліцензійні вимоги.

В той же час мережа вищих навчальних закладів приватної форми власності дозволила отримати освітній системі України кілька переваг:

- вищі навчальні заклади приватної форми власності більше схильні до впровадження освітніх інновацій, а тому за низкою показників освітньої діяльності демонструють лідерство,
- вищі навчальні заклади приватної форми власності актуалізують конкурентну ситуацію на ринку освітніх послуг, змушуючи вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності впроваджувати нові форми взаємодії з агентами (учасниками) вказаного ринку,
- оскільки вищі навчальні заклади приватної форми власності здійснюють підготовку фахівців з повною вищою освітою за рахунок позабюджетних джерел, діяльність цих закладів дозволяє знизити навантаження на видаткову частину бюджету за рахунок виключення витрат на підготовку таких фахівців,
- вищі навчальні заклади приватної форми власності, оскільки вони не обмежені у напрямках фінансування власної діяльності, активніше співпрацюють з іноземними навчальними закладами, міжнародними організаціями, провідними вченими тощо,
- в ряді випадків вищі навчальні заклади приватної форми власності демонструють високу сумлінність у виконанні освітніх стандартів та приписів, розуміючи підвищену увагу з боку держави до своєї діяльності,

- вищі навчальні заклади приватної форми власності, дбаючи про свій імідж серед потенційних споживачів (абітурієнтів та їхніх батьків), активно співпрацюють з роботодавцями, орієнтуючись на їхні вимоги, що дозволяє впроваджувати перспективні форми так званої “корпоративної освіти” і випускати (готувати) фахівців, що більше адаптовані до вимог ринку праці.

Проаналізуємо тенденції розвитку приватного сектору системи вищої освіти України.

Дані про динаміку вищих навчальних закладів приватної форми власності представлено у табл. 4.18.

Таблиця 4.18

**Окремі дані про кількість вищих навчальних закладів  
приватної форми власності**

	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Кількість внз, усього, од.	1037	979	951	854	767	664
У тому числі приватної форми власності	111	163	202	188	158	124
Питома вага внз приватної форми власності, %	10,7	16,6	21,2	22,0	20,6	21,7

Складено за даними Держстату [37; 240]

З наведених даних вбачається, що кількість вищих навчальних закладів приватної форми власності до 2005/06 навчального року зростала (у 2005/2006 н.р. функціонувало 202 вищі навчальні заклади приватної форми власності), а у наступний період постійно знижувалася (у 2014/2015 н.р. функціонувало 124 вищі навчальні заклади приватної форми власності). Незважаючи на це, питома вага вищих навчальних закладів приватної форми власності у загальній структурі вищих навчальних закладів протягом останніх років залишається відносно стабільною (від 20,6% до 22,0% протягом 2005-2015 рр.). Вказане свідчить про те, що приватний сектор вищої освіти України виявився спроможним витримувати складні фінансово-економічні умови функціонування та продемонстрував високу економічну адаптивність до низки ринкових та позаринкових викликів.

Проаналізуємо дані про динаміку вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації приватної форми власності (табл. 4.19)

**Кількість вищих навчальних закладів приватної форми власності  
III-IV рівня акредитації**

	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2013/ 2014	2014/ 2015
Кількість внз III-IV рівня акредитації, усього, од.	255	315	345	349	309	277
Кількість внз приватної форми власності III-IV рівня акредитації, усього, од.	64	92	113	106	91	80
Питома вага внз приватної форми власності III-IV рівня акредитації у загальній кількості, %	25,1	29,2	32,8	30,4	29,4	28,9

Складено за даними Держстату [37; 240]

До 2005/2006 навчального року тривала тенденція збільшення кількості вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації приватної форми власності, згодом кількість цих закладів дещо зменшилася. Питома вага вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації приватної форми власності у загальній структурі вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації коливалася на рівні від 25,09% у 1995/96 навчальному році до 28,9% у 2014/2015 навчальному році.

Динаміка кількості вищих навчальних закладів приватної форми власності III-IV рівня акредитації обумовлене кон'юктурою ринку освітніх послуг, збільшенням у суспільній свідомості ролі та значущості повної вищої освіти як фактора життєвого успіху. В той же час на динаміку розвитку навчальних закладів приватної форми власності значний вплив чинить коливання платоспроможного попиту населення.

Динаміка чисельності студентів, що навчаються у вищих навчальних закладах приватної форми власності, відповідає загальній динаміці кількості таких закладів (табл. 4.20).

Чисельність студентів у вищих навчальних закладах приватної форми власності до 2005/2006 навчального року зростала, що обумовлено в значній мірі зростанням кількості закладів (розширення приватного сектору вищої освіти). Починаючи з 2005/06 навчального року триває зменшення чисельності студентів, що навчаються у вищих навчальних закладах приватної форми власності, що корелює із загальною тенденцією зменшення кількості таких закладів. У 2014/2015 навчальному році порівняно з 2010/2011 навчальним роком чисельність студентів, що навчаються у вищих навчальних закладах приватної форми власності, впала у 2 рази [37].



**Чисельність студентів вищих навчальних закладів приватної форми власності**

	1995/ 1996	2000/ 2001	2005/ 2006	2010/ 2011	2014/ 2015
Кількість внз приватної форми власності, усього, од.	111	163	202	188	124
Чисельність студентів – всього, тис.осіб	71,1	160,1	399,1	309,9	154,9
У тому числі на відділеннях:					
- денних	44,6	87,0	193,9	153,4	81,0
- вечірніх	1,0	1,4	0,8	0,1	0,4
- заочних	25,6	71,7	204,4	156,4	73,6
Прийнято, осіб	25,6	52,6	103,0	51,3	31,8
Випущено, осіб	11,7	33,3	63,0	96,9	53,5
Середня чисельність студентів у одному закладі, тис.осіб	0,64	0,98	1,97	1,64	1,25

Складено за даними Держстату [37; 240]

У вищих навчальних закладах приватної форми власності до 2012/2013 навчального року найбільша кількість студентів навчалися на заочній формі навчання, що не відповідало загальноринковій тенденції (в цілому по системі вищої освіти найбільша кількість студентів навчаються на денній формі навчання). Нині основна частина контингенту студентів вищих навчальних закладів приватної форми власності навчається на денній формі.

Максимальна середня чисельність студентів у одному вищому навчальному закладі приватної форми власності становила 1,97 тис.осіб у 2005/06 навчальному році, згодом тривала тенденція до зниження. Нині середня чисельність студентів у вищому навчальному закладі приватної форми власності (1,25 тис. студентів у одному закладі) приблизно у 2 рази менша за аналогічний показник по групі вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності [240]. Можемо констатувати недостатнє значення показника середньої чисельності студентів у одному вищому навчальному закладі приватної форми, що веде до звуження потенціалу приватного сектору вищої освіти України в частині забезпечення стійкого розвитку.

Проаналізуємо структуру приватного сектору системи вищої освіти за показником кількості вищих навчальних закладів різних рівнів акредитації. Станом на початок 2014/2015 навчального року в Україні функціонувало 124 вищих навчальних закладів приватної форми власності, у тому числі 44 заклади I-II рівнів акредитації, 80 закладів – III-IV рівнів акредитації.

Таблиця 4.21

**Вищі навчальні заклади приватної форми власності  
на початок 2014/2015 навчального року**

	I-II рівнів акредитації			III-IV рівнів акредитації		
	Всього	Приватної форми власності	У % до загальної кількості	Всього	Приватної форми власності	У % до загальної кількості
Кількість закладів, усього, од.	387	44	11,4	277	80	28,9
Чисельність студентів, усього, тис.осіб	251,3	27,4	10,9	1437,9	127,6	8,9
Прийнято, тис.осіб	69,5	8,2	11,8	291,6	23,6	8,1
Випущено, тис.осіб	79,1	10,8	13,6	405,4	42,5	10,5

Складено за даними Держстату [37; 240]

У 2014/2015 навчальному році в Україні функціонувало 80 вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації приватної форми власності, що становить 28,9% від загальної кількості вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. У приватних вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації навчалося 127,6 тис.студентів, що становить 8,9% від загальної кількості студентів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації [37].

Неважко помітити, що приватний сектор вищої освіти України орієнтований в основному на підготовку студентів у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації (кількість студентів у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації приватної форми власності перевищує кількість студентів у вищих навчальних закладах I-II рівнів акредитації приватної форми власності приблизно у 6 разів). Вказане явище є закономірним наслідком більшої прибутковості діяльності з надання освітніх послуг у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації.

В той же час слід відмітити суттєве зниження потенціалу розвитку приватного сектору вищої освіти, особливо в частині функціонування вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації. Так, у 2010/11 навчальному році до вказаної групи закладів прийнято 34,8 тис.студентів, і в той же час вони забезпечили випуск 82,4 тис.осіб. У 2014/2015 навчальному році до вказаної групи закладів прийнято 8,1 тис.осіб, випущено – 10,5 тис. Таким чином, кількість споживачів освітніх послуг у

вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації приватної форми власності лише за 5 років зменшилася майже у 3 рази [37]. Це дозволяє зробити висновок про подальше падіння попиту на освітні послуги приватного сектору вищої освіти, що обумовлено в першу чергу негативними демаграфічними чинниками, а також погіршенням фінансово-економічного стану вищих навчальних закладів приватної форми власності.

Проаналізуємо кількість приватних вищих навчальних закладів у розрізі їхніх типів. Кількість вищих навчальних закладів приватної форми власності за типом “інститути” є провідною. Це пояснюється двома причинами: більшим попитом на освітні послуги із здобуття повної вищої освіти та полегшеними умовами ліцензування та акредитації вищих навчальних закладів III рівня акредитації.

В той же час вищі навчальні заклади приватної форми власності по всіх інших типах закладів не демонструють лідирських позицій. Це пояснюється провідною часткою закладів державної форми власності, що обумовлено історичними причинами.

Вищі навчальні заклади приватної форми власності представлені у всіх регіонах. Натомість вищих навчальних закладів приватної форми власності I-II рівнів акредитації не представлені у Хмельницькій області, а III-IV рівнів акредитації – у Житомирській, Сумській та Чернігівській областях. Можна припустити, що вказане пояснюється відсутністю достатнього платоспроможного попиту на освітні послуги у вказаних регіонах. Кількість вищих навчальних закладів приватної форми власності у конкретному регіоні в значній мірі залежить від обсягу платоспроможного попиту на освітні послуги, який визначається не лише кількістю населення, а й рівнем доходів громадян [37].

Найбільша кількість закладів приватної форми власності сконцентрована у великих (промислово розвинутих) регіонах. Найбільша кількість вищих навчальних закладів приватної форми власності сконцентрована у м.Києві, що і не дивно, з огляду на значний платоспроможний попит, а також концентрацію у столиці належного кадрового та наукового потенціалу.

Варто звернути увагу, що в окремих регіонах вищі навчальні заклади приватної форми власності займають помітну роль на ринку освітніх послуг. Зокрема, станом на початок 2014/15 навчального року у м.Києві функціонував 21 вищий навчальний заклад I-II рівня акредитації приватної форми власності, що становить 44,6% від загальної кількості вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації у регіоні.

Вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації приватної форми власності широко представлені у Волинській, Київській, Рівненській, Хмельницькій, Донецькій, Івано-Франківській, Кіровоградській областях, Автономній Республіці Крим та м.Києві (понад 40% вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації представлено закладами приватної форми власності) [240].

Вищі навчальні заклади приватної форми власності є пасивними за показниками кількості випускників, які отримали направлення на роботу, а також за кількості випускників, які поряд з вищою освітою отримали робітничу професію.

Вищі навчальні заклади приватної форми власності лише 5,9% випускників видають направлення на роботу (середній по Україні показник – 27,7%).

Таблиця 4.22

**Кількість випускників, які отримали направлення на роботу, а також поряд з вищою освітою здобули робітничу професію (2014 р.)**

	Чисельність випускників, які отримали направлення на роботу		Чисельність випускників внз, які отримали робітничу професію, тис.осіб
	Всього, тис.осіб	У % до загальної кількості випускників	
Україна – усього	134,4	27,7	39,0
Довідково: приватні вищі навчальні заклади	3,1	5,9	3,3

Складено за даними Держстату [37; 240]

Показники результативності прийому до вищих навчальних закладів приватної форми власності є дещо гіршими, ніж по системі вищої освіти в цілому. Зокрема, середній конкурс до вищих навчальних закладів приватної форми власності є нижчим, ніж середній конкурс до вищих навчальних закладів.

У вищих навчальних закладах приватної форми власності середній конкурс перевищував 100 заяв на 100 зарахованих, що в цілому можна оцінити позитивно. Порівняно високий конкурс спостерігався на денну форму навчання до вищих навчальних закладів приватної форми власності III-IV рівнів акредитації (213 заяв на 100 зарахованих).

В Україні, як і в інших країнах, існує практика складання різноманітних рейтингів вищих навчальних закладів. В нашій країні регулярно складається кілька рейтингів вищих навчальних закладів, найбільш відомими є “Компас”, “ТОП-200”, рейтинг МОН, Вебометрікс, “Консолідований рейтинг” (портал “osvita.ua”), рейтинг журналу “Кореспондент”.

Рейтинги дозволяють здійснювати моніторинг результативності та ефективності діяльності вищих навчальних закладів за стандартизованими показниками. Використання рейтингів вищих навчальних закладів є засобом спостереження поточного рівня якості вищої освіти, а також способом стимулювання керівництва та персоналу вищих навчальних

закладів до підвищення ефективності діяльності. Рейтингування є універсальним методом оцінки статусу вищого навчального закладу на міжнародному та національному освітніх ринках. В Україні проводиться робота щодо удосконалення різних методик рейтингування вищих навчальних закладів.

Нині найбільше світове визнання отримали два міжнародні рейтинги: «Таймс» (THES), який адмініструється редакцією журналу Times Higher Education (додаток до газети Times, що присвячений вищій освіті) і Академічний рейтинг університетів світу «Шанхайський» (SITU), який адмініструється в Інституті вищої освіти Шанхайського університету Цзяо Тун [60; 105; 226]. Рейтинг «Таймс» враховує наступні індикатори: оцінки експертів (peer review score); оцінки роботодавців (employer review score); коефіцієнт кількісного відношення «викладачі/студенти» (staff/student score); індекс цитування викладачів вищого навчального закладу у наукових статтях (citations/staff score); кількість запрошених (іноземних) викладачів у вищих навчальних закладах (international staff score); кількість іноземних студентів (international student score). В рейтинг «Таймс» включено 200 найкращих університетів світу, він складається з 2004 року). За підсумками 2011 р., кращими вищими навчальними закладами світу, за версією рейтингу «Таймс», стали Гарвардський університет (США), Йельський університет (США), Кембріджський університет (Велика Британія) [60; 105; 226].

Шанхайський рейтинг враховує наступні індикатори: кількість випускників – лауреатів Нобелівської та Філдсовської премій (вага показника – 10%); кількість співробітників – лауреатів Нобелівської та Філдсовської премій (вага показника – 20%); кількість викладачів вищого навчального закладу, які часто цитуються у наукових журналах (вага показника – 20%); кількість статей викладачів вищого навчального закладу, що оприлюднені у провідних наукових журналу світу Nature або Science (вага показника – 20 відсотків); індекс цитування для природничих або гуманітарних наук Інституту наукової інформації (вага показника – 20 відсотків); розмір вищого навчального закладу (вага показника – 10 відсотків). В рейтинг «Шанхайський» включається 500 кращих вищих навчальних закладів світу, він складається з 2003 року. Шанхайський рейтинг складається з 2003 року, він виділяє 500 кращих університетів світу. За підсумками 2012 р., кращими вищими навчальними закладами світу, за версією рейтингу «Шанхайський», стали Гарвардський університет (США), Стенфордський університет (США), Масачусетський технологічний інститут (США) [60; 105; 226].

Рейтинг «Таймс» використовує оцінки експертів та роботодавців, краще враховує маркетингову діяльність університетів, але рейтинг «Шанхайський» робить акцент на оцінці наукового потенціалу.

Рейтинг «200 найкращих в/з України» (інколи його називають «ТОП-200 Україна», або «рейтинг ЮНЕСКО») – це рейтинг вищих навчальних закладів, методика підготовки якого складала співробітники кафедри

ЮНЕСКО «Вища технічна освіта, прикладний системний аналіз та інформатика». Зовнішню експертизу рейтингу «ТОП-200 Україна» здійснюють спеціалісти наглядової ради міжнародної експертної групи з визначення рейтингів університетів (IREG Observatory). При визначенні підсумкового рейтингу вищих навчальних закладів враховується три комплексні показники: індекс якості науково-педагогічного потенціалу, індекс якості навчання, індекс міжнародного визнання. Для формування вказаних індексів використовується 20 об'єктивних показників та 2 експертні оцінки. Джерелами цих показників є дані МОН України, міжнародних асоціацій та самих вищих навчальних закладів. Починаючи з 2011 р. до рейтингу включається показник інформаційних ресурсів (йдеться про якість та повноту веб-сайтів вищих навчальних закладів). Результати рейтингу оприлюднюються щорічно у впливовій газеті «Дзеркало тижня». За версією рейтингу «ТОП-200 Україна», за підсумками 2013-2015 рр. кращими вищими навчальними закладами України стали Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна [253].

Всесвітній (глобальний) рейтинг «Вебометрикс» адмініструє дослідницька група Cybermetrics Lab при дослідницькому центрі Consejo Superior de Investigaciones Cientificas (Вища рада з наукових досліджень, Іспанія). Рейтингові оцінки визначаються на основі опрацювання наступних критеріїв: розмір веб-сайту певного університету, тобто кількість сторінок, що знаходяться пошуковими машинами; його помітність; кількість зовнішніх посилань на сайт; кількість завантажених файлів; кількість публікацій з індексом цитування за оцінкою Google Scholar. Рейтинг націлений на оцінювання ефективності присутності вищого навчального закладу у Інтернет-середовищі, оскільки вважається, що цей фактор є одним із ключових у забезпеченні високої якості освітніх послуг. До рейтингу включаються лише ті вищі навчальні заклади, які мають власний незалежний веб-домен [226; 227].

Рейтинг «Компас», що ініційований компанією "Систем Кепітал Менеджмент" і Благодійним фондом Ріната Ахметова «Розвиток Україна», спрямований на оцінювання якості освіти, що здійснюють вищі навчальні заклади, з точки зору випускників та роботодавців. Вказаний рейтинг має, на нашу думку, чисто ринкову орієнтацію, оскільки якість закладу оцінюють споживачі освітніх послуг, які її повністю спожили (випускники), а також ті, хто безпосередньо отримує економічні блага в результаті виробництва цієї послуги (роботодавці). До рейтингу включаються усі вищі навчальні заклади III і IV рівнів акредитації. Результати рейтингу щорічно оприлюднюються у газеті «Сьогодні». При розрахунку рейтингу беруться до уваги наступні критерії (показники): рівень задоволення випускників отриманою освітою та можливістю застосувати її у практичній діяльності; оцінка роботодавцями якості

освіти, що демонструють випускники закладу; оцінка роботодавцями вищих навчальних закладів, що надають випускникам кращу практичну підготовку для роботи в їх компанії; оцінка експертами якості освіти, що забезпечує вищий навчальний заклад; оцінка компаній-експертів вищих навчальних закладів, що надають випускникам кращу практичну підготовку для роботи в їх компанії; рівень результативності комунікацій вищого навчального закладу з потенційними роботодавцями. За версією рейтингу «Компас», кращими вищими навчальними закладами України стали Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська Академія», Київський національний економічний університет ім. В.Гетьмана [226; 227].

Національна бібліотека України щорічно складає рейтинг вищих навчальних закладів України за показниками наукометричної бази даних Scopus. База даних Scopus станом на початок 2012 р. містила понад 47,4 млн. реферативних записів про публікації з 18 тис. найбільш інформативних журналів 5 тис. Видавництв. Наукометричний апарат Scopus забезпечує облік публікацій науковців і установ, у яких вони працюють, та статистику їх цитованості. При розрахунку рейтингу враховуються два критерія: кількість публікацій у виданнях, що входять до наукометричної бази даних «Scopus» та кількість цитувань у вказаних виданнях. На цій підставі розраховується так званий Індекс Гірша (h-індекс). Згідно даних рейтингу за 2012 р., кращими вищими навчальними закладами України стали Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна, Львівський національний університет імені Івана Франка [226; 227].

Починаючи з 2010 року складає рейтинг вищих навчальних закладів Міністерство освіти і науки спільно з іншими міністерствами і відомствами, у підпорядкуванні яких знаходяться вищі навчальні заклади. Ця робота проводиться в рамках реалізації проекту «Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів», координатором та розробником якого є Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Згідно методики, діяльність вищого навчального закладу оцінювалася за допомогою глобального критерію рейтингу (ГКР), який є інтегральним і визначається сумою наступних індексів критеріїв: індекс міжнародної активності; індекс якості контингенту студентів; індекс якості науково-педагогічного персоналу; індекс якості наукової-дослідної та науково-технічної діяльності; індекс ресурсного забезпечення. Ранжування суб'єктів здійснюється в межах ідентифікованих груп, які об'єднані з урахування специфіки підготовки кадрів та профілю вищого навчального закладу. Мета - розроблення та впровадження національної системи рейтингового оцінювання діяльності вищих навчальних закладів на основі методики, що стимулює підвищення якості та конкурентоспроможності вищої освіти, участь вищих навчальних закладів у основних міжнародних рейтингах кращих університетів. Основу

методології проекту становить системний аналіз результатів діяльності та позиціонування суб'єктів ранжування на рейтинговій шкалі відносно системи за вимірами критеріїв рейтингу і ґрунтується на принципах: доступності, відкритості, прозорості, гласності, довіри та відповідальності; порівнянності суб'єктів ранжування; солідарності дій розробників та користувачів. Результати рейтингу оприлюднюються на сайті Міністерства в розрізі ідентифікаційних груп, які були складені у розрізі профілю освітньої діяльності закладів. Було виділено наступні групи: 1) класичні університети; 2) технічні університети; 3) технологічні, будівництва, транспорту; 4) педагогічні, гуманітарні, фізичного виховання і спорту; 5) культури, мистецтва, дизайну; 6) охорони здоров'я; 7) аграрні; 8) економіки, фінансів, управління, підприємництва; 9) права, правоохоронної діяльності, цивільного захисту та безпеки життєдіяльності; 10) приватні. У групі «Класичні університети» лідерами визнано Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна та Сумський державний університет [226; 227].

“Консолідований рейтинг”, що адмініструється порталом osvita.ua, складається на основі оцінок рейтингів «ТОП-200 Україна», «Компас» та «Вебометркс». У консолідованому рейтингу кожному вузу присвоєно бал, що дорівнює сумі його місць у рейтингах ЮНЕСКО "ТОП-200 Україна", "Компас" і "Вебометркс". Якщо в якому-небудь із рейтингів, вуз не був представлений, то йому присвоювалось місце, наступне за останнім у цьому рейтингу. У разі рівної кількості балів, краще місце отримав вуз, з меншим показником розкиду місць у різних рейтингах (середньоквадратичне відхилення). У консолідований рейтинг потрапили всі вищі навчальні заклади, що присутні хоча б у одному з перерахованих вище рейтингів (окрім медичних ВНЗ, які не включені до консолідованого рейтингу, оскільки вони не оцінювались у рейтингу "Компас"). Рейтингова таблиця за 2012 р. включає 275 вузів. Згідно оприлюднених результатів, кращими вищими навчальними закладами України визнано Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська Академія», Дніпропетровський національний університет ім. Олесья Гончара [226; 227].

На наш погляд, з методологічної точки зору найбільшу аналітичну цінність представляє рейтинг Міністерства освіти і науки України, оскільки досліджувані вищі навчальні заклади сгруповані у групи, виходячи із спеціалізації закладу, а також у групи за регіонами. Вказані групи можна вважати конкурентними сегментами ринку освітніх послуг.

Вказана методологічна особливість рейтингу дозволяє порівнювати позицію вищого навчального закладу з позиціями його найближчих конкурентів. Крім того, результати рейтингу дозволяють аналізувати якість вищої освіти в окремих сегментах, порівнюючи отримані результати із загальними тенденціями розвитку ринку. Також уможлиблюється розрахунок середніх показників як у генеральній сукупності навчальних



закладів, так і у окремих сегментах, що дозволяє отримувати аналітичну інформацію для ухвалення оперативних управлінських рішень.

Таблиця 4.23

**Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів  
у групі «Класичні університети»**

Назва ВНЗ	Критерії рейтингового оцінювання					Підсумки	
	МД	ЯК	ЯП	ЯНД	РЗ	Підсум-ковий критерій	Ранг (місце)
Київський національний університет ім. Т.Г.Шевченка	0,4396	0,3039	0,2945	0,4125	0,3160	1,7665	1
Харківський національний університет ім. В.Н.Каразіна	0,4800	0,3093	0,2026	0,2987	0,2511	1,5415	2
Сумський державний університет	0,3054	0,3756	0,1788	0,2641	0,3279	1,4518	3
Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова	0,2315	0,2448	0,1716	0,2570	0,3288	1,2338	4
Національний університет «Острозька академія»	0,3157	0,1995	0,2067	0,2056	0,1821	1,1097	5

Складено за даними рейтингу МОН [226; 227]. Умовні позначення: МД – міжнародна діяльність, ЯК – якість контингенту, ЯП – якість персоналу, ЯНД – якість наукової діяльності, РЗ – ресурсне забезпечення,

Згідно представлених результатів, у групі «Класичні університети» найкращими вищими навчальними закладами стали Київський національний університет ім.Т.Г.Шевченка, Харківський національний

університет ім. В.Н.Каразіна, Сумський державний університет, Одеський національний університет ім.І.І.Мечникова, Національний університет «Острозька академія». Класичним університетам задля зміцнення конкурентного статусу необхідно:

- розробляти нові освітні продукти, орієнтуючись на тенденції глобального ринку освітніх послуг, а також запити споживачів (як вітчизняних, так і іноземних),
- активно впроваджувати сучасні освітні технології (у тому числі технології дистанційного навчання),
- використовувати нові форми навчання («освіта протягом життя», «подвійний диплом», «корпоративна магістратура» та ін.),
- відповідати критеріям дослідницького університету.

Таблиця 4.25

**Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів у групі «Технічні університети»**

Назва ВНЗ	Критерії рейтингового оцінювання					Підсумки	
	МД	ЯК	ЯП	ЯНД	РЗ	Підсумковий критерій	Ранг (місце)
Харківський національний університет радіоелектроніки	0,3505	0,2796	0,1841	0,3240	0,2492	1,3874	1
НАКУ «Харківський авіаційний інститут»	0,2758	0,2566	0,1863	0,2660	0,2639	1,2486	2
НТУ «Харківський політехнічний інститут»	0,2541	0,2876	0,2098	0,1965	0,2697	1,2175	3
НТУУ «Київський політехнічний університет»	0,2008	0,2159	0,2069	0,2854	0,3009	1,2100	4
Вінницький національний технічний університет	0,1771	0,2352	0,1492	0,3795	0,2550	1,1960	5

Складено за даними рейтингу МОН [226; 227]

Згідно представлених результатів, у групі «Технічні університети» найкращими вищими навчальними закладами стали Харківський національний університет радіоелектроніки, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Вінницький національний технічний університет.

Таблиця 4.26

**Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів у групі «Технології, будівництва і транспорту»**

Назва ВНЗ	Критерії рейтингового оцінювання					Підсумки	
	МД	ЯК	ЯП	ЯНД	РЗ	Підсумковий критерій	Ранг (місце)
Національний авіаційний університет	0,2436	0,2354	0,1935	0,2559	0,2762	1,2046	1
Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту	0,1972	0,2048	0,1890	0,3144	0,2856	1,1911	2
Одеська державна академія технічного регулювання та якості	0,2446	0,2274	0,1984	0,2781	0,2266	1,1771	3
Одеський державний екологічний університет	0,2193	0,2488	0,2279	0,1851	0,2718	1,1529	4
Українська академія друкарства	0,3873	0,1627	0,2013	0,1768	0,2178	1,1459	5

Складено за даними рейтингу МОН [226; 227]

Технічним університетам задля зміцнення ринкової позиції необхідно:

- оновлювати лабораторну та матеріально-технічну базу,

- підвищити якість науково-педагогічного персоналу (два університети-лідери за показником якості науково-педагогічного персоналу мають оцінку менше 0,2),

- вжити заходів з посилення профорієнтаційної роботи,
- активніше створювати нові наукові та інноваційні продукти.

Згідно представлених результатів, у групі «Технології, будівництва та транспорту» найкращими вищими навчальними закладами стали Національний авіаційний університет, Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту, Одеська державна академія технічного регулювання та якості, Одеський державний екологічний університет, Українська академія друкарства.

Вищим навчальним закладам цієї групи необхідно:

- підвищити якість науково-педагогічного персоналу (два університети-лідери за показником якості науково-педагогічного персоналу мають оцінку менше 0,2),

- вжити заходів з активізації профорієнтаційної роботи (два заклади-лідери за показником якості контингенту мають оцінку менше 0,2),
- вжити заходи з посилення міжнародної активності,
- розвивати партнерські програми з потенційними роботодавцями (зважаючи на реалізацію їхніх запитів щодо компетентності випускників),
- своєчасно оновлювати лабораторну базу,
- активніше створювати нові наукові та інноваційні продукти.

Згідно представлених результатів, у групі «Педагогічні, гуманітарні, фізичного виховання та спорту» найкращими вищими навчальними закладами стали Національний педагогічний університет ім. М.П.Драгоманова, Національний університет фізичного виховання і спорту України, Тернопільський національний педагогічний університет ім.В.Гнатюка, Південноукраїнський національний педагогічний університет ім.К.Д.Ушинського, Львівський державний університет фізичної культури.

Таблиця 4.27

**Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів у групі «Педагогічні, гуманітарні, фізичного виховання та спорту»**

Назва ВНЗ	Критерії рейтингового оцінювання					Підсумки	
	МД	ЯК	ЯП	ЯНД	РЗ	Підсумковий критерій	Ранг (місце)
Національний педагогічний університет ім.М.П. Драгоманова	0,4683	0,3336	0,2416	0,3253	0,3621	1,7310	1

Продовження таблиці 4.27							
Національний університет фізичного виховання і спорту	0,5184	0,4254	0,1730	0,2401	0,2945	1,6513	2
Тернопільський національний педагогічний університет ім.В.Гнатюка	0,3247	0,2723	0,2155	0,3044	0,3927	1,5095	3
Південно-український національний педагогічний університет	0,6115	0,2632	0,1886	0,2008	0,2187	1,4828	4
Львівський державний університет фізичної культури	0,2057	0,6878	0,1247	0,141	0,2407	1,3999	5

Складено за даними рейтингу МОН [226; 227]

Вищим навчальним закладам цієї групи необхідно:

- підвищити якість науково-педагогічного персоналу (два університети-лідери за показником якості науково-педагогічного персоналу мають оцінку менше 0,2),
- активізувати наукову та науково-технічну діяльність,
- підтримувати високу міжнародну активність,
- забезпечити високу якість освіти за рахунок впровадження та використання новітніх методик викладання фахових дисциплін.

Згідно представлених результатів, у групі «Культура, мистецтво, дизайн» найкращими вищими навчальними закладами стали Київський інститут музики ім.Р.М.Глієра, Національна медична академія України ім. П.І.Чайковського, Харківська державна академія дизайну і мистецтв, Одеська державна музична академія, Харківська державна академія культури.

Вищим навчальним закладам цієї групи необхідно:

- підвищити якість наукової та науково-технічної діяльності (три заклади-лідери за показником якості вказаної діяльності мають оцінку менше 0,2),
- вжити заходів з поліпшення ресурсного забезпечення навчального процесу (два заклади-лідери за показником якості ресурсного забезпечення мають оцінку менше 0,2),
- продовжувати профорієнтаційну роботу серед обдарованої молоді.

**Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів  
у групі «Культура, мистецтво, дизайн»**

Назва ВНЗ	Критерії рейтингового оцінювання					Підсумки	
	МД	ЯК	ЯП	ЯНД	РЗ	Підсум- ковий критері й	Ранг (місце)
Київський інститут музики ім. Р.М.Глієра	1,8177	0,4811	0,5654	0,0556	0,4239	3,3438	1
Національна музична академія ім Чайковського	0,0540	0,7384	1,3009	0,1693	0,2957	2,5583	2
Харківська державна академія дизайну і мистецтва	1,3358	0,3892	0,3786	0,2257	0,2019	2,5312	3
Одеська державна музична академія	0,8248	0,6224	0,5178	0,0693	0,2520	2,2863	4
Харківська державна академія культури	0,5287	0,3995	0,3687	0,3369	0,2077	1,8414	5

Складено за даними рейтингу МОН [226; 227]

Згідно представлених результатів, у групі «Охорона здоров'я» найкращими вищими навчальними закладами стали Національний медичний університет, Львівський національний медичний університет, Житомирський інститут медсестринства, Луганський державний медичний університет, Запорізький державний медичний університет. Медичним вищим навчальним закладам:

- підвищити якість наукової та науково-технічної діяльності,
- вжити заходів з поліпшення якості студентського контингенту, зокрема через реалізацію програм профорієнтаційної роботи,
- підтримувати високу міжнародну активність.

Таблиця 4.29

**Результати рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів  
у групі «Охорона здоров'я»**

Назва ВНЗ	Критерії рейтингового оцінювання					Підсумки	
	МД	ЯК	ЯП	ЯНД	РЗ	Підсумковий критерій	Ранг (місце)
Національний медичний університет	0,8247	0,2269	0,3247	0,2340	0,2126	1,8229	1
Львівський національний медичний університет	0,4398	0,4446	0,2550	0,3473	0,3032	1,7899	2
Житомирський інститут медсестринства	0,5286	0,1859	0,2938	0,4728	0,2139	1,6950	3
Луганський державний медичний університет	0,1361	0,6002	0,2194	0,2103	0,4335	1,5994	4
Запорізький державний медичний університет	0,2167	0,6965	0,2176	0,1777	0,2570	0,5656	5

Складено за даними рейтингу МОН [226; 227]

Проведений аналіз доцільно проводити регулярно, маючи на увазі, що на ринку освітніх послуг конкурентна ситуація змінюється досить швидко. Крім того, стратегічне управління має спиратися на своєчасну ринкову інформацію, тобто ринкові виклики мають виявлятися та ідентифікуватися своєчасно, у іншому разі менеджмент закладу не зможе відреагувати на виклик та ухвалити необхідні управлінські рішення.

#### **4.3. Ідентифікація ризиків у сфері вищої освіти на основі експертного анкетування**

Вищу освіту можна розглядати як специфічну сферу ринкової економіки, а вищі навчальні заклади – як специфічні освітні корпорації, що надають освітні та супутні послуги. Вказані послуги є одночасно і суспільним, і приватним благом. Суспільним благом є підвищення рівня освіченості населення, освоєння трудовими ресурсами нових технологій.

Приватним благом є здобуття знань конкретними індивідами, що підвищує їхню вартість (цінність) на ринку праці [95, с.84].

Згідно системи національних рахунків, діяльність у сфері вищої освіти є одним із видів економічної діяльності. Тобто, інституційні одиниці вищої освіти (вищі навчальні заклади та інші установи) створюють певні блага, які можна оцінити в системі економічних показників, включаючи прибуток, податки, додану вартість тощо.

Як і в інших видах економічної діяльності, у сфері вищої освіти є конкуренція, а також різні атрибути конкурентної боротьби – демпінг, реклама, “недружні атаки” тощо. Конкуренція проявляється, зокрема, у економічній поведінці навчальних закладів – надавачів (виробників) освітніх та супутніх послуг [235, с.19].

Це означає, що у сфері вищої освіти, як і в інших сферах економічної діяльності, проявляються різнопланові ринкові та позаринкові виклики, які несуть в собі ризики (різного ступеня та спрямування) успішної економічної діяльності відповідних агентів (вищих навчальних закладів).

На основі проведеного дослідження автором [168; 169; 175; 179; 180; 182; 183; 185] обґрунтовано та апробовано перелік ринкових чинників, що найбільш відчутно впливають на результати економічної діяльності вищих навчальних закладів як ринкових інституцій:

А) макроекономічні чинники:

- демографічна криза, яка проявилася через стрімке зниження абітурієнтів (потенційних споживачів освітніх послуг);

- обмеження бюджетних ресурсів, що проявилася у зниженні обсягів фінансування вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності;

- непрогнозована інфляція, через що вищі навчальні заклади не можуть планувати власну цінову політику (освітня послуга споживається у довгостроковому періоді, але ціна спожитої послуги не може бути визначена заздалегідь);

- відсутність можливостей для використання традиційних форм підтримки попиту на освітні послуги (зокрема, споживачі освітніх послуг, на відміну від споживачів інших благ, фактично позбавлені можливості залучати кредитні ресурси для оплати цих послуг);

- відсутність достатнього рівня інноваційної культури у суспільстві та економіці, традиційна слабкість зв'язків між інституціями науки, освіти і виробництва, що гальмує адаптацію вищих навчальних закладів до викликів ринкового середовища.

Б) секторальні чинники:

- принципово різний статус вищих навчальних закладів різних форм власності (вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності мають статус бюджетних установ і змушені будувати свою роботу з урахуванням обмежень бюджетного законодавства, вищі навчальні заклади приватної форми власності мають статус комерційних організацій, націлених на отримання прибутку);



- відсутність стандартизованих методик формування ціни вироблених (наданих) освітніх послуг, через що вищі навчальні заклади в процесі конкурентної боротьби часто вдаються до цінових методів просування послуг;

- необхідність фактичного виробництва не лише освітніх, а і супутніх послуг, які хоча і є оплатними, але нерідко не мають для вищих навчальних закладів економічної привабливості (поселення у гуртожитках, організація проходження студентами практики, навчання на військовій кафедрі тощо);

- вимушеність поєднання вищими навчальними закладами операційної діяльності (безпосереднє надання освітньої послуги) з іншими формами діяльності, які виступають умовою функціонування на ринку освітніх послуг (виховний процес, призначення стипендій, працевлаштування та ін.).

В) регуляторні чинники:

- наявність процедур акредитації вищих навчальних закладів та ліцензування виробництва та надання освітніх послуг, що генерує додаткові ризики та витрати, які збільшують ціну освітніх послуг;

- жорстке регламентування різних складових операційної діяльності вищих навчальних закладів (зокрема, при організації навчально-виховного процесу, при здійсненні фінансової діяльності та ін.);

- наявність спеціалізованих органів і установ, що здійснюють державний контроль та нагляд при виробництві (наданні) освітніх послуг у сфері вищої освіти;

- неможливість отримання прибутку вищими навчальними закладами державної та комунальної форми власності (оскільки вони є неприбутковими організаціями).

Вочевидь, перелік вказаних викликів не є вичерпним. В процесі комплексного вивчення проблематики розвитку ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти доцільно, на наш погляд, вивчити думку соціального середовища (в якому формується суспільна думка щодо різних складових розвитку вищої освіти, яка може значимо впливати на економічні показники діяльності вищих навчальних закладів), а також думку потенційних споживачів та замовників освітніх послуг (тобто абітурієнтів та їхніх батьків).

В процесі вивчення настроїв та позицій соціального середовища або окремих цільових груп доцільно проводити або вивчати результати спеціальних соціологічних досліджень. В Україні існують приклади проведення комплексних соціологічних досліджень, в ході яких вивчалася думка респондентів стосовно формування ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти.

Значну кількість соціологічних опитувань з проблем вивчення суспільної думки про процеси в системі освіти, у тому числі у сфері вищої освіти, проведено недержавною аналітичною інституцією – Центром економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова.

Представимо результати окремих опитувань, що цікаві в контексті даного дисертаційного дослідження [179, сс.38-43].

На запитання “Як змінилася за роки Незалежності система освіти в Україні?” – 45,5% респондентів відповіли “Погіршилася”; 33,6% вважають, що не зазнала суттєвих змін; 8,5% вважають, що покращилася.

На запитання “Як змінився за роки незалежності загальний освітній рівень населення?” – 47,4% респондентів відповіли, що знизився; 30,1% вважають, що не зазнав суттєвих змін; 11,1% дали відповідь “Підвищився”.

На запитання “Як Ви оцінюєте хід реформування системи освіти в Україні?” – 46,4% респондентів відповіли “Малокерований, непідготовлений процес, імітація реформ”; 18,8% вважають, що не відбувається жодних змін; лише 10% вважають, що відбувається плановий процес реформування.

Відповіді на запитання “Чи є доступною для всіх громадян України якісна освіта?” розподілилися наступним чином:

- “Доступна”: для середньої освіти – 65,0%, середня професійна освіта – 52,0%, для вищої освіти – 12%.

- “Не доступна”: для середньої освіти – 27%, для середньої професійної освіти – 34%, для вищої освіти – 88%.

На запитання “Які вищі навчальні заклади в Україні дають кращу освіту — державні чи приватні?” респонденти відповіли так: “Державні” – 43,2%, “Державні та приватні внаслідок дають приблизно однакову освіту” – 28,2%, “Приватні” – 12,5%.

На запитання “Чи маєте Ви можливість дати хорошу освіту Вашим дітям або онукам?” респонденти відповіли так: “Ні, не маю можливості” – 43,6%, “Так, маю можливість” – 30,8%.

“Як Ви ставитеся до намірів Уряду щодо повернення до практики розподілення студентів, які навчаються в медичних і педагогічних вузах за державні кошти, на роботу, насамперед у сільську місцевість?” отримано наступні відповіді: “Позитивно” – 64,8%; «Негативно» – 13,3%; «Байдуже» – 8,4%; “Я не знаю, в чому полягає ініціатива” – 6,5%.

На запитання “Якою мірою задоволені Ваші потреби в отриманні освіти рідною мовою?” респонденти дали наступні відповіді: цілком задоволені – 14%; скоріше задоволені – 25%; скоріше незадоволені – 21%; не задоволені – 22%.

“Як Ви оцінюєте рівень освіти, яку забезпечує сучасна українська освітня система?” для сфери вищої освіти отримано наступні відповіді: “Високий” – 16%; “Середній” – 50,6%; “Низький” – 21,5%.

На запитання “Якою мірою в кожній з наведених сфер поширена корупція?” по сектору вищої освіти респонденти надали такі відповіді: “Все охоплено корупцією” – 28,2%; “Корупція досить поширена” – 42,3%; “Трапляються окремі випадки корупції” – 20,5%; “Корупції практично немає” – 3,0%.

Результати вказаних соціологічних опитувань свідчать про скоріше негативне сприйняття у суспільній свідомості якості та характеру процесів,

що відбуваються у сфері вищої освіти. Більшість громадян України, як свідчать результати проведених опитувань, вважають:

- система освіти в Україні за роки Незалежності погіршилася,
- загальний освітній рівень населення за роки Незалежності знизився,
- оцінюють хід реформування системи освіти в Україні негативно,
- вважають якісну вищу освіту переважно недоступною,
- вважають, що у сфері вищої освіти корупція досить поширена.

В таких непростих умовах (висока конкуренція, демографічна криза та негативне сприйняття вищої освіти взагалі) вищі навчальні заклади мають вживати неординарних заходів для того, аби залучити на навчання достатню кількість студентів (споживачів освітніх послуг).

З метою налагодження успішного механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом необхідно організувати системну та цілеспрямовану роботу щодо моніторингу кон'юнктури ринку освітніх послуг (стан цього ринку ми описали у попередніх параграфах), ідентифікації ринкових та позаринкових викликів, оцінки та результативної протидії різним ризикам.

Ідентифікацію ринкових викликів у сфері вищої освіти України пропонуємо провести на основі використання методу експертних оцінок [179; 185].

Метод експертних оцінок широко використовується у зарубіжній та вітчизняній практиці управління складними соціальними системами, а також в процесі наукових та аналітичних досліджень [162, с.135].

Метод експертних оцінок дозволяє з високим ступенем достовірності сформувати нове знання (або отримати значущу інформацію) про стан динамічних об'єктів (приміром, про ринкове середовище) на основі врахування думок "обізнаних спеціалістів", що регулярно стикаються з досліджуваними явищами або процесами.

Застосування методу експертних оцінок передбачає виконання низки ітерацій [179, с.38]:

- визначення мети і завдання дослідження,
- розробка проблемних питань,
- встановлення критеріїв для експертів,
- визначення та опис кола бажаних експертів,
- обґрунтування доцільного до застосування методичного інструментарію (анкетування, опитування, вивчення публічних виступів, інтерв'ю тощо) для збору необхідної інформації,
- формування необхідної документації для збору документації (анкети, перелік орієнтовних запитань, протоколи бесід тощо),
- опрацювання отриманих відповідей, попередній їхній аналіз на предмет достовірності та повноти,
- аналіз змісту відповідей, виявлення тенденцій та закономірностей,
- формування висновків дослідження.

Метою дослідження є встановлення значущих ринкових викликів на ринку освітніх та супутніх послуг, що надають вищі навчальні заклади.

З урахуванням результатів проведеного дослідження, автором запропоновані ключові проблемні питання, які мають передбачати вивчення позиції респондентів щодо проявів та характеру дії ринкових викликів у таких аспектах: а) прояви конкуренції, або дії конкурентних інституцій (інших вищих навчальних закладів), б) прояви конкуренції у глобальному середовищі, в) ступінь та характер державного втручання, г) наявність адаптивних та саморегулюючих механізмів, їхня результативність, д) сприйняття продукту споживачами (потенційними, наявними), є) ефективність маркетингових заходів корекції споживчого попиту, ж) наявність механізмів стратегічного управління та мінімізації ринкових викликів, з) ступінь прогнозованості розвитку ринкової ситуації.

Експерти мають володіти досліджуваною проблематикою, мати досвід роботи у сфері вищої освіти або дослідження різних аспектів функціонування системи вищої освіти.

З метою виконання нашого дослідження, зважаючи на складність досліджуваної проблематики, доцільно застосувати методичний прийом анкетування, який дає змогу опитуваним респондентам сконцентрувати увагу і дати обґрунтовану відповідь.

Відтак, з метою ідентифікації ринкових викликів у сфері вищої освіти автором дослідження було проведене анкетне опитування керівників вищих навчальних закладів, науковців, фахівців у сфері організації та економіки вищої освіти.

Опитування – це метод (методичний прийом) збору соціальної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього (інтерв'ю) або опосередкованого (анкетування) спілкування дослідника з респондентами, відібраними за певними критеріями. Анкетне опитування є одним із найпоширеніших прийомів збору експертної інформації, що дозволяє отримати значущі для дослідження дані. Перевагою анкетного опитування є його стандартизований характер (запитання викладено на паперовому або електронному носії і не можуть бути змінені дослідником під час безпосереднього спілкування) [239; 279].

При формуванні анкети особливого значення має процедура формулювання запитань. Кожне запитання має бути коротким, чітким, зрозумілим, сприяти вирішенню завдання дослідження. Слід вживати загальноприйнятну лексику, а у анкетуванні спеціалістів можна вживати спеціальну лексику, але без зайвої деталізації. Не рекомендується вживати малопоширені, малозрозумілі слова, а також поняття і дефініції, що є дискусійними та не мають однозначного трактування.

З метою проведення вказаного опитування автором дисертаційного дослідження було складено відповідну анкету, яка відповідає встановленим критеріям (додаток А).

Експертам були поставлені наступні змістовні запитання:

- “Оцініть за 10-бальною шкалою потужність (відчутність) ринкових викликів у сфері функціонування вищих навчальних закладів (у системі вищої освіти): а) внутрішня ринкова конкуренція, б) ринкова конкуренція з іноземними закладами, в) надмірне державне втручання, г) законодавчі обмеження, д) падіння престижності освіти як такої, є) демографічна криза і недостатність абітурієнтів, ж) недостатність кваліфікованих кадрів, з) недостатність платоспроможного ринкового попиту на освітні послуги, і) недостатність бюджетного фінансування, к) макроекономічна нестабільність, л) корупція, м) недостатня економічна мотивація до високої результативності наукової та навчально-виховної діяльності”.

- “Які головні проблеми розвитку вищої освіти України Ви можете виділити?”

- “Чи відчуваєте Ви прояви добросовісної конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами?”

- Чи відчуваєте Ви прояви недобросовісної конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами?”

- “Якщо відповідь “так” на одне із двох попередніх питань – чи сприяє конкурентна боротьба: а) підвищенню якості освітніх послуг, б) зниженню ціни на освітні послуги, в) встановленню та дотриманню цивілізованих стандартів діяльності вищих навчальних закладів, г) подальшій інтеграції сфери вищої освіти до світового науково-освітнього простору?”

- “Якщо так – в яких формах проявляється ця боротьба (оцінити за 10-бальною шкалою): а) рекламна активність, б) маркетингова активність, в) “переманювання” викладачів, г) “переманювання” студентів, д) посилення профорієнтаційної роботи, є) підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг, ж) підвищення якості та асортименту супутніх (додаткових) послуг, з) впровадження інновацій, і) “недружні атаки”, к) інше (вказати)?”

- “Яким чином керівництво вищих навчальних закладів (або вищого навчального закладу, в якому Ви працюєте) реагує на конкурентні прояви з боку інших вищих навчальних закладів?”

- “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) стратегічні орієнтири (стратегічне бачення) розвитку на довгострокову (понад 5 років) перспективу? В якій формі ухвалене рішення?”

- “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) комплекс цільових програм, які передбачають виконання заходів щодо мінімізації негативного впливу ринкових викликів? Які це програми?”

- “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) у своїй функціональній структурі лінійні (виконавчі) підрозділи, які відповідають за проектування стратегічних рішень та контроль за їх виконанням?”

Анкетування було проведено протягом квітня – жовтня 2014 р.

Схема розповсюдження анкет серед цільових груп:

- розсилка до вищих навчальних закладів України,
- розповсюдження учасникам II Міжнародної науково-практичної конференції “Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України” (м.Київ, жовтень 2014 р.), в якій взяли участь провідні науковці, науково-педагогічні працівники та фахівці у сфері економіки вищої освіти,
- розповсюдження учасникам V Міжнародної науково-практичної конференції “Умови економічного зростання в країнах з ринковою економікою” (м.Переяслав-Хмельницький, квітень 2014 р.), в якій взяли участь керівники та науково-педагогічні працівники провідних вищих навчальних закладів економічного профілю,
- розповсюдження серед наукових працівників Інституту вищої освіти НАПН України.

Усього організатором анкетування було отримано 71 заповнених анкет.

В анкетуванні взяли участь:

- керівники вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації (ректори, проректори) – 6 осіб;
- керівники вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації (директори, їхні заступники) – 4 особи;
- науково-педагогічні працівники вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації – 22 особи;
- педагогічні працівники вищих навчальних закладів I-II рівнів акредитації – 9 осіб;
- науковці у сфері економіки та організації вищої освіти – 11 осіб;
- науковці у сфері педагогіки вищої школи – 3 осіб;
- державні службовці органів управління освітою – 15 осіб;
- аспіранти – 2 особи.

Результати анкетування.

1) Потужність (відчутність) ринкових викликів у сфері функціонування вищих навчальних закладів (у системі вищої освіти) за 10-бальною шкалою була оцінена наступним чином:

а) внутрішня ринкова конкуренція: середній бал – 6,7 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 8,1 бал, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 8,5 бали;

б) ринкова конкуренція з іноземними закладами - 4,7 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 6,4 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 7,5 бали;

в) надмірне державне втручання - 5,1 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 5,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 8,0 бали;

г) законодавчі обмеження - 4,4 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 5,2 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 5,5 бали;

д) падіння престижності освіти як такої - 5,6 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 4,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 4,9 бали;

є) демографічна криза і недостатність абітурієнтів - 7,3 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 8,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 8,3 бали;

ж) недостатність кваліфікованих кадрів - 7,1 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 7,7 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 7,5 бали;

з) недостатність платоспроможного ринкового попиту на освітні послуги - 8,8 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 8,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 9,0 бали;

і) недостатність бюджетного фінансування - 8,1 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 8,9 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 8,2 бали;

к) макроекономічна нестабільність - 4,3 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 4,0 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 3,5 бали;

л) корупція - 4,1 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 4,2 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 3,9 бали;

м) недостатня економічна мотивація до високої результативності наукової та навчально-виховної діяльності - 6,2 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 6,0 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 7,8 бали.

2) На запитання “Які головні проблеми розвитку вищої освіти України Ви можете виділити?” отримано наступні відповіді (понад 10):

- зависокий (надмірний) рівень регулювання освітньої діяльності у сфері вищої освіти, громіздкі дозвільні (акредитаційні, ліцензійні тощо) процедури;

- відсутність у законодавстві України реальних гарантій академічної та навчальної автономії вищих навчальних закладів;

- завелика кількість вищих навчальних закладів, що значно перевищує реальну потребу для формування адекватної ринкової пропозиції;

- відсутність науково обґрунтованих методик формування ціни на освітні послуги, через що споживачі освітніх послуг не мають змогу ідентифікувати їхню очікувану якість;

- недостатність бюджетного фінансування усіх видів діяльності ВНЗ;

- падіння якості навчання через втрату мотивації як серед студентів, так і серед викладачів;

- гальмування реформ у галузі освіти взагалі.

3) На запитання “Чи відчуваєте Ви прояви добросовісної конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами?” відповідь “так” дали 100% експертів, а на запитання “Чи відчуваєте Ви прояви недобросовісної конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами?” відповідь “так” дали 97,1% експертів (69 осіб).

4) На запитання “Чи сприяє конкурентна боротьба: а) підвищенню якості освітніх послуг, б) зниженню ціни на освітні послуги, в) встановленню та дотриманню цивілізованих стандартів діяльності вищих навчальних закладів, г) подальшій інтеграції сфери вищої освіти до світового науково-освітнього простору?” відповіді “так” розподілилися наступним чином: а) 77,1%; б) 73,2%; в) 45,1%; г) 42,3%.

5) За 10-бальною шкалою форми прояву конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами були оцінені наступним чином:

а) рекламна активність - 7,6 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 7,9 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 8,4 бали;

б) маркетингова активність- 5,5 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 6,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 8,1 бали;

в) “переманювання” викладачів - 4,3 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 4,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 5,1 бали;

г) “переманювання” студентів - 2,6 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 2,2 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 4,0 бали;

д) посилення профорієнтаційної роботи - 6,9 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 5,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 7,3 бали;

е) підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг - 4,2 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 4,8 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 4,0 бали;

ж) підвищення якості та асортименту супутніх (додаткових) послуг - 5,3 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 5,6 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 5,0 бали;

з) впровадження інновацій - 3,6 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 4,5 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 3,9 бали;

і) “недружні атаки”- 2,4 балів, у тому числі керівники вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації – 2,0 бали, керівники вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації – 2,9 бали.



6) На запитання “Яким чином керівництво вищих навчальних закладів (або вищого навчального закладу, в якому Ви працюєте) реагує на конкурентні прояви з боку інших вищих навчальних закладів?” отримано наступні відповіді (понад 10):

- намагається отримати додаткове бюджетне фінансування,
- ухвалює рішення щодо економії ресурсів, у т.ч. скорочення кадрів,
- проводить рекламні, маркетингові, виставкові заходи,
- відкриває філії, відділення, ліцензує нові напрями підготовки,
- розробляє програми виходу з кризи та протидії негативним викликам.

7) На запитання “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) стратегічні орієнтири (стратегічне бачення) розвитку на довгострокову (понад 5 років) перспективу? В якій формі ухвалене рішення?” відповіли “так” 12 респондентів, у тому числі 2 керівника вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації, 6 керівників вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації та 4 науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації.

8) На запитання “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) комплекс цільових програм, які передбачають виконання заходів щодо мінімізації негативного впливу ринкових викликів? Які це програми?” відповіли “так” 42 респонденти, у тому числі 5 керівників вищих навчальних закладів I-II рівня акредитації, 11 керівників вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації, 14 науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації та 12 інших експертів.

9) На запитання “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) у своїй функціональній структурі лінійні (виконавчі) підрозділи, які відповідають за проектування стратегічних рішень та контроль за їх виконанням?” відповіли “так” 4 респонденти, у тому числі 3 керівника вищих навчальних закладів III-IV рівня акредитації та 1 науково-педагогічний працівник вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації.

Результати анкетування були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній конференції “Умови економічного зростання в країнах з ринковою економікою” (м.Переяслав-Хмельницький, квітень 2014 р.) [179, сс.38-43] та III Міжнародній науково-практичній конференції “Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України” (м.Київ, жовтень 2013 р.) [182, сс.235-241]. Висновки анкетування були апробовані та отримали схвальні відгуки.

За результатами проведеного анкетування було підготовлено наукову доповідь, яку направлено до Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Національної академії педагогічних наук України, Інституту вищої освіти НАПН України.

Згідно проведеного дослідження, а також на основі аналізу наукових праць у наукових фахових виданнях та наукових повідомлень, що оприлюднені на науково-практичних конференціях та семінарах, можемо дійти узагальнюючого висновку, що на ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти України триває запекла конкурентна боротьба. Можемо виділити наступні форми конкуренції [175; 179; 180; 182; 183; 185; 194]:

- конкуренція між ВНЗ різних форм власності за доступ до бюджетних ресурсів;
- конкуренція за абітурієнтів (студентів);
- конкуренція за висококваліфікованих викладачів;
- конкуренція за просування на міжнародний ринок освіти;
- конкуренція за іноземних студентів.

Конкуренція за доступ до бюджетних ресурсів ведеться через обмеженість бюджетних ресурсів, що виділяються на підтримку функціонування системи вищої освіти. Конкурентні прояви мають місце як через виконання формальних процедур (звітування, сумлінне виконання бюрократичних процедур, обґрунтування доцільності фінансування певних проектів), так і неформальних.

Конкуренція за абітурієнтів (студентів) серед вищих навчальних закладів ведеться з метою максимізації доходу за продаж (реалізацію) виготовлених (наданих) освітніх послуг, що є умовою належного функціонування вказаних закладів як економічних суб'єктів.

Конкуренція за висококваліфікованих викладачів ведеться з метою виконання ліцензійних вимог, підвищення рівня відповідності вищого навчального закладу визначеним критеріям, сприятливе позиціонування на ринку освітніх послуг.

Конкуренція за просування на міжнародний ринок освіти ведеться з метою підтримки престижу вищого навчального закладу, а також забезпечення доступу до ресурсів, які акумулюються у міжнародному середовищі (гранти, бази даних, іноземні студенти).

Основним засобом конкурентної боротьби є ринкове позиціонування, яке зазвичай формується як відповідь на найбільш актуальні питання (проблеми), що хвилюють потенційних споживачів. Прагнення вищих навчальних закладів залучити більшу кількість споживачів освітніх послуг (студентів) приводить до необхідності підвищення вказаними закладами власної конкурентоспроможності, у тому числі через диверсифікацію портфеля освітніх послуг (у розрізі форм навчання, переліку спеціальностей, а також через застосування гнучких умов оплати отриманих послуг).

Будь який суб'єкт конкурентної боротьби, у тому числі і вищий навчальний заклад, може отримати перемогу, якщо має певні конкурентні переваги. Конкурентна перевага – це, у вузькому значенні, більш привабливий для споживача елемент операційної діяльності організації або виготовленого нею продукту (товару, послуги), що змушує споживача обрати продукт, який виготовляє саме ця організація.

Конкурентоспроможність освітньої послуги конкретного вищого навчального закладу можна визначити як рівень її привабливості для споживачів, які здійснюють вибір, спираючись на власний інтерес та систему індивідуальних переваг [74; 228]. Цікаво, що потенційні споживачі освітніх послуг звертають увагу не на саму освітню послугу (адже вони, як правило, мають незначне уявлення про характеристики майбутньої послуги), а на престижність закладу, наявність гуртожитку, зручність розташування, моду, можливість вступу на “бюджетні місця” тощо. Це основна особливість конкурентних проявів на ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти.

Конкуренція серед вищих навчальних закладів – цілком нормальне явище, що викликане дією ринкових механізмів [48, с.209]. За великим рахунком, конкурентне середовище, якщо воно відповідає загальновизнаним принципам, дозволяє кращим закладам зміцнити власну конкурентоспроможність та отримати доступ до обмежених ресурсів, а гіршим – припинити існування (шляхом поглинання або ліквідації).

Вважаємо, що до ринку освітніх послуг можна застосувати теорією М. Портера, відповідно до якої конкуренція в галузі залежить від дії п'яти основних конкурентних сил [221]. Такими силами або конкурентними факторами є: суперництво між існуючими компаніями; здатність покупців відстоювати власні інтереси; здатність постачальників відстоювати власні інтереси; поява нових конкурентів; загроза заміників. Сукупний вплив визначає для інших галузей кінцевий потенціал прибутковості, вимірюваний як довгостроковий показник прибутку на інвестований капітал. Останнє у вищій освіті має специфіку формування людського капіталу, який приносить в довгостроковому періоді доходи окремому суб'єктові, державі. Вищий навчальний заклад при цьому не обмежує свої цілі досягненням прибутковості [80, с.199].

Серед науковців та практиків триває дискусія щодо оптимального співвідношення кількості вищих навчальних закладів державної та приватної форм власності. Існують різні, інколи протилежні, підходи до розуміння цього питання (від заяв “приватна освіта дискредитувала себе” до заяв “в ринковій економіці в освіті має домінувати приватний сектор”). На наш погляд, інституційні переваги та інституційні недоліки мають вищі навчальні заклади різних форм власності.

Вищі навчальні заклади державної форми власності мають такі найвідчутніші інституційні переваги: а) наявність академічних та освітніх традицій, потужних наукових шкіл, б) розвинута матеріально-технічна база, соціальна інфраструктура, у тому числі наявність гуртожитків для студентів, в) орієнтація на виконання вимог регулюючих та контролюючих органів, г) гарантування трудових, соціальних та професійних прав працівників.

Вищі навчальні заклади державної форми власності мають такі найвідчутніші інституційні недоліки: а) недостатня ефективність використання закріплених ресурсів, б) недостатність мотивації до

високорезультативної діяльності за окремими напрямками, в) низька ринкова адаптивність до викликів ринкового середовища, г) консерватизм у вирішенні актуальних питань розвитку, д) слабка орієнтація на запити роботодавців щодо підготовки дипломованих фахівців, є) бюрократизація управлінського процесу, наявність складних формальних процедур.

Вищі навчальні заклади приватної форми власності мають такі найвідчутніші інституційні переваги: а) націленість на задоволення ринкового попиту та запитів роботодавців, б) націленість на високу ефективність використання ресурсів (факторів виробництва), в) висока адаптивність до ринкових викликів, г) схильність до впровадження управлінських та освітніх інновацій.

Вищі навчальні заклади приватної форми власності мають такі найвідчутніші інституційні недоліки: а) недостатня результативність наукової діяльності (“декларативна наука”), б) схильність до формального виконання ліцензійних вимог, в) слабка матеріально-технічна база, в тому числі щодо забезпечення власними навчальними приміщеннями, г) недостатня захищеність трудових, соціальних та професійних прав працівників.

#### **4.4. Державна підтримка розвитку вищої освіти як засіб мінімізації негативного впливу ринкових викликів**

Вищі навчальні заклади у високонкурентному середовищі змушені діяти як специфічні освітні корпорації, які одночасно надають ринкові послуги та виробляють суспільні блага. Держава та суспільство об’єктивно зацікавлені у високій результативності діяльності вищих навчальних закладів, які виробляють суспільні блага. На практичному рівні суспільним благом вважається підготовка висококваліфікованих фахівців для суспільного сектору національної економіки (тобто, в межах державного замовлення, яке формується уповноваженим державним органом з урахуванням тенденцій ринку праці).

В ринковій економіці, що розвивається в умовах дії різноманітних економічних та позаекономічних викликів, відмічається тенденція поступового посилення конкурентної боротьби [63, с.38]. Теоретично, це об’єктивний процес, оскільки економічні ресурси вичерпуються, а виробництво доданої вартості дедалі ускладнюється. Набуває значущості проблема пошуку нових джерел економічного зростання, серед яких традиційно виділяють інтелектуальний потенціал суспільства, що формується завдяки функціонуванню системи професійної освіти [165, с.70]. Відтак, держава має вживати заходів, спрямованих на підтримку нормального функціонування системи професійної (у тому числі вищої) освіти, яка виступає ключовим чинником суспільного прогресу в умовах сучасних глобальних викликів.

А тому держава в межах реалізації державної освітньої політики здійснює заходи, спрямовані на підтримку функціонування вищих навчальних закладів [142, с.101]. Як було показано, найвідчутнішою формою державної підтримки вищих навчальних закладів є бюджетне фінансування їхньої діяльності. Натомість існують і інші форми підтримки, що ґрунтуються на вимогах чинного законодавства.

Система управління вищої освіти має безпосередній вплив на рівень підготовки фахівців та на ефективність надання освітніх послуг. Важливу роль у функціонуванні системи вищої освіти відіграє методологія державного управління вищою освітою, яка являє собою складну систему категорій, принципів, норм, цінностей, парадигм, теорій, методів і слугує забезпеченню діяльності вищих навчальних закладів [31, с.122]. Необхідно зауважити, що на сучасному етапі розвитку науки в Україні відчувається, що методологічно недостатньо забезпечені такі види діяльності, як діагностика, проектування, аналітична діяльність, що в цілому негативно позначилося на діяльності системи вищої освіти і безпосередньо вплинуло на процес надання освітніх послуг. На розвиток методології державного управління вищої освіти мають вплив фактори, які носять комплексний характер: соціокультурні чинники, ціннісні чинники, вдосконалення управління державою, необхідність реформування політичної та адміністративної систем, досягнення у науковій сфері, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері державного управління та інші [81, с.285].

Реалізація комплексної програми щодо утворення єдиного інноваційного та освітянського простору, регіонального економічного розвитку можлива за умови прийняття креативних управлінських рішень, інноваційного підходу структур державного управління вищою освітою відносно їх реалізації [16, с.122]. Такий підхід має створити підґрунтя створення інноваційної, науково-виробничої інфраструктури, забезпечення інтеграції освіти, науково-технічної сфери та виробництва як передумови інноваційного розвитку економіки регіонів. Система державного управління вищої освіти потребує впровадження такої політики, яка б стимулювала роботу з інноваціями і навчання через інновації [81, с.295].

Сучасний період розвитку вищої освіти характеризується подальшою оптимізацією процесів інтеграції системи управління вищої освіти з інноваційними утвореннями інших систем, здатністю владних структур відповідно до вимог часу конструктивно впливати на функціональну перебудову системи державного управління, все більше спираючись на управлінський потенціал регіонів, передаючи міським держадміністраціям окремі функції з управління професійними навчальними закладами, що дозволить збільшити національну конкурентоспроможність, сприятиме, щоб Україна вийшла на більш високий рівень соціально-економічного та інноваційного розвитку [16; 57; 81; 165].

Правовий механізм формування та реалізації державної політики у сфері вищої освіти визначений приписами Закону України “Про вищу освіту”. Реалізація державної політики у галузі вищої освіти забезпечується шляхом: збереження і розвитку системи вищої освіти та підвищення її якості; підвищення рівня освіченості громадян України, розширення їх можливостей для отримання вищої освіти; створення та забезпечення рівних умов доступності до вищої освіти; надання цільових, пільгових державних кредитів особам для здобуття вищої освіти; забезпечення збалансованої структури та обсягів підготовки фахівців з вищою освітою, що здійснюється у вищих навчальних закладах державної та комунальної форм власності, за кошти відповідних бюджетів, фізичних і юридичних осіб, з урахуванням потреб особи, а також інтересів держави та територіальних громад; надання особам, які навчаються у вищих навчальних закладах, пільг та соціальних гарантій у порядку, встановленому законодавством; належної підтримки підготовки фахівців з числа інвалідів на основі спеціальних освітніх технологій [89; 169].

Кабінет Міністрів України через систему органів виконавчої влади: забезпечує проведення державної політики у сфері освіти; забезпечує розроблення і виконання відповідних загальнодержавних та інших програм; у межах своїх повноважень видає нормативно-правові акти з питань вищої освіти; здійснює контроль за додержанням законодавства у сфері вищої освіти органами виконавчої влади, їх посадовими особами [53, с.88].

Управління у галузі вищої освіти у межах їх компетенції здійснюється: центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти; центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти; іншими центральними органами виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади; органами влади Автономної Республіки Крим; органами місцевого самоврядування; власниками вищих навчальних закладів; органами громадського самоврядування. Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері освіти: здійснює аналітично-прогностичну діяльність у галузі вищої освіти, визначає тенденції її розвитку, вплив демографічної, етнічної, соціально-економічної ситуації, інфраструктури виробничої та невиробничої сфер, ринку праці на стан вищої освіти, формує напрями взаємодії з іншими ланками освіти, стратегічні напрями розвитку вищої освіти відповідно до науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід розвитку вищої освіти; розробляє програми розвитку вищої освіти, стандарти вищої освіти; визначає нормативи матеріально-технічного, фінансового забезпечення вищих навчальних закладів; здійснює міжнародне співробітництво з питань, що належать до його компетенції; формує і розміщує державне замовлення на підготовку фахівців з вищою

освітою; затверджує умови прийому на навчання до вищих навчальних закладів; формує мережу спеціалізованих вчених рад та здійснює нормативне та методичне забезпечення засад їх діяльності; розробляє і затверджує вимоги до рівня наукової кваліфікації здобувачів наукових ступенів, вченого звання старшого наукового співробітника та встановлює критерії атестації наукових кадрів вищої кваліфікації; забезпечує єдність вимог до рівня наукової кваліфікації осіб, які здобувають відповідно науковий ступінь кандидата або доктора наук чи вчене звання старшого наукового співробітника; формує мережу експертних рад [80; 88; 175].

Як показує аналіз вимог законодавства щодо повноважень органів державної влади у сфері регулювання розвитку системи вищої освіти, держава в особі спеціально уповноважених органів та установ має значний вплив на функціонування вищих навчальних закладів та інфраструктури вищої освіти. Державні органи формують стандарти вищої освіти, встановлюють ліцензійні вимоги функціонування вищих навчальних закладів, проводять ліцензування та акредитацію, приймають рішення з підтримки поточного функціонування, беруть участь у формуванні кадрового потенціалу.

Проблематика обґрунтування вибору перспективних напрямів розвитку державного управління вищою освітою в Україні та надання ефективних освітніх послуг знайшла відображення у розпорядчих та програмних документах Президента України, Кабінету Міністрів України. Зокрема, у проекті Стратегії розвитку вищої освіти визначено такі основні проблеми у сфері вищої освіти [130]:

- невідповідність якості освіти сучасним вимогам (Україна не представлена в жодному з основних міжнародних рейтингів найкращих університетів. Близько 20% роботодавців указують на невідповідність кваліфікації працівників займаній посаді. Україна замикає першу сотню країн за використанням у навчальному процесі інформаційно-комунікаційних технологій);

- недостатня доступність освіти (Доступ до якісної освіти особам із особливими потребами залишається обмеженим. Надмірна кількість пілґ при вступі до ВНЗ обмежує доступ до вищої освіти абітурієнтам з високим рівнем знань);

- неефективність механізму державного фінансування системи освіти (Незважаючи на збільшення бюджетних видатків на освіту (з 4,2 % ВВП у 2000 р. до 7 % ВВП у 2013 р., тоді як у розвинених країнах у середньому – 5 % ВВП), ефективність використання цих коштів залишається вкрай низькою. Рівень забезпеченості сучасними засобами навчання складає 29,3% від потреби. Основні статті видатків бюджету спрямовані не на підвищення якості освіти, а на виплати, зарплати й комунальні платежі);

- наростання диспропорцій між підготовкою студентів і попитом на них на ринку праці (ВНЗ при формуванні планів набору студентів виходять з міркувань збереження контингенту студентів і викладачів. У

2013 р. 46 тис. випускників ВНЗ і 27 тис. випускників ПТУ перебували на обліку в центрі зайнятості);

- відсутність єдиного освітнього простору (нині внз перебувають у підпорядкуванні 27 центральних органів влади, що суперечить світовій практиці).

Серед ключових причин вказаних вище проблем є: відсутність єдиної системи управління якістю освіти та її моніторингу; відсутність державних норм визначення вартості освітніх послуг у ВНЗ та ПТУ; неефективність норм бюджетного фінансування дошкільних, загальноосвітніх і позашкільних закладів; обмеженість автономії й відсутність реальних стимулів для ефективного використання бюджетних і залучених коштів у навчальних закладах (зокрема в умовах скорочення контингенту учнів); наявність (унаслідок несприятливої демографічної ситуації) великої кількості малокомплектних шкіл у сільській місцевості; неефективність моніторингу потреб ринку праці, відсутність урахування сучасних потреб роботодавців професійно-технічної та вищої освіти; неузгодженість дій державних структур при плануванні потреби у фахівцях.

Органи державної влади мають здійснювати регулярне прогнозування стану ринку освітніх послуг, що дасть змогу більш обґрунтовано формувати державне замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою, а також забезпечить керівництво вищих навчальних закладах об'єктивною інформацією про поточні та перспективні ринкові тенденції.

Одним із ключових показників, що потребує прогнозування, є кількість абітурієнтів, тобто потенційних споживачів освітніх послуг. Актуальність цього завдання обумовлюється тим, що ринок освітніх послуг є глобалізованим, і частина випускників середніх шкіл бажають вчитися в іноземних вищих навчальних закладах (і кількість таких випускників збільшується), а частина випускників не вступає до вищих навчальних закладів взагалі (кількість таких випускників є стабільною).

Джерелом даних про загальну кількість випускників є звітність обласних управлінь освіти, що складається на основі поточної звітності шкіл та інших закладів середньої освіти. За даними фахівців, приблизно 6-8% випускників загальноосвітніх закладів повною середньою освітою мають намір вчитися у іноземних вищих навчальних закладах (у тому числі випускників із західних регіонів держави – до 15%) [163, с.292]. Частка таких випускників щорічно збільшується на 0,3 – 0,5%. Крім того, приблизно 6-8% випускників не бажають продовжувати навчання у закладах системи вищої освіти [235, с.90]. На основі цих даних можемо побудувати прогноз кількості абітурієнтів, що мають бажання вступати до вищих навчальних закладів України. Крім того, споживачами освітніх послуг вітчизняних навчальних закладів є іноземні громадяни. З метою прогнозу доцільно припустити, що кількість іноземних громадян, які мають намір вчитися у вітчизняних вищих навчальних закладах, залишатиметься на рівні попереднього року.



На основі вказаних припущень зробимо прогноз кількості абітурієнтів, що планують споживати освітні послуги у вищих навчальних закладах України для здобуття вищої освіти за рівнем «бакалавр» (за старою класифікацією – вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації).

Таблиця 4.30

**Прогноз кількості потенційних споживачів (абітурієнтів) на ринку освітніх послуг України, що бажають навчатися у вищих навчальних закладах для здобуття рівня вищої освіти «бакалавр»**

№	Показники	Навчальний рік				
		2015/ 16	2016/ 17	2017/ 18	2018/ 19	2019/ 20
1	Кількість учнів, що навчаються на другому етапі середньої освіти {дані Держстату}	765,0	755,0	745,0	735,0	725,0
2	Кількість випускників середніх шкіл {[стр.1]/2}	382,5	377,5	372,5	367,5	362,5
3	Частка випускників, що бажають вчитися за кордоном, %	7,0	7,3	7,6	7,9	8,2
4	Кількість випускників, що бажають вчитися за кордоном {[стр.3*стр.4/100]}	26,8	27,6	28,3	29,0	30,1
5	Частка випускників, що не бажають продовжувати освіту у вищих навчальних закладах, %	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
6	Кількість іноземних абітурієнтів {[стр.3*стр.5/100]}	26,8	26,4	26,0	25,6	25,2
7	Загальна кількість абітурієнтів за рівнем «бакалавр» {[стр.2 – стр. 4 – стр.6]}	328,9	323,5	318,2	312,9	307,2

Складено за даними Держстату. Розрахунки автора.

За аналогічним методичним підходом доцільно спрогнозувати загальну кількість абітурієнтів, що бажають вчитися у вищих навчальних закладах для здобуття рівня вищої освіти «молодший бакалавр», «магістр», а також у аспірантурі.

Прогнозування кількості потенційного попиту на ринку освітніх послуг, як справедливо наголошують фахівці [39; 97; 211], має виконуватися на науково обґрунтованій методологічній базі, і давати аналітичну інформацію, яка в подальшому використовуватиметься для розподілу державного замовлення, визначення кількості ліцензійних місць, проектування мережі вищих навчальних закладів тощо.

На нашу думку, головною метою реформування системи вищої освіти має бути проголошено підвищення конкурентоспроможності української освіти, її інтеграції в єдиний європейський освітній простір, встановлення реальної (а не лише законодавчо задекларованої) автономії вищих навчальних закладів [182, с.240]. Для досягнення цієї мети необхідно: створити єдиний освітній простір; підвищити якість освіти; забезпечити доступність до якості освіти, спадкоємність рівнів освіти (дошкільної, початкової, середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої, післядипломної, освіти впродовж життя); підвищити ефективність фінансування освіти.

Удосконалення системи управління освітою повинно передбачати:

- вироблення єдиної освітньої політики, забезпечення наступності між рівнями освіти;

- підвищення самостійності навчальних закладів у розпорядженні фінансовими ресурсами;

- оптимізація мережі навчальних закладів з урахуванням демографічних і економічних реалій та необхідності підвищення якості освіти (створення освітніх округів, оптимізація мережі шкіл, реформування системи інтернатних закладів; передання функцій управління ПТУ на місцевий рівень; створення укрупнених регіональних ВНЗ);

- перегляд застарілих типових штатних нормативів.

Механізмами підтримки ефективності інноваційного розвитку вищої освіти є [81; 174; 181]:

- розроблення та впровадження національної системи оцінювання якості освіти; створення незалежних кваліфікаційних центрів, у т. ч. для підтвердження кваліфікацій у європейській системі стандартів; стимулювання створення незалежних національних ВНЗ;

- широке запровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальних закладах;

- узгодження кваліфікаційних характеристик, стандартів і навчальних програм з освітньо-кваліфікаційними вимогами робочих місць;

- мотивація роботодавців до участі в підготовці навчальних програм, узгодження з ними освітніх і професійних стандартів; масштабне запровадження програм стажування на виробництві;

- розподіл у ВНЗ навчальних програм академічного й практичного профілю, розвиток професійно-зорієнтованої вищої освіти.

- забезпечення доступності освіти шляхом запровадження Національної рамки кваліфікацій, стимулювання розвитку систем «освіта впродовж життя».

Фактором ефективності інноваційного розвитку вищої освіти є підвищення ефективності фінансування освіти, що має передбачати [81; 171; 176]:

- розробка й перехід до єдиного стандарту вартості навчання одного учня/студента;

- перехід у фінансуванні навчальних закладів від принципу утримання закладів до принципу формування їх бюджетів, виходячи з кількості учнів та стандарту вартості навчання одного учня/студента;

- розширення можливостей навчальних закладів залучати додаткові кошти за рахунок легалізації інституту «ендаументу» – благодійних цільових некомерційних фондів; використання грантової підтримки дослідних проектів та освітніх інновацій; розширення списку платних послуг, що надаються навчальними закладами;

- зміна підходів до формування державного замовлення на підготовку фахівців на основі впровадження прогнозу потреб економіки (регіону).

У 2014 р. ухвалено новий Закон України “Про вищу освіту” [89]. Як вказано у преамбулі цього закону, він встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з вищими навчальними закладами на принципах автономії вищих навчальних закладів, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях [89].

Законом “Про вищу освіту” встановлені правові новели щодо регулювання діяльності вищих навчальних закладів, у тому числі з питань організації освітньої діяльності, реалізації управління, здійснення фінансування. Зокрема, задекларовано автономність діяльності вищих навчальних закладів: “автономія вищого навчального закладу - 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» [89].

Одним із провідних способів впливу державу на складні суспільні процеси є програмно-цільове управління. Програмно-цільове управління дозволяє організувати вплив на певні об’єкти та процеси з урахуванням прогнозованого (бажаного) результату (цілей, завдань, критеріїв тощо). Засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм визначають приписи Закону України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 р. № 1621-IV [90].

Програмно-цільове управління та державні цільові програми є важливим механізмом державного впливу на результативність та

ефективність виробництва (надання) освітніх послуг у вищих навчальних закладах України [126, с.189].

Приписи щодо реформування та подальшого розвитку системи вищої освіти (у тому числі вищих навчальних закладів) за часи Незалежності України визначалися: у Державній програмі «Освіта», (Україна XXI століття), затвердженій Постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.1993 р. № 896; Указом Президента України від 12.09.1995 р. № 832/95 «Про основні напрями реформування вищої освіти в Україні»; Указом Президента України від 7 червня 2000 р. № 773/2000 р. «Про міністерство освіти і науки»; у Національній доктрині розвитку освіти, затвердженій Указом Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002; Програмою дій щодо реалізації положень Болонської декларації в системі вищої освіти і науки України затвердженою наказом Міністерства освіти і науки України від 23.01.2004 р. № 49; Указом Президента України від 17.02.2004 р. № 199/2004 «Про заходи щодо вдосконалення системи вищої освіти України»; Державною програмою розвитку вищої освіти на 2005-2007 роки, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 08.09.2004 р. № 1183; Державною цільовою науково-технічною та соціальною програмою «Наука в університетах» на 2008-2012 роки, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. № 1155. та іншими програмними документами в галузі вищої освіти [81, с.134].

Слід відмітити Державну цільову науково-технічну та соціальну програму «Наука в університетах» на 2008-2012 роки [197]. Вона має комплексний характер і спрямована на активізацію наукової діяльності університетів та поглиблення її взаємодії з навчальним процесом з метою підготовки нового покоління висококваліфікованих фахівців для наукоємних галузей національної економіки і виконання конкурентоспроможних наукових розробок, провадження інноваційної діяльності в ринкових умовах з урахуванням цілей та завдань розвитку національної інноваційної системи [20; 81; 186].

Метою Програми є забезпечення створення правових, економічних і організаційних умов для активізації наукової діяльності та поглиблення її взаємодії з навчальним процесом в університетах, утворення університетів дослідницького типу, запровадження нових організаційно-структурних форм наукової підготовки висококваліфікованих фахівців та виконання конкурентоспроможних наукових розробок, зокрема науково-навчальних центрів [197]. Розв'язання проблеми здійснюється шляхом активізації наукової діяльності та поглиблення її взаємодії з навчальним процесом в університетах і забезпечується приведенням нормативно-правових актів у відповідність із завданням Програми стосовно: удосконалення механізму залучення наукових працівників до підготовки висококваліфікованих фахівців; стимулювання університетів до активізації роботи з проведення наукових досліджень та підвищення їх ефективності; нарощування обсягу бюджетного фінансування наукових досліджень університетів та

зміцнення їх матеріально-технічної бази; утворення університетів дослідницького типу; підтримки розвитку науково-навчальних центрів, що здійснюють поглиблену наукову підготовку висококваліфікованих фахівців та забезпечують виконання конкурентоспроможних наукових розробок. Завдання Програми включають виконання необхідних заходів щодо удосконалення нормативно-правової бази з метою активізації наукової діяльності університетів; утворення науково-навчальних центрів за участю університетів і наукових установ Національної та галузевих академій у регіонах з високим науковим потенціалом; розроблення механізму підвищення заінтересованості підприємств у проведенні наукових досліджень в університетах; послідовного збільшення видатків з державного бюджету на наукові дослідження в університетах відповідно до Законів України «Про наукову та науково-технічну діяльність» [91] і «Про освіту» [88].

Одним із викликів розвитку вищої освіти є вплив глобалізаційних процесів. Інтеграція вітчизняної освіти, як зазначається у Національній доктрині розвитку освіти, базується на таких засадах [223]:

- пріоритети національних інтересів;
- збереження та розвиток інтелектуального потенціалу нації;
- миротворча спрямованість міжнародного співробітництва;
- системний і взаємовигідний характер співробітництва;
- толерантність в оцінюванні здобутків освітніх систем зарубіжних країн та адаптація цих здобутків до потреб національної системи освіти.

Усвідомлення еволюційності цивілізаційного розвитку та необхідності гармонізації освітніх процесів у Європейському Союзі дало поштовх розгортанню двох взаємопов'язаних стратегічних ініціатив – Болонської декларації (у 1999 році) та Лісабонської стратегії (у 2000 році). Метою Болонського процесу є створення європейського наукового та освітнього простору для підвищення конкурентоздатності європейської вищої школи, головним пріоритетом Лісабонської стратегії є перетворення Європи у динамічну економіку знань. Фактично заходи реалізації обох стратегій спрямовані на розвиток інтелектуального потенціалу європейського регіону, а саме на його формування та використання задля стабільності економічного зростання, збільшення кількості нових робочих місць для висококваліфікованих працівників, а також забезпечення соціальної злагоди європейського суспільства [81, с.139].

Болонський процес — це процес європейських реформ, які спрямовані на створення спільної Зони європейської вищої освіти (розраховано до кінця 2010 року). Болонський процес офіційно розпочався у 1999 році з підписання Болонської декларації представниками 29 європейських країн [254, с.194]. Згідно із цілями Болонського процесу, освітні системи країн-учасниць повинні сприяти [21]:

- полегшеному переїзду громадян з метою подальшого навчання чи працевлаштування у Зоні європейської вищої освіти;
- зростанню привабливості європейської вищої освіти;

▪ розширенню Європи та забезпеченню її подальшого розвитку як стабільного, мирного, толерантного суспільства тощо.

Вимоги, які виконуються в рамках Болонського процесу, зводяться в основному до шести ключових позицій [21; 43; 188; 254]:

1. Уведення двоциклового навчання.
2. Запровадження кредитної системи.
3. Контроль якості освіти.
4. Розширення мобільності.
5. Забезпечення працевлаштування випускників.
6. Забезпечення привабливості європейської системи освіти.

Згідно з цими позиціями, в більшості європейських країн функціонують багаторівневі системи підготовки спеціалістів, завершується введення системи освітніх кредитів і вирішена проблема процедур і критеріїв взаємного визнання кваліфікацій. При цьому кожна країна намагається зберегти національні традиції вищої освіти. Болонський процес не передбачає створення повністю ідентичних систем освіти у різних країнах, він призначений лише для зміцнення взаємозв'язків та покращення взаєморозуміння між різними освітніми системами. Найбільшим досягненням Болонського процесу є створення країнам умов для порівняння своїх освітніх систем [81, с.148].

19 травня 2005 року на конференції у норвезькому місті Берген Україна офіційно приєдналася до «Болонського процесу», що надало можливість здійснити структурні перетворення вищої освіти за узгодженою системою критеріїв, стандартів і характеристик. У випадку успішної реалізації запланованих заходів система вищої освіти України зможе стати визнаною частиною європейського освітнього і наукового простору [254, с.77].

За висновками експертів, головним напрямом Болонського процесу для України стане лібералізація вищої школи, навчання студентів принципів свободи й одночасно відповідальності за свій вибір [81, с.167].

Україна приєдналася до Болонського процесу у 2005 р., що створило належне інституційне підґрунтя для реалізації стратегічного курсу на входження України в європейський простір вищої освіти.

У «Плані дій щодо забезпечення якості вищої освіти України та її інтеграції у європейське і світове освітнє співтовариство на період до 2010 року» окреслено стратегічні орієнтири розвитку сфери вищої освіти України в контексті реалізації принципів та настанов Болонського процесу [81; 180].:

1. Адаптація системи вищої освіти України до норм, стандартів і основних принципів Європейського простору вищої освіти.
2. Створення інноваційного простору на основі освітньої і наукової підтримки.
3. Забезпечення соціального контексту вищої освіти.

Одним із ключових приписів Болонської декларації є формування національної структури кваліфікацій, яка має бути узгодженою із системою кваліфікацій Європейського простору вищої освіти [95, с.84].

Іншим приписом є створення механізмів, які уможливллюють так зване навчання впродовж життя. В Україні формування такого механізму перебуває поки що на початковій стадії [167, с.331].

У Болонському процесі дуже велика увага приділяється забезпеченню якості освіти. Україна стала повноправним урядовим членом Європейського реєстру забезпечення якості вищої освіти у 2008 р. Національна система забезпечення якості реалізується через системи ліцензування та акредитації. В Україні зовнішня система забезпечення якості охоплює усі вищі навчальні заклади (незалежно від відомчого підпорядкування та форми власності, включаючи філії іноземних навчальних закладів).

Крім того, розроблено та затверджено План з покращення та адаптації національної системи забезпечення якості вищої освіти (з урахуванням стандартів та норм Європейського реєстру забезпечення якості), який передбачає:

- внутрішнього забезпечення якості у вищих навчальних закладах;
- зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;
- забезпечення якості в діяльності агенцій/установ із зовнішнього забезпечення якості. Україна у сфері забезпечення якості вищої освіти поки що відстає від загальноєвропейського рівня.

Реалізація у системі вищої освіти України норм і критеріїв, визначених Болонським процесом, відбувається досить повільно. Згідно даних міжнародного моніторингу, що здійснюють фахівці європейських міжнародних організацій, у сфері виконання вимог Болонського процесу Україна перебуває на 35-му місці (серед 50-ти країн, що включені до моніторингового дослідження) із загальною бальною оцінкою 3,83 (за п'ятибальною шкалою) [81, с.190]. Вказане свідчить про наявність значних проблем з реалізації приписів Болонського процесу, що ставить під сумнів повноцінну інтеграцію системи вищої України до європейського освітнього простору. З іншого боку, результати моніторингу вказують про наявність широких перспектив вдосконалення національної системи вищої освіти з урахуванням європейських стандартів, визначених Болонською декларацією.

Регламентування ступенів і періодів навчання в Європейському просторі вищої освіти започатковано Лісабонською конвенцією. Чинне національне законодавство України в частині визнання іноземних кваліфікацій приведенне у відповідність з положенням і принципам Лісабонської конвенції, що була ратифікувана Верховною Радою України у 1999 р. На виконання взятих міжнародних зобов'язань згодом було укладено кілька міжнародних та міжурядових угод про взаємне визнання документів про освіту, наукові ступені і вчені звання [254, с.20].

Умовою інтеграції до Європейського освітнього простіру є впровадження Європейської кредитно-модульної системи (ECTS). Вказану систему на практичному рівні запроваджено у вищих навчальних закладах України III-IV рівнів акредитації з 2006/07 навчального року. Однак цей процес призвів до збільшення навантаження професорсько-викладацького складу, оскільки потребує більших витрат робочого часу на облік успішності студентів (слухачів). В той же час вказана система сприяє підвищенню якості навчання [80; 188; 254].

Запровадження європейських критеріїв обліку навчального навантаження (кредитів) не супроводжується приведенням навантаження викладачів згідно Болонських стандартів [188].

Важливим напрямом запровадження в Україні вимог Болонської декларації є забезпечення належної мобільності студентів і викладачів. Нині в національній системі вищої освіти спостерігається процес підвищення динаміки внутрішньої мобільності [16, с.123]. Спрощена процедура прийняття рішення про переведення студентів з одного вищого навчального закладу до іншого. В той же час у системі вищої освіти України ще не відчувається ефекту міжнародної академічної мобільності, навчання та стажування у закордонних навчальних закладах не передбачено навчальними планами.

Ключовим аспектом функціонування системи вищої освіти є підтримка реальної (а не декларативної) автономії вищих навчальних закладів. Нині окремі приписи щодо автономії вітчизняних університетів, а також їхні академічні свободи регламентує Закон України «Про вищу освіту» [88]. Натомість ці приписи носять переважно декларативний характер, або закріплюють стандарти, які є традиційними. В той же час залишаються невирішеними проблеми розширення повноважень вищих навчальних закладів щодо проведення кадрової політики, регламентування умов вступу на навчання, розподілу фінансових ресурсів, прозорості для громадського контролю всієї їхньої академічної та фінансової діяльності [99, с.479].

Як ми вже вказували, Законом України “Про вищу освіту” гарантується автономія вищих навчальних закладів. Законом декларується, що “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” [88].

Ст. 46 Закону України “Про вищу освіту” встановлено, що автономія вищого навчального закладу - це самостійність, незалежність і відповідальність вищого навчального закладу у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації наукових досліджень, освітнього процесу, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів у межах, передбачених цим Законом. Частиною 2 зазначеної статті визначено, що права вищого



навчального закладу, що визначають зміст його автономії, визначаються Законом України "Про вищу освіту" і не можуть бути обмежені іншими законами та нормативно-правовими актами [88].

Проте, на нашу думку, у чинній редакції Закону України "Про вищу освіту" механізми практичної реалізації діяльності вищих навчальних закладів на засадах автономії визначені недостатньо. Зокрема, вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності мають статус бюджетних установ, а тому в такі заклади мають будувати свою діяльність із обмеженнями, встановленими Бюджетним Кодексом України та іншими актами бюджетного законодавства. Крім того, на практиці діяльність вищих навчальних закладів регулюється численними підзаконними нормативно-правовими актами, рішеннями органів державної влади та управління, інструктивними документами та листами (особливо у сфері ліцензування, акредитації, атестації, визначення штатного розпису, встановлення нормативів у сфері оплати праці тощо).

Вважаємо, держава має вжити додаткових заходів для запровадження реалістичної (а не лише законодавчо задекларованої) автономії вищих навчальних закладів. Зокрема, буде доцільним надати вищим навчальним закладам державної та комунальної форми власності статусу некомерційної організації (а не бюджетної установи), що дасть керівникам закладів більшої самостійності у фінансовому плануванні, забезпеченні доходів, здійсненні витрат.

Статус некомерційної установи дасть змогу вищим навчальним закладам не сплачувати податок на прибуток та спростити бухгалтерський облік (але за умови спрямування усіх доходів на фінансування статутної діяльності). В цьому контексті доцільна подальша лібералізація системи управління вищою освітою, децентралізація системи вищої освіти. Слід орієнтуватися на становлення ВНЗ як активних суб'єктів ринку і пов'язане з цим засвоєння нових практик – пошук грантів, отримання банківських кредитів, укладання договорів з промисловими корпораціями, створення комерційних програм і дочірніх навчальних закладів спільно з іншими університетами. Необхідні зміцнення та розвиток європейсько-інтеграційної функції університетів, зростання соціально-економічних заохочень інтеграції університетів в європейський освітній простір [185, с.20].

Реалізація принципів Болонської декларації гальмується через незначну присутність у сфері вищої освіти України впливових громадських структур, недостатній рівень співпраці наявних недержавних інституцій з аналогічними інституціями ЄС [4].

Одним із результатів удосконалення системи вищої освіти як специфічної сфери економічної діяльності має стати досягнення збалансованості між попитом і пропозицією на ринку праці [168; 175; 185]. Йдеться про розв'язання значного комплексу проблем – починаючи від визначення мережі вищих навчальних закладів та закінчуючи методичним забезпеченням планування державного замовлення на підготовку

спеціалістів з вищою освітою. Доцільно орієнтуватись на подальший розвиток співробітництва між навчальними закладами та бізнес-середовищем, а також соціальними партнерами.

#### **Висновки до розділу 4**

1. Протягом 1995 – 2010 рр. сфера вищої освіти України розвивалася випереджаючими темпами, що проявилось в першу чергу у зростанні кількості закладів вищої освіти та збільшенні чисельності студентів. Вказаний процес став закономірним наслідком двох чинників: здобуття Незалежності (необхідність підготовки фахівців у новітніх закладах, які раніше на території України не існували) та радикальна соціально-економічна реформа (можливість створення навчальних закладів приватної форми власності). Крім того, до складу сфери вищої освіти почали включати заклади I-II рівнів акредитації (коледжі, технікуми, училища), які в радянські часи входили до складу сфери середньої спеціальної освіти.

Протягом 1992 – 2012 рр. кількість вищих навчальних закладів зростала темпами, вищими за темпи підготовки науково-педагогічних працівників для вищої школи, у тому числі фахівців найвищої кваліфікації. Починаючи з 2012 р. триває тенденція скорочення кількості вищих навчальних закладів, що пояснюється макроекономічними (зниження доходів у споживачів освітніх послуг) та демографічними (зниження контингенту абітурієнтів внаслідок падіння народжуваності у 90-х рр. ХХ ст.) причинами. Окремі заклади не виконують вимог за показниками забезпеченості науково-педагогічними працівниками вищої кваліфікації. Вказане негативно впливає на якість навчання, а також звужує науковий та інноваційний потенціал вищої освіти.

В Україні є територіальна нерівномірність (асиметрія) розміщення вищих навчальних закладів. Найбільша кількість закладів сконцентрована у регіонах з високою кількістю населення, що є виправданим з точки зору орієнтації навчальних закладів на розміщення до потенційних споживачів.

2. Середня кількість студентів у одному вищому навчальному закладі III-IV рівнів акредитації становила у 2014/2015 навчальному році біля 5 тис. осіб, що значно менше, ніж у провідних країнах ЄС. Вказане свідчить про доцільність деякого скорочення мережі вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. Це дозволить здійснити подальшу концентрацію обмежених ресурсів та створить можливості для формування потужних закладів, що працюють із використанням сучасних навчальних технологій.

Однією із вад системи вищої освіти України є орієнтація вищих навчальних закладів на задоволення потреб споживачів, які бажають отримати так звані «модні» або «рейтингові» спеціальності (економіст, юрист, менеджер, психолог та ін.). Значна частка вищих навчальних закладів готують непрофільних для них фахівців, не маючи для цього належного кадрового, наукового та навчально-методичного забезпечення.

3. Розвиток вищої освіти відбувається у несприятливих макроекономічних умовах. Дається взнаки падіння платоспроможного попиту, через що окремі заклади змушені припинити діяльність, а окремі – знижують ціни (демпенгують), що позначається на падінні якості навчання. Демографічна криза 1990-х рр. призвела до зниження кількості потенційних споживачів освітніх послуг. Відчувається недостатність бюджетної підтримки інвестиційного процесу у сфері вищої освіти.

В Україні зафіксовано відносно високий показник бюджетного фінансування сфери вищої освіти (відносно ВВП). Натомість в Україні майже не фінансується наукова (дослідницька) та інноваційна діяльність установ вищої освіти. У сфері вищої освіти основний обсяг асигнованих бюджетних коштів спрямовується на заробітну плату та нарахування на неї, а також на стипендії. Тобто, в основному фінансуються соціально захищені статті витрат (“статті проїдання”). В той же час майже не фінансуються інвестиційні витрати на нове будівництво, впровадження нових освітніх технологій, закупівлю навчального обладнання, проведення перспективних наукових досліджень (“статті розвитку”).

4. Вищі навчальні заклади державної та комунальної форм виступають не лише як специфічні установи, що виробляють суспільно корисні блага, а і як суб’єкти господарювання, орієнтовані на максимізацію доходу через виробництво та реалізацію освітніх послуг. Вказані заклади, будучи бюджетними установами, змушені формувати та реалізовувати власну економічну політику з огляду на приписи органів державного управління в контексті реалізації загальної державної економічної політики.

Особливістю системи вищої освіти України є значна кількість відомств, в підпорядкуванні яких знаходяться вищі навчальні заклади. Якщо для окремих навчальних закладів відомча підпорядкованість видається виправданою (силові та правоохоронні відомства), то для інших – сумнівною. Вказане створює непотрібну відомчу роздробленість системи вищої освіти, розпорошує обмежені кадрові та фінансові ресурси.

Приватні вищі навчальні заклади діють як особливі підприємства (ринкові інституції), що орієнтовані на високі результати господарювання та отримання прибутку. В той же час такі заклади змушені функціонувати у середовищі, багато аспектів якого регулюється державою (в першу чергу щодо організації навчально-виховного процесу).

5. В процесі вивчення настроїв та позицій соціального середовища або окремих цільових груп доцільно проводити або вивчати результати спеціальних соціологічних досліджень. В Україні існують приклади проведення комплексних соціологічних досліджень, в ході яких вивчалася думка респондентів стосовно формування ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти. Результати соціологічних опитувань свідчать про скоріше негативне сприйняття у суспільній свідомості якості та характеру процесів, що відбуваються у сфері вищої освіти.

6. З метою налагодження успішного механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом необхідно організувати системну та цілеспрямовану роботу щодо моніторингу кон'юнктури ринку освітніх послуг, ідентифікації ринкових та позаринкових викликів, оцінки та результативної протидії різним ризикам.

Згідно проведеного дослідження, а також на основі аналізу наукових праць у наукових фахових виданнях та наукових повідомлень, що оприлюднені на науково-практичних конференціях та семінарах, можемо дійти узагальнюючого висновку, що на ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти України триває запекла конкурентна боротьба. Виділено наступні форми конкуренції:

- конкуренція між ВНЗ різних форм власності за доступ до бюджетних ресурсів;
- конкуренція за абітурієнтів (студентів);
- конкуренція за висококваліфікованих викладачів;
- конкуренція за просування на міжнародний ринок освіти;
- конкуренція за іноземних студентів.

7. Конкуренція серед вищих навчальних закладів – цілком нормальне явище, що викликане дією ринкових механізмів. За великим рахунком, конкурентне середовище, якщо воно відповідає загальновизнаним принципам, дозволяє кращим закладам зміцнити власну конкурентоспроможність та отримати доступ до обмежених ресурсів, а гіршим – припинити існування (шляхом поглинання або ліквідації).

Вищі навчальні заклади у висококонкурентному середовищі змушені діяти як специфічні освітні корпорації, які одночасно надають ринкові послуги та виробляють суспільні блага. Держава та суспільство об'єктивно зацікавлені у високій результативності діяльності вищих навчальних закладів, які виробляють суспільні блага. На практичному рівні суспільним благом вважається підготовка висококваліфікованих фахівців для суспільного сектору національної економіки (тобто, в межах державного замовлення, яке формується уповноваженим державним органом з урахуванням тенденцій ринку праці).

8. Система вищої освіти України не може продемонструвати високу якість діяльності в системі міжнародних координат, що підтверджується зокрема результатами незалежного рейтингування вищих навчальних закладів, яке регулярно проводиться впливовими міжнародними організаціями.

Усвідомлення еволюційності цивілізаційного розвитку та необхідності гармонізації освітніх процесів у Європейському Союзі дало поштовх розгортанню двох взаємопов'язаних стратегічних ініціатив – Болонської декларації (у 1999 році) та Лісабонської стратегії (у 2000 році). Метою Болонського процесу є створення європейського наукового та освітнього простору для підвищення конкурентоздатності європейської вищої школи, головним пріоритетом Лісабонської стратегії є перетворення Європи у динамічну економіку знань.

9. Ключовим аспектом функціонування системи вищої освіти є підтримка реальної (а не декларативної) автономії вищих навчальних закладів. Залишаються невирішеними проблеми розширення повноважень вищих навчальних закладів щодо проведення кадрової політики, регламентування умов вступу на навчання, розподілу фінансових ресурсів, прозорості для громадського контролю всієї їхньої академічної та фінансової діяльності.

Реалізація принципів Болонської декларації гальмується через незначну присутність у сфері вищої освіти України впливових громадських структур, недостатній рівень співпраці наявних недержавних інституцій з аналогічними інституціями ЄС.

Одним із результатів удосконалення системи вищої освіти як специфічної сфери економічної діяльності має стати досягнення збалансованості між попитом і пропозицією на ринку праці. Йдеться про розв'язання значного комплексу проблем – починаючи від визначення мережі вищих навчальних закладів та закінчуючи методичним забезпеченням планування державного замовлення на підготовку спеціалістів з вищою освітою. Доцільно орієнтуватись на подальший розвиток співробітництва між навчальними закладами та бізнес-середовищем, а також соціальними партнерами.

## РОЗДІЛ 5

### ПЕРСПЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

#### 5.1. Стратегічні рішення вищих навчальних закладів України

У вищих навчальних закладах, які прагнуть до лідерства та технологічної досконалості, запроваджуються системи стратегічного управління, що функціонують на засадах наукової методології менеджменту. Вказані системи базуються на розумінні вищого навчального закладу як специфічної освітньої корпорації, яка виступає одночасно і ринковим суб'єктом, і інституцією, що виробляє суспільні блага.

Як було показано у попередніх розділах, основою стратегічного управління вищим навчальним закладом в умовах конкурентного середовища є сучасні концептуальні положення стратегічного менеджменту, що базуються на впровадженні відповідних маркетингових технологій, а також адаптація внутрішнього організаційно-управлінського механізму закладу до вимог мінливого зовнішнього середовища (реакція на зовнішні виклики).

Слід відмітити, що практика управління вищими навчальними закладами на засадах стратегічного менеджменту в Україні є поодинокую і фрагментарною. Вказане пов'язане з тим, що більшість вищих навчальних закладів не мають належного обсягу економічної та академічної автономії, що унеможливорює самостійність в ухваленні стратегічних управлінських рішень [99, с.480]. Частина закладів відчувають значний попит на освітні послуги, а тому не вважають за доцільне будувати цілісну систему стратегічного управління. Частина закладів для підтримки системи стратегічного менеджменту не мають належного кадрового та фінансового ресурсу [16, с.122].

Окремі вищі навчальні заклади України впроваджують практики стратегічного управління, зокрема складають стратегічні програми та вживають заходів задля їхнього виконання.

Вищі навчальні заклади зобов'язані розміщувати стратегічні документи на офіційних веб-сайтах. Відповідно до ст.32 Закону України "Про вищу освіту", вищі навчальні заклади зобов'язані оприлюднювати на офіційному веб-сайті, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб інформацію про реалізацію своїх прав і виконання зобов'язань, а тому офіційний веб-сайт вищого навчального закладу є джерелом суспільно важливої інформації [89]. Враховуючи викладене, протягом 2013-2014 рр. автором проаналізовано сайти 202 вищих навчальних закладів України III-IV рівнів акредитації. Встановлено, що лише 40 закладів (п'ята частина від загальної кількості проаналізованих) розмістили на веб-сайтах стратегічні документи або окремі програми, які

можна вважати стратегічними. Але лише 10 вищих навчальних закладів, як свідчать офіційні веб-сайти, вживають систематичних заходів задля виконання вказаних стратегічних документів, а також створили структурні підрозділи, які вживають окремих заходів в рамках реалізації стратегічних документів.

Шляхом аналізу стратегічних документів, вивчення виступів керівництва, опрацювання оприлюднених програм розвитку тощо нами були вивчені документи у сфері стратегічного управління таких університетів:

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
 Національний університет “Києво-Могилянська академія”,  
 Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут”,  
 Університет розвитку людини “Україна”,  
 Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна,  
 Львівський національний університет імені Івана Франка,  
 Одеський національний економічний університет,  
 Харківський національний економічний університет,  
 Київський національний університет технологій та дизайну.

Вказані вищі навчальні заклади увійшли до вибірки, оскільки вони мають практику організації стратегічного управління. Зокрема, ці заклади склали стратегічні документи (стратегії, стратегічні плани, стратегічні програми тощо), а також створили підрозділи, обов’язком яких є реалізація заходів із виконання цих документів. Важливою обставиною є те, що із розробленими стратегічними документами згадані університети ознайомили співробітників, таким чином виконавши принципи стратегічного управління та підвищивши довіру до менеджменту.

Стисло викладемо результати аналізу у розрізі кожного університету.

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка* (надалі – КНУ) є флагманом вищої освіти України, класичним університетом дослідницького типу. Нині в КНУ функціонує 16 факультетів, 7 навчальних інститутів, 1 навчально-науковий центр. До складу КНУ включено Кримську астрофізичну обсерваторію, 2 коледжі, Український фізико-математичний ліцей. Станом на початок 2012/13 н.р. в КНУ за всіма напрямками та спеціальностями (з урахуванням коледжів) навчалось 26,6 тис. студентів і курсантів (у тому числі 16,3 тис. – за державним замовленням, 10,3 тис. – за контрактом), 0,5 тис. іноземних громадян, 1587 аспірантів, 122 докторанти. Як вказано у документах, що визначають напрями стратегічного розвитку КНУ, університет має розвиватися на основі інноваційної моделі. Інноваційна модель розвитку дослідницького університету диктує необхідність глибокої інтеграції наукової, освітньої та інноваційної діяльності, розробки та втілення механізмів, які реально підвищують конкурентоспроможність університету за рахунок підвищення якості всіх видів його діяльності. Головним стратегічним завданням університету визнано якісна підготовка інноваційно орієнтованих

спеціалістів на основі єдності процесу отримання, поширення та застосування нових знань [74; 168; 173; 182].

Як вказано у доповіді ректора КНУ академіка НАН України Л.В.Губерського, університету необхідно формувати особливе інноваційне середовище, а також прагнути відповідного рівня кваліфікації та культури науковців і науково-педагогічних працівників. Для втілення цього завдання необхідно збільшення робіт у галузі актуальних, конкурентоспроможних наукових напрямів як з фундаментальних, так і прикладних наук. При цьому основною метою є максимальна інтеграція, з одного боку, науково-дослідної роботи в освіту, з другого боку, зв'язок наукових тематик в межах наукових шкіл на основі інтеграції міждисциплінарних досліджень. Перспективним завданням активізації наукової та інноваційної діяльності університету задекларовано створення (на базі наявних наукових шкіл) науково-навчальні кластерів, навчально-науково-інноваційних комплексів, які забезпечать фундаментальні наукові дослідження в галузі природничих і гуманітарних наук, забезпечення випереджальної підготовки кадрів високої кваліфікації, а також кадровий супровід високотехнологічних розробок.

Серед стратегічних завдань розвитку КНУ визначено [74; 168; 173; 182]:

завершення формування цілісної системи моніторингу і забезпечення якості освіти (включаючи забезпечення повноцінної діяльності новоствореного Відділу моніторингу якості освіти),

розгортання інтернаціоналізації навчання через продовження створення англomовних магістерських програм, через розширення програм подвійного дипломування,

відкриття та ліцензування нових напрямів підготовки і спеціальностей відповідно до потенційних можливостей університету та суспільного і корпоративного запиту на підготовку фахівців,

створення Навчально-наукового центру "Літературний інститут",

розгортання широкомасштабної інформаційно-іміджевої та професійно-орієнтаційної діяльності з метою залучення до навчання в університеті абітурієнтів з найбільш обдарованої шкільної молоді, здатної опанувати університетські програми.

перегляд та удосконалення нормативів педагогічного навантаження з метою вивільнення часу для самостійної роботи студентів та розвитку професійних та особистісних якостей науково-педагогічних працівників,

посилення практичної підготовки студентів через налагодження тісніших зв'язків з роботодавцями та їх об'єднаннями, через залучення роботодавців до формування навчальних планів і програм,

підтримка участі університету у міжнародно визнаних рейтингах вищих навчальних закладів, забезпечення високих показників відповідно до їх критеріїв оцінювання.

*Національний університет "Києво-Могилянська академія"* (НаУКМА) – вищий навчальний заклад, орієнтований на інтеграцію у



світовий науковий та освітній простір. Нині у НаУКМА функціонує 6 факультетів, здійснюється підготовка 3,5 тис. студентів за 16 бакалаврськими програмами та 27 магістерськими програмами. У складі НаУКМА функціонує 28 наукових центрів і лабораторій та Києво-Могилянська Бізнес-Школа. З 1992 року НаУКМА та його підрозділи підписали та реалізували понад 200 угод із зарубіжними університетами та інституціями. 2005 року НаУКМА підписав Велику Хартію університетів про визнання і підтримку основоположних принципів діяльності університетів: самостійності університету, нероздільності викладання й дослідницької роботи, свободи в дослідницькій і викладацькій діяльності. НаУКМА брав активну участь у реалізації проекту університетської автономії. Стратегічним напрямом навчальної діяльності НаУКМА визначено гармонійне поєднання української світної традиції з досвідом найкращих закордонних університетів, що адаптований до суспільних та освітніх потреб України. Стратегічною метою діяльності НаУКМА проголошено створення якісного українського університету, здатного конкурувати на міжнародній арені. Принципами стратегічного розвитку визначено: інноваційність, професіоналізм, висока якість освіти, чесність, особлива корпоративна культура [74; 168; 173; 182].

НаУКМА привносить у суспільство розуміння ролі університету не лише як місця передачі знань від викладача до студента, а як авторитетного експертного середовища, залученого в процеси, що відбуваються в суспільстві; місця, де тривають наукові дослідження і твориться якісно нове знання. Стратегічним планом розвитку НаУКМА до 2015 року затверджено потребу трансформації університету в науково-навчальний заклад. Це завдання відповідає принциповим засадам нашої системи освіти — органічному поєднанню навчання з науковою роботою.

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»* (НТУУ КПІ) — найбільший технічний університет України дослідницького типу, один з провідних університетів Європи та світу. У НТУУ КПІ навчається близько 30 тисяч студентів, до його складу входять 30 навчально-наукових підрозділів (10 інститутів і 20 факультетів), 8 навчально-наукових центрів, 12 науково-дослідних інститутів, 14 науково-дослідних центрів і 1 конструкторське бюро. НТУУ КПІ пройшов трансформацію від моделі великого політехнічного інституту часів централізованої економіки до технічного університету європейського зразка. Протягом 1995-2012 рр. було створено 10 нових факультетів і інститутів, понад 30 нових кафедр, відкрити більше 100 нових спеціальностей і спеціалізацій. В університеті створено потужну систему студентського самоврядування, яка виступає одним із ключових елементів підтримки високої якості навчання. Стратегічним напрямом розвитку університету проголошено подальше зменшення розриву між освітньою, науковою та інноваційною компонентами діяльності [74; 168; 173; 182].

Серед стратегічних завдань розвитку НТТУ КПІ визначено [74; 168; 173; 182]:

- продовження стійкого розвитку і вдосконалення моделі діяльності університету (включаючи впровадження прогресивних технологій наукоємного, інноваційного навчання, поглиблюючи інтеграцію з ринком праці, покращенням фінансового, матеріально-технічного та методичного забезпечення навчального процесу);

- підтримка фундаментальності підготовки фахівців (посилення ролі фундаментальної освіти);

- забезпечення міждисциплінарності, системності, комплексності підготовки і гармонізації роботи НТУУ КПІ з реальною економікою, в тому числі ринком праці;

- врахування майбутнього стану розвитку наук, технологій та виробництва;

- підсилення прямої взаємодії технічної освіти і ринку праці (в результаті мають бути сформовані нові вимоги до змісту, структури і обсягів підготовки фахівців за інженерними спеціальностями);

- покращення навчально-лабораторної і дослідницької бази університету (в рамках реалізації проривних, лідерських за світовими параметрами, навчальних програм);

- збільшення обсягів підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації за фундаментально-природничими та інженерними напрямками, розширення присутності наукових видань університету у світових наукометричних базах;

- створення “острівів інноваційного прориву” за перспективними напрямками, де науковці університету мають лідерські позиції (“зелена енергетика”, нові речовини і матеріали, наноелектроніка і нанотехнології, медична інженерія і біотехнології, нові інформаційні технології та ін.). Підтримка функціонування наявних та розвиток нових наукових та технологічних парків;

- створення сучасної системи захисту і управління інтелектуальною власністю, комерціалізації знань;

- удосконалення механізмів міжнародної діяльності (зокрема, розширення співпраці з університетами-партнерами, втілюючи програми академічної мобільності);

- автоматизація та інформатизація процесів управління та навчання в університеті (забезпечення успішного впровадження та подальшого розвитку електронного кампусу КПІ, функціонування інформаційних сайтів кафедр, інститутів і факультетів, включаючи їх англійські ресурси);

- покращення матеріальної бази університету, підвищення якості інфраструктури (включаючи реалізацію програм енергозбереження);

- забезпечення дієвого соціального захисту викладачів та студентів (що виступає компонентом підтримки творчої атмосфери у колективі, мотивації пізнавальної діяльності студента, а також стимулювання співробітників-новаторів);

- впровадження реалістичної моделі університетської автономії і академічних свобод, що базується на європейських принципах.

*Університет розвитку людини “Україна”* – єдиний вищий навчальний заклад інтегрованого типу, відкритий для молоді неоднакового рівня підготовки, диференційованих соціальних можливостей і різного стану здоров'я. Ключова ідея створення університету – забезпечити високоякісне навчання людей із особливими потребами. Місія університету: якісна доступна вища освіта для людей, які прагнуть повної особистісної самореалізації на користь суспільства. Мета університету: надання вищої освіти всім бажаючим, у тому числі молоді з особливими потребами, через упровадження новітніх освітніх технологій [74; 168; 173; 182].

В університеті проводиться науково-дослідна робота, визначено напрями пріоритетних наукових досліджень, створено наукові школи, працює Центр високих технологій, до складу якого входять 6 науково-дослідних інститутів і центрів. З метою кардинального покращення якості освіти створено загальноуніверситетські науково-методичні об'єднання, потужний видавничо-друкарський комплекс та власна аудіовідеостудія займаються виготовленням навчально-методичного забезпечення. Налагоджено співробітництво з українськими, іноземними та міжнародними установами і навчальними закладами.

Цілі стратегічного розвитку Університету “Україна” [74; 168; 173; 182]:

- створення та організація системи підготовки і перепідготовки фахівців різного рівня кваліфікації у галузі ринкової економіки, сфери соціально-правового забезпечення, фінансово-господарської діяльності підприємств та установ (у першу чергу – з числа інвалідів та осіб із обмеженими можливостями, особливо тих, хто постраждав внаслідок Чорнобильської катастрофи, локальних конфліктів, воєн та надзвичайних ситуацій);

- розробка у процесі навчання методів реабілітації інвалідів;

- адаптація випускників університету до конкретних умов виробництва через створення інтегрованого закладу (навчально-виробничого комплексу), постійного навчання, досліджень, консалтингу та посередництва.

Основними завданнями університету є [74; 168; 173; 182]:

- мобілізація можливостей державних, комунальних, приватних та відомчих установ і закладів освіти, виробничих структур, громадських організацій, фондів і фізичних осіб для формування наукової, навчально-реабілітаційної бази навчання та виробництва і перепідготовки спеціалістів, у першу чергу - з числа інвалідів;

- створення, відбір та впровадження таких методик і технологій навчання, які забезпечували б поєднання навчального процесу з виробничою діяльністю, науковими дослідженнями та заходами з адаптації

спеціалістів до повноцінного життя, вивчення ними сучасних методів управління та підприємництва;

- сприяння перенавчанню та постійному підвищенню фахового рівня всього працездатного населення України;

- створення науково-методичного інформаційного центру для координації діяльності регіональних та галузевих закладів освіти, а також для досліджень у напрямі співробітництва та адаптації інвалідів у навчально-виробничій сфері;

- впровадження дистанційних технологій навчання для всього населення України;

- проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень із гуманітарних, природничих, технічних та інших напрямів науки і культури.

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна* – провідний науковий та навчальний заклад України, в складі якого функціонує 20 факультетів, 125 кафедр, які готують фахівців за 61 напрямом та спеціальностями. У складі університету працюють 3 науково-дослідні інститути, Ботанічний сад, 3 Музеї. Контингент – близько 16 тисяч студентів та слухачів, 500 аспірантів та докторантів. У підготовці кадрів та наукових дослідженнях беруть участь 308 докторів наук, професорів, понад 800 кандидатів наук, доцентів [74; 168; 173; 182].

У Харківському національному університеті імені В.Н.Каразіна ухвалено Програму розвитку університету на 2010-2020 роки, що затверджена на конференції трудового колективу 14 жовтня 2010 р. У вказаній програмі задекларовано голову мету розвитку університету – розкриття дослідницького потенціалу науково-педагогічних працівників та студентів, максимальне наближення до основних характеристик університету світового класу і створення реальних передумов для вхождення до списку кращих університетів світу за визнаними університетськими рейтингами.

Визначено основні механізми досягнення задекларованої головної мети розвитку, серед яких [74; 168; 173; 182]:

- подальша демократизація університетського життя, розширення повноважень університетської спільноти в розробці та реалізації рішень щодо функціонування та розвитку університету та його підрозділів;

- підвищення ролі та значущості студентського самоврядування як рівно правового партнера в управлінні університетом;

- модернізація університетського менеджменту, у тому числі створення сучасної гнучкої і ефективної системи стратегічного і оперативного управління університетом у цілому та його підрозділами, запровадження сучасних інформаційних технологій документообігу;

- підвищення відповідальності керівників усіх рівнів за заплановані результати діяльності;

- подальше посилення кадрового потенціалу (збереження балансу досвідчених і молодих викладачів і науковців, створення реальних

сприятливих умов для творчого росту і просування університетської молоді);

- активне впровадження систем ефективного заохочення викладачів та науковців за високі результати їх діяльності та сприяння досягненню університетом головної мети розвитку;

- прозоре і раціональне використання всіх університетських ресурсів та надходжень;

- участь університету у створенні міжрегіональних, міжвідомчих виробничих і науково-технологічних кластерів, що охоплюють практично всі сфери економіки, у тому числі у промисловості;

- активне взаємовигідне партнерство із закордонними університетами, науковими і бізнесовими організаціями та компаніями, активна взаємодія і розвиток партнерських стосунків з інститутами НАН України;

- активна й наполеглива взаємодія з місцевою владою та вищими органами держави з метою підтримки університетських програм, спрямованих на досягнення головної мети розвитку.

*Львівський національний університет імені Івана Франка (ЛНУ)* – провідний вищий навчальний заклад західного регіону України, університет з 350-річною історією. Адміністрацією вищого навчального закладу створено і затверджено Програму розвитку університету «Львівський національний університет імені Івана Франка – сучасний європейський університет». У вказаній Програмі задекларовано головну мету розвитку ЛНУ: перетворення в сучасний європейський університет зі збереженням здобутків і розвитком найкращих національних академічних традицій [74; 168; 173; 182].

У ЛНУ впроваджується програма «Відкритий Університет», якою передбачено створення навчально-наукових комплексів, в які входитимуть не менше двадцяти загальноосвітніх навчальних закладів, а також впровадження технологій дистанційної освіти. Передбачено впровадження міжуніверситетського обміну студентами, аспірантами, докторантами, науково-педагогічним персоналом, у тому числі і з університетами інших держав.

Серед основних стратегічних завдань розвитку ЛНУ визначено [74; 168; 173; 182]:

- забезпечення фундаментальних принципів університетського життя;
- впровадження державно-громадського принципу управління Університетом;

- розвиток академічного середовища, в якому повинні панувати високий професіоналізм, відповідальність за виконання своїх професійних обов'язків, підзвітність, взаємоповага, толерантність, шанування гідності кожної людини та її індивідуальної свободи.

Програмою розвитку ЛНУ передбачено низку заходів, спрямованих на підвищення якості університетської підготовки (відкриття нових актуальних напрямів підготовки та спеціальностей, запровадження 1,5-річних та 2-річних магістерських програм з урахуванням запитів

роботодавців, запровадження технологій інноваційного навчання. Задекларовано забезпечити облаштування не менш як одного комп'ютерного навчального місця із розрахунку на трьох студентів денної форми навчання (із врахуванням нової «комп'ютерної культури» та власних комп'ютерів студентів).

*Хмельницький національний університет* – найбільший на Поділлі вищий навчальний заклад, заснований у 1962 році. В університеті функціонують 7 факультетів, що забезпечують навчання за 17 напрямками та спеціальностями. Контингент студентів – понад 10 тис. осіб. Навчальний процес забезпечують 74 докторів та 453 кандидатів наук. Функціонує п'ять навчально-наукових виробничих комплексів, до складу яких входять освітні заклади I-II рівня акредитації, загальноосвітні школи та підприємства [74; 168; 173; 182].

Місія діяльності Університету полягає у якісному задоволенні потреб населення в освітніх послугах найвищого рівня, забезпеченні підприємств, установ та організацій країни кваліфікованими кадрами, всебічному розвитку людини як особистості завдяки системному використанню в навчально-виховному процесі передових освітніх технологій. Місія університету відображає інтереси всіх учасників освітнього процесу. З одного боку, вона передбачає задоволення потреб ринку в професійних кадрах, з іншого – задоволення потреб студентів і викладачів щодо їх всебічного професійного розвитку.

*Одеський національний економічний університет (ОНЕУ)* – провідний вищий навчальний заклад південного регіону, що здійснює підготовку фахівців у сфері економіки та менеджменту. Усього в університеті та його структурних підрозділах навчається майже 10 тис. студентів, аспірантів, докторантів і здобувачів [74; 168; 173; 182].

Головним напрямом розвитку ОНЕУ визначено забезпечення високоефективної наукової діяльності колективу щодо виконання фундаментальних і прикладних досліджень проблем економіки.

Одним із пріоритетів розвитку ОНЕУ є підтримка високорезультативної міжнародної діяльності. Нині викладачі та студенти університету беруть участь у різних міжнародних програмах і проектах ЄС DAAD, USAID, SIFE, TEMPUS-TACIS, AISEC та ін. 14 вересня 2010 р. ректор університету М.І. Зверяков підписав Велику хартію університетів в одному з найстаріших у Європі Болонському університеті. Це стало свідченням визнання нашого університету в Європі. Послом Євросоюзу в Україні Жозе Пинту Тейшейра було відкрито в університеті інформаційний центр Євросоюзу. Університет включено до реєстру європейських університетів, які працюють у контексті Болонської системи на принципах відкритості й мобільності. Міжнародним відділом університету ведеться успішна робота за програмами подвійних дипломів бакалаврів і обміну студентів. Укладені відповідні угоди з університетами Стразбургу (Франція) і Міттвайде (Німеччина).

Навчальний процес ОНЕУ спрямований на формування компетентного, конкурентоспроможного фахівця, що відповідає міжнародним та вітчизняним стандартам сучасного ринку праці.

*Харківський національний економічний університет* (ХНЕУ) є провідним спеціалізованим вищим навчальним закладом Сходу України, який надає повний спектр освітніх послуг, здійснюючи багатоступеневу підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців з 26 напрямів та спеціальностей. До складу університету входять 8 факультетів, 34 кафедри, науково-дослідні лабораторії та інші підрозділи. У програмних документах розвитку задекларовано наступну місію Харківського національного економічного університету: «Формування творчої особистості, міцного професіоналу для наукової та практичної роботи у сфері суспільно-економічної діяльності з метою підвищення рівня та якості життя людей і прогресивного розвитку суспільства», а стратегічною метою : "Підвищення якості підготовки фахівців до рівня, що забезпечить їм можливість успішно працювати за фахом у розбудові суспільства, яке базується на глобальній економіці знань" [74; 168; 173; 182].

Також запропоновані головні принципи стратегічного розвитку навчальної діяльності університету [74; 168; 173; 182]:

1. Безперервність освіти, її системність та систематичність.
2. Інноваційність змісту освіти.
3. Єдність фундаментальності та фаховості змісту освіти.
4. Корпоративність, партнерство всіх учасників освітньої діяльності в університеті.
5. Гнучкість освітньої діяльності.
6. Урахування ефекту співнавчання (peer effect).
7. Діяльнісний принцип навчання.

За результатами вивчення положень, що визначають стратегічні орієнтири розвитку провідних університетів України, можемо зробити наступні висновки та узагальнення.

Провідні університети України у різних формах складають документи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку на довгострокову перспективу. Ці документи, як правило, оприлюднюються широкому загалу.

Єдиного бачення методичного підходу розробки та ухвалення відповідних документів не існує. Різними університетами використовуються різні моделі підготовки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень.

Провідні українські університети прагнуть до лідерства, яке розуміється як забезпечення перших позицій за різними напрямками діяльності (навчальна, наукова, міжнародна та ін.). Адміністрація університетів більше уваги приділяє досягненню якісних, а не кількісних показників діяльності.

Університети при оцінюванні своєї конкурентної позиції, яка є результатом ефективності стратегічного менеджменту, здебільшого орієнтуються на визнані міжнародні рейтинги, а також на провідні національні рейтинги.

Провідні українські університети чітко розуміють необхідність суттєвого реального (а не декларативного) підсилення наукової та інноваційної діяльності, включення наукової складової у навчальний процес. Основним показником ефективності навчання в такій системі координат є результативність наукової роботи студентів.

Адміністрація університетів розуміє доцільність активізації різних форм інноваційної діяльності, включаючи комерціалізацію знань, трансфер технологій, підтримка діяльності технопарків тощо. Університети впроваджують нові форми наукової творчості викладачів та студентів, що базуються на використанні сучасних мотиваційних механізмів (наукові стажування, наукові обміни, грантові програми тощо).

Керівництво університетів приділяє увагу реалізації заходів маркетингових комунікацій. Зокрема, розширюється мережа партнерських організацій, створюються навчальні комплекси (із залученням середніх шкіл, коледжів, технікумів), проводиться активна робота із соціальними партнерами (у тому числі провідними роботодавцями).

Стратегічним напрямом формування навчальних програм (концепцій підготовки) у провідних університетах є врахування перспектив розвитку науки, техніки, технологій, національного господарства, прогностичні оцінки розвитку економіки держави на довгострокову перспективу.

Провідні університети широко використовують можливості автоматизації та інформатизації управлінського процесу, впроваджують сучасні технології менеджменту.

Стандартний набір рекомендацій для формування стратегічних орієнтирів (параметрів) розвитку вищого навчального закладу має базуватися на врахуванні та виконанні вимог визнаних міжнародних стандартів, які практично уможливають опанування закладом відповідної ринкової (конкурентної) позиції. Інструментами формування та виконання стратегії розвитку вищого навчального закладу в умовах ринку освітніх послуг України можуть стати реалізація низки комплексних програм, які передбачають удосконалення окремих складових функціонування закладу (удосконалення організації та змісту освіти у відповідності з Болонською декларацією; наскрізної практичної підготовки майбутніх фахівців відповідно до вимог багатоступеневої освіти; наскрізної комп'ютеризації та інформатизації навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі; результат-орієнтованої наукової та науково-дослідної роботи професорсько-викладацького складу і студентів; реструктуризації навчального процесу, оптимізації навчального плану згідно з вимогами роботодавців та очікуваннями споживачів; комплексної системи діагностики знань, умінь та навичок на основі



новітніх технологій; співробітництво між вищими навчальними закладами та ін.).

Провідні університети України у різних формах складають документи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку на довгострокову перспективу. Ці документи, як правило, оприлюднюються широкому загалу. Натомість єдиного бачення методичного підходу розробки та ухвалення відповідних документів не існує. Різними університетами використовуються різні моделі підготовки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень. Університети при оцінюванні своєї конкурентної позиції, яка є результатом ефективності стратегічного менеджменту, здебільшого орієнтуються на визнані міжнародні рейтинги, а також на провідні національні рейтинги.

Вищі навчальні заклади, оскільки вони орієнтовані на отримання якомога більшого обсягу доходу (який залучається через механізм реалізації освітніх послуг), націлені на отримання певних конкурентних переваг. Процес формування конкретних переваг в системі стратегічного управління навчальним закладом базується на так званих «продуктових стратегіях», оскільки освітню послугу у сфері вищої освіти можна представити як ринковий продукт. Формування та просування ринкового продукту відбувається на основі теорії і методології комерційного маркетингу.

Згідно нашої оцінки, конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг дедалі загострюватиметься. Відтак, з урахуванням ринкових викликів підтримка збалансованого розвитку вищого навчального закладу дедалі ускладнюватиметься. Вказане обумовлює необхідність запровадження у вищих навчальних закладах систем стратегічного управління, орієнтованої як на розвиток власного стратегічного потенціалу, так і на адаптацію до швидкоплинних змін зовнішнього середовища

Конкурентна позиція вищого навчального закладу є органічним поєднанням кількох взаємопов'язаних явищ (процесів): підтримка якості освітніх послуг, що виробляються (надаються) закладом; ціна освітніх послуг; наявний стратегічним потенціалом, який потенційними споживачами нерідко береться до уваги нарівні з ціною та якістю освітньої послуги; реноме (імідж) навчального закладу, престижність його диплому; сприйняття вищого навчального закладу роботодавцями; доступ до державної підтримки (ліцензування, державне замовлення, належне фінансування з бюджету та ін.); можливість отримання споживачем додаткових (суміжних) послуг, платних та безоплатних. Ключовою характеристикою, що впливає на конкурентну позицію вищого навчального закладу, є якість освітніх послуг, які цей заклад продукує (комерціалізує).

Конкурентні переваги вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг формуються в результаті цілеспрямованої роботи в рамках реалізації затвердженої стратегії (стратегічної програми) його розвитку.

Конкурентні переваги, які здобуває вищий навчальний заклад в процесі реалізації програми стратегічного розвитку, покликані вирішити складне тактичне завдання – обмежити негативну дію конкуренції, включаючи “недружні прояви”, “конкурентні атаки”, демпінг тощо. Кожен вищий навчальний заклад, незалежно від його форми власності та підпорядкування, повинен бути готовим до впливу негативних ринкових та позаринкових викликів, які можуть мати об’єктивний та суб’єктивний характер.

Основним стратегічним ресурсом вищого навчального закладу, який може бути використаний як його конкурентна перевага, є інтелектуальний капітал, який утворюється та реалізується (комерціалізується) на основі трудової діяльності викладацького складу. Іншим стратегічним ресурсом сучасного вищого навчального закладу є його матеріально-технічна база, яка включає виробничі та допоміжні приміщення (площі), навчальне обладнання, лабораторне устаткування, витратні матеріали.

Ключовим елементом моделі стратегічного управління вищим навчальним закладом у розвинутих країнах є його автономія. Автономія вищого навчального закладу розглядається як інструмент його самостійності, відповідальності та високої якості діяльності одночасно. Виділяють академічну, економічну, організаційну автономію вищого навчального закладу. У розвинутих країнах автономія вищого навчального закладу є інструментом, який підтримує вирішення завдань, що стоять перед закладом як виробником освітніх та суміжних послуг.

Провідні українські університети прагнуть до лідерства, яке розуміється як забезпечення перших позицій за різними напрямками діяльності (навчальна, наукова, міжнародна та ін.). Адміністрація університетів більше уваги приділяє досягненню якісних, а не кількісних показників діяльності. Провідні українські університети чітко розуміють необхідність суттєвого реального (а не декларативного) підсилення наукової та інноваційної діяльності, включення наукової складової у навчальний процес. Основним показником ефективності навчання в такій системі координат є результативність наукової роботи студентів.

Адміністрація університетів розуміє доцільність активізації різних форм інноваційної діяльності, включаючи комерціалізацію знань, трансфер технологій, підтримка діяльності технопарків тощо. Університети впроваджують нові форми наукової творчості викладачів та студентів, що базуються на використанні сучасних мотиваційних механізмів (наукові стажування, наукові обміни, грантові програми тощо).

Керівництво університетів приділяє увагу реалізації заходів маркетингових комунікацій. Зокрема, розширюється мережа партнерських організацій, створюються навчальні комплекси (із залученням середніх шкіл, коледжів, технікумів), проводиться активна робота із соціальними партнерами (у тому числі провідними роботодавцями).

Стратегічним напрямом формування навчальних програм (концепцій підготовки) у провідних університетах є врахування перспектив розвитку

науки, техніки, технологій, національного господарства, прогнозні оцінки розвитку економіки держави на довгострокову перспективу. Провідні університети широко використовують можливості автоматизації та інформатизації управлінського процесу, впроваджують сучасні технології менеджменту. Університетам рекомендується розробляти стратегії розвитку, маючи на увазі, що цей документ є основним інструментом стратегічного управління, яке необхідне для розвитку внутрішнього потенціалу та мінімізації негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз.

## **5.2. Механізм управління вищим навчальним закладом на основі реалізації інтеграційних стратегій**

Ми виходимо з того, що менеджмент (управлінський персонал) сучасного вищого навчального закладу має адекватно на гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, у тому числі намагатися мінімізувати дію негативних (несприятливих) факторів та максимізувати дію позитивних (сприятливих) факторів. З іншого боку, зовнішнє середовище будь-якої організації може слугувати джерелом формування конкурентних переваг та зміцнення ринкової позиції. Вказане цілком справедливе і для вищого навчального закладу.

Приміром, вищий навчальний заклад, намагаючись підвищити якість освіти, може вступати в активну взаємодію із реальними підприємствами, установами, організаціями, ідентифікуючи їхній запит та коригуючи відповідні навчальні плани і програми. Намагаючись залучити на навчання більшу кількість студентів (споживачів освітніх послуг), вищий навчальний заклад може вступати у взаємодію із керівниками середніх шкіл, представниками місцевих органів управління освітою, головами органів батьківського самоврядування та ін. Намагаючись отримати доступ до зовнішніх ресурсних джерел та світових наукових знань, а також залучити на навчання іноземних студентів (експорт освітніх послуг), вищий навчальний заклад має вступати у взаємодію з іноземними партнерами (зарубіжними вищими навчальними закладами, зарубіжними науковими установами, зарубіжними компаніями, зарубіжними фондами, зарубіжними освітніми агенціями, редакціями зарубіжних журналів тощо).

Ми виходимо з позиції, що в умовах глобалізації та інформатизації освітнього простору, а також загострення конкуренції (збільшення конкурентних проявів) на ринку освітніх послуг, українські вищі навчальні заклади мають шукати (ідентифікувати) інституції зовнішнього середовища, яких можна використовувати в процесі стратегічного управління закладом в якості джерела реалізації стратегічної програми (стратегічних рішень).

Поняття “інтеграція” (від лат. *integrum* – ціле, *integratio* – відновлення) має кілька значень [239; 279]:

- 1) поєднання, взаємопроникнення,
- 2) процес об'єднання будь-яких елементів (частин) в одне ціле,
- 3) процес взаємозближення й утворення взаємозв'язків;
- 4) згуртування, об'єднання політичних, економічних, державних і громадських структур в рамках регіону, країни, світу.

В останні роки в національних економічних системах інтеграційні процеси дедалі активізуються. Економічна інтеграція на мікрорівні проявляється у формі об'єднання ресурсів різних організацій для досягнення спільної мети. Особливо яскраво інтеграційні процеси проявляються у корпоративному секторі у формі злиття та поглинань корпорацій. Це є наслідком реалізації інтеграційних стратегій.

Поширення інтеграційних процесів під час реалізації стратегій розвитку сучасних організацій має на меті вдосконалити організаційну структуру управління для забезпечення реалізації завдань стратегічного та тактичного управління, а також забезпечити високу ефективність управлінських та виробничих процесів [119, с.509].

З методичної точки зору, розвиток організації на основі реалізації інтеграційних заходів дає змогу досягнути таких конкурентних переваг [68; 153; 238; 267]:

- 1) забезпечити гарантовані умови постачання та канали збуту, незалежні (мінімально залежні) від зовнішнього середовища, зокрема від поведінки конкурентів;
- 2) поліпшити загальний стан інформаційно-аналітичного та прогностичного забезпечення бізнесу, що в умовах поширення ефектів “асиметричності інформації” набуває стратегічного значення;
- 3) спростити умови взаємного трансферу технологій через спільне використання результатів науково-технічної діяльності;
- 4) отримати можливість реалізації інших стратегій, спрямованих на зміцнення ринкової позиції.

В контексті нашого дослідження доцільно розглянути можливості формування та реалізації інтеграційних проектів, що виконуються вищими навчальними закладами з установами академічної науки (науковими інститутами), суб'єктами корпоративного сектору (бізнесом), а також іноземними партнерами (внаслідок міжнародної діяльності).

Інтеграція (у формі організації співробітництва) вищих навчальних закладів з установами академічної науки має створити належні організаційні передумови для активізації наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності. Вказане має призвести до низки позитивних наслідків: розвиток інтелектуального потенціалу вищого навчального закладу, підвищення якості освіти за рахунок зростання ролі наукових досліджень у навчально-виховному процесі, формування у майбутніх фахівців уявлення про сучасні проблеми розвитку науки і техніки, а також про зміст і характер творчої праці, залучення додаткових доходів за

рахунок виконання наукових робіт та реалізації інноваційних проектів, і як результат – зміцнення ринкової позиції закладу, що відповідає цілям і завданням стратегічного управління [173, с.342].

Інтеграція (у формі організації співробітництва) вищих навчальних закладів із зарубіжними партнерами має створити умови для залучення тих ресурсів стратегічного розвитку, які знаходяться за межами країни. Вказане також має призвести до зростання контингенту іноземних студентів, залучення іноземних фінансових ресурсів для виконання міжнародних наукових проектів, підтримки академічної мобільності викладачів та студентів, забезпечення своєчасного надходження актуальної наукової та науково-технічної інформації та ін. [173, с.343].

Інтеграція (у формі організації співробітництва) вищих навчальних закладів із суб'єктами корпоративного сектору (як роботодавцями, так і іншими бізнесовими структурами) має створити належні організаційні передумови для підвищення практичної орієнтованості навчання, утвердження компетентнісного підходу в якості платформи організації навчально-виховного процесу, формування у майбутніх фахівців належної професійної та технологічної культури, залучення практичних працівників до реального навчання. Вказане також має призвести до формування позитивної ділової репутації закладу у середовищі роботодавців, що призведе до збільшення рівня працевлаштування випускників за отриманим фахом. Відтак, наслідком стане також зміцнення ринкової позиції закладу [173, с.344].

Вищому навчальному закладу особливо важливо налагодити ефективне співробітництво із майбутніми роботодавцями – тобто представниками підприємств, установ, організацій тієї сфери діяльності, для якої заклад готує фахівців [95, с.86]. Таке співробітництво: по-перше, дозволить закладу своєчасно адаптувати (коригувати) зміст навчальних програм і план (в першу чергу за рахунок варіативної компоненти), виходячи із реальних потреб практики, а це призведе до підвищення якості освіти; по-друге, дозволить збільшити кількість працевлаштованих випускників, а це неодмінно позитивно позначиться на привабливості закладу серед абітурієнтів (потенційних споживачів); по-третє, створить організаційно-економічні умови для залучення можливостей (потенціалу) роботодавців у навчально-виховній роботі (використання обладнання, проходження практики, спонсорська допомога закладу, реалізація спільних навчально-виробничих проектів тощо); по-четверте, дозволить створити реалістичну та справедливую систему оцінювання знань студентів (приміром, за рахунок включення до державних екзаменаційних комісій представників роботодавців, проведення роботодавцями реальної виробничої практики, вивчення професійно орієнтованих дисциплін безпосередньо на виробництві тощо).

Інтеграційні процеси у сфері вищої освіти, зокрема на рівні окремого вищого навчального закладу, можуть проявляються в рамках формальних та неформальних структур. Приміром, в рамках формальних структур

можуть створюватися легалізовані (zareєстровані) організації в межах чинного законодавства – технологічні парки, інноваційні парки, науково-впроваджувальні підприємства, бізнес-інкубатори тощо [165, с.71], а в рамках неформальних структур створюються тимчасові колективи (до складу яких входять представники вищого навчального закладу та іншого партнера), що беруть участь у реалізації конкретного проекту [57, с.62].

Слід мати на увазі, що формування та реалізації інтеграційних проектів з вищими навчальними закладами відповідає інтересам і провідних наукових установ, і провідних бізнес-структур (суб'єктів корпоративного сектору). Наукові установи в процесі співпраці з вищими навчальними закладами можуть виконувати перспективні наукові проекти, використовуючи при цьому матеріально-технічну базу закладів, відбирати талановитих студентів, що виявили схильність до наукової діяльності, а також отримати можливість використовувати працю студентів в процесі поточної діяльності. Бізнес-структури в процесі співпраці з вищими навчальними закладами можуть отримати доступ до інформації про нові технологічні рішення, інновації, розробки, залучити науково-педагогічних працівників та студентів до вирішення актуальних завдань розвитку виробництва і технологій, відібрати для подальшої роботи найбільш підготовлених студентів, ознайомити студентів (майбутніх споживачів) із корпоративною культурою з метою формування у них споживацької лояльності [173, с.345].

Нині економіко-правове середовище України в цілому несприятливе для розгортання інтеграційних процесів у сфері вищої освіти. Вищі навчальні заклади не відчувають мотивації до реалізації інтеграційних проектів з науковими установами та суб'єктами корпоративного сектору (бізнес-структурами) [134, с.175]. Фактично проведено непродуману лібералізацію діяльності установ вищої освіти, внаслідок чого більшість вищих навчальних закладів опинилися на межі виживання. Відтак, менеджмент вищих навчальних закладів націлений на вирішення тактичних проблем, спрямованих на підтримку поточного функціонування внз. Хронічно актуальним питанням є своєчасне отримання мінімально достатнього обсягу доходу (для вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності – з казначейського рахунку, для закладів приватної форми власності – за рахунок приватних замовників), який здебільшого спрямовується на поточне споживання (заробітна плата, нарахування на неї, комунальні платежі тощо) [49]. Методичні підходи оцінювання результатів діяльності вищих навчальних закладів ґрунтуються в основному на аналізі досягнення кількісних показників, які не завжди свідчать про підвищення якісного змісту навчально-виховного процесу, що має тягнути і підвищення якості освіти. У державі не створено механізмів стимулювання вищих навчальних закладів до підвищення якості підготовки фахівців, впровадження нових освітніх технологій, використання в освітній діяльності реальних (а не удаваних) інновацій.

З іншого боку, у 90-хх рр. ХХ ст. відбулося руйнування традиційних інституцій трансферу нових знань у виробництво, а нових механізмів створено не було. Менеджмент багатьох компаній не розуміє ролі науки і освіти в якості чинника економічного прогресу та інноваційного розвитку. Представники бізнесу в більшості випадків не можуть сформулювати проблему, а також залучити науковців та освітян до вирішення цієї проблеми. Одна із причин – намагання засекретити будь-яку інформацію, зберегти повну конфіденційність внутрішнього середовища, не допустити змін корпоративної культури, охорона удаваної “комерційної таємниці” (яка насправді в більшості випадків є таємницею для пересічних громадян, але не для державних регуляторів та конкурентів).

Провідні вищі навчальні заклади, виконуючи вимоги законодавства України про освіту, доволі активно реалізують програми профорієнтації, що передбачає пошук цільових груп абітурієнтів (потенційних споживачів освітніх послуг) та наступне залучення їх на навчання [61, с.163]. В цій роботі вищі навчальні заклади взаємодіють із середніми школами, у тому числі шляхом реалізації низки інтеграційних проектів. Такі проекти можуть передбачати виконання різноспрямованих заходів, спрямованих на формування зацікавленості випускників шкіл, а також батьків випускників, у вступі до конкретного вищого навчального закладу. Інколи ці проекти реалізуються в традиційних формах (підготовчі курси, участь у олімпіадах, навчальні екскурсії для школярів, гарантування пільг при вступі тощо), так і в оригінальних (проведення концертів, матеріальне заохочення директорів шкіл та класних керівників, проведення “пробних” творчих іспитів тощо).

З іншого боку, держава зацікавлена у становленні цивілізованих (в межах законодавства про освіту) форм співробітництва вищих навчальних закладів та середніх шкіл. Окрім профорієнтаційної роботи орієнтиром може служити підвищення якості загальної середньої освіти, що передбачає підвищення рівня готовності випускника школи до навчання на наступних ступенях [229, с.16]. Крім того, середня школа має стати професійно орієнтованою, і вищі навчальні заклади можуть надати в цьому питанні неоціненну допомогу.

Відтак, можна зробити висновок про перспективність проектів інтеграції вищих навчальних закладів та середніх шкіл не тільки з точки зору професійної орієнтації (створення додаткового платоспроможного попиту для вищих навчальних закладів), а з точки зору вирішення завдання гуманізації освітньої системи, модернізації середньої освіти, наближення її діяльності до задоволення потреб національної економіки, розкриття творчих здібностей школярів, ідентифікації та подальшої реалізації наявного особистісного потенціалу абітурієнта (студента).

Кризу переживає і система академічної науки. Установи академічної науки системи Національної академії наук та галузевих національних академій фінансуються за рахунок бюджету на 20-25% від потреби. Середній розмір заробітної плати наукових працівників не перевищує

середнього розміру в економіці, а інструменти соціального захисту науковців фактично зруйновано. Престижність наукової праці різко впала. Менеджмент наукових установ також фактично націлений на вирішення поточних питань, пов'язаних із підтримкою мінімального рівня надходжень, а вирішення стратегічних питань та реалізація інноваційних за змістом проектів відкладається через брак ресурсного (у першу чергу фінансового) забезпечення [130; 198; 244].

Як відомо, в умовах інноваційної економіки основним чинником розвитку є широкий спектр інновацій (виробничих, технологічних, управлінських), що продукуються завдяки належному функціонуванню національної інноваційної системи. Процес розвитку ключових елементів національної інноваційної системи – освіти, науки та бізнесу – стримується внаслідок їхньої фактичної дезінтегрованості та відірваності один від одного. Заклики до переходу економіки України на інноваційну модель розвитку залишаються нереалізованими, якщо не створити інституційне підґрунтя для цього переходу [165, с.71]. Таким підґрунтям виступатиме, в першу чергу, налагодження ефективної результат-орієнтованої взаємодії освіти, науки і бізнесу – ключових складових національної інноваційної системи. Адже без налагодженої взаємодії складових елементів система функціонувати не може.

При цьому важливо розуміти, що з методологічної точки зору наукові установи (наука) і корпоративний сектор (бізнес) є провідними складовими інноваційної системи, оскільки вони безпосередньо беруть участь у процесі продукування та комерціалізації технологій, інновацій і знань, в результаті чого уможлиблюється формування та використання інтелектуального ресурсу. Заклади освіти виконують переважно допоміжну роль, забезпечуючи вказані сектори висококваліфікованими кадрами. Але ці кадри не можуть бути підготовлені лише на базі вищого навчального закладу, який не може встигати змінювати навчальні програми і план у зв'язку із змінами у науці і виробництві [231, с.15]. Відтак, кваліфіковані кадри для інноваційної економіки можуть бути підготовлені лише на основі взаємодії вищих навчальних закладів з науковими установами та суб'єктами корпоративного сектору.

Крім того, вищі навчальні заклади можуть брати безпосередню участь у інноваційних процесах шляхом реалізації спільних інноваційних проектів (через функціонування технопарків, науково-технологічних кластерів, інноваційних парків, виконання науково-технічних проектів, роботу дослідно-впроваджувальних підрозділів, проблемних лабораторій тощо). Вищі навчальні заклади мають також забезпечити виробництво та впровадження у навчально-виховний процес освітніх інновацій, спрямованих на комерціалізацію передових освітніх технологій [175, с.85].

Перехід на інноваційну модель розвитку виступає ключовою умовою підтримки належної національної конкурентоспроможності в епоху постіндустріального суспільства [256, с.10]. Україна до інноваційних перетворень поки що не готова. Соціально-економічна політика націлена



на використання традиційних факторів розвитку, що зумовлює підтримку життєздатності нижчих технологічних укладів.

Реалізація інтеграційних процесів на рівні вищого навчального закладу стримується тим, що вказані заклади державної та комунальної форм власності мають статус неприбуткових установ, яким фактично заборонено провадження підприємницької діяльності. Відтак, вищі навчальні заклади не можуть виділити інвестиційний ресурс для створення нових організаційних форм (хай навіть у сфері виробництва та впровадження освітніх технологій). Проблема може бути вирішена шляхом розробки відповідних методичних рекомендацій та внесення змін до чинного законодавства (Податковий кодекс, Закони України “Про освіту” та “Про вищу освіту”), у тому числі на основі опрацювання кращого зарубіжного досвіду [88; 89; 219]. Приміром, у Російській Федерації до законодавства про вищу освіту внесено зміни, якими дозволено вищим навчальним закладам займатися окремими видами підприємницької (комерційної) діяльності, що сприяють досягненню цілей і завдань статутної діяльності [143, с.75].

В той же час, на нашу думку, стимулювати інтеграційні процеси між сферами освіти, науки і бізнесу має конкуренція. На ринку освітніх послуг така конкуренція вже існує (хоча вищі навчальні заклади мають різний рівень доступу до ресурсів) [53, с.120]. Освітні установи змушені вживати маркетингові заходи, проводити гнучку цінову політику, створювати умови для підвищення власної привабливості у сприйнятті споживачів [136, с.451]. У сфері науки конкуренція ведеться лише на рівні доступу до бюджетного фінансування. У корпоративному секторі досконала конкуренція присутня лише на окремих ринках, але належна конкурентоспроможність пов'язується зазвичай із реалізацію короткострокових проектів.

Таким чином, виходячи з теорії конкуренції, у формуванні та реалізації інтеграційних проектів найбільшим чином мають бути зацікавлені вищі навчальні заклади, які повинні шукати додаткові конкурентні переваги в якості джерела стратегічного розвитку. А відтак, саме вищі навчальні заклади мають мотивацію скласти перелік перспективних проектів співпраці з установами науки та суб'єктами корпоративного сектору, а також взяти на себе ініціативу щодо ініціювання та адміністрування таких проектів.

Відтак, одним із ключових орієнтирів державної економічної політики має стати подолання дезінтегрованості сфер вищої освіти, науки і реального виробництва. Вказаний орієнтир може бути досягнутий через формування та підтримку функціонування перспективних інноваційних структур, створених за участю вищих навчальних закладів.

В Україні є досвід функціонування нових організаційних структур, що націлені на формування та реалізацію інноваційного потенціалу, що сформований за участю вищих навчальних закладів. Приміром, у Києві створено Науковий парк “Київська політехніка”, технопарк “Київська

політехніка”, у Львові створено технопарк “Львівська політехніка” [165, с.71].

Науковий парк “Київська політехніка” представляє собою віртуальний простір, який має на меті сформуванню бази наукових та інноваційних проектів, що пропонуються науковими та науково-педагогічними працівниками НТУУ “Київський політехнічний інститут” до реалізації або впровадження. Адміністрація Наукового парку бере на себе функцію проведення попередньої експертизи перспективних проектів, оформлення необхідних документів відповідно до міжнародних вимог, а також презентування цих проектів зацікавленим інвесторам та на спеціалізованих заходах (виставках). Адміністрація також гарантує застосування прозорих та чітких критеріїв до оцінювання проектів, а також дотримання вимог законодавства про інтелектуальну власність та захист авторських прав. Переглянути перелік перспективних проектів, що пройшли експертизу та готові до впровадження, можна на офіційному сайті Наукового парку. Подати свій проект можуть і студенти, або науково-педагогічний працівник (науковий керівник) спільно із студентами, що сприяє вихованню креативних фахівців, залучення реального наукового знання у навчально-виховний процес [165; 170; 173; 238].

Технопарк “Київська політехніка” створено у формі товариства з обмеженою відповідальністю, одним із засновників якого виступив Науковий парк “Київська політехніка”, основний вид діяльності – проведення досліджень у галузі природничих та технічних наук.

Ми зумисно не проводимо економічне оцінювання комерційних результатів діяльності вказаних організаційних структур, оскільки це не входить до завдань нашого дослідження. Наша мета – показати, що це можливо, що вказані проекти можуть зміцнювати конкурентну позицію вищого навчального закладу, а також сприяти підвищенню якості освіти та формуванню висококваліфікованих фахівців.

Згідно оприлюднених розрахунків, за участю технопарків виробляється не менше 11% інноваційної продукції країни. Вказане дає підставу зробити висновок про перспективність підтримки такої інституції, що може бути здійснено в рамках реалізації державної інноваційної політики. За оцінками експертів, в Україні існує 60 територій, де створення вказаних структур (з урахуванням світового досвіду) може бути ефективним [256, с. 463]. Вказане є вагомим аргументом на користь тези про доцільність активізації вищих навчальних закладів у справі створення таких структур.

В ідеалі, технопарк (або інша аналогічна структура), який створено за участю вищого навчального закладу, має втілювати унікальне (оригінальне) організаційно-економічне рішення, що може бути реалізованим із залученням можливостей державної підтримки. У іншому випадку створення технопарку є недоцільним, оскільки потенційно прибуткові інновації реалізуються (впроваджуються) в межах традиційних

(вже існуючих) компаній без залучення зовнішніх учасників (у тому числі вищих навчальних закладів) [96, с.78].

Сфера вищої освіти в останні роки бере участь у реалізації низки міжнародних проектів (як на національному рівні, так і на рівні окремих вищих навчальних закладів). Зокрема, доволі результативною є співпраця українських вищих навчальних закладів із закладами Китайської Народної Республіки.

Нормативно-правовою базою співробітництва між сферами вищої освіти України та Китайської Народної Республіки є Угода між Урядом України та Урядом Китайської Народної Республіки про взаємне визнання документів про освіту і наукові ступені від 11 грудня 1998 р., Угода між Міністерством освіти і науки України і Міністерством освіти Китайської Народної Республіки про співробітництво в галузі освіти і науки. Цими документами встановлено правила про взаємне визнання документів про освіту і наукові ступені, взаємне визнання атестатів про закінчення повної середньої загальноосвітньої школи (що надає випускникам середніх шкіл однієї сторони право вчитися у вищих навчальних закладах іншої сторони), взаємне визнання усіх дипломів, що видані закладами професійної освіти [44, с.48].

Співробітництво між вищими навчальними закладами України та Китайської Народної Республіки плідно розвивається.

9-11 березня 2012 р. у м.Пекін відбулися Міжнародний освітній форум та Міжнародна освітня виставка “СІЕЕТ-2012”, в якій брали участь представники топ-менеджменту (ректори, проректори) українських вищих навчальних закладів (Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Національний медичний університет імені О.О.Богомольця, Національний технічний університет “Київський політехнічний інститут”, Київський національний лінгвістичний університет, Київський національний торговельно-економічний університет та ін.). Під час роботи виставки китайські абітурієнти, студенти, їхні батьки, представники бізнес-структур мали можливість отримати актуальну інформацію про перспективи здобуття вищої освіти в Україні, правила прийому до українських вищих навчальних закладів, порядком захисту дисертаційних робіт. Представникам китайських підприємств і компаній було надано інформацію про наявні програми корпоративної освіти, у тому числі щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

28 березня 2012 р. у м.Санья на базі Цюнчжоуського університету було проведено українсько-китайський Форум ректорів, в рамках якого представники ректори вищих навчальних закладів України та КНР обмінялися досвідом організації міжнародної діяльності та обговорили напрями подальшого співробітництва вищих навчальних закладів обох країн. Зокрема, обговорювалися актуальні питання підтримки співробітництва на рівні вищих навчальних закладів, гармонізації бакалаврських та магістерських програм, запровадження наукових грантів

(з метою проведення спільних досліджень), можливості створення Асоціації ректорів університетів-партнерів.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (КПІ) підписав угоди про співробітництво з 18 університетами Китайської Народної Республіки. У жовтні 2011 р. на базі КПІ було відкрито Українсько-Китайський центр, 23 травня 2012 р. – Спільний навчально-науковий центр сучасного приладобудування «Нові датчики та системи» (його засновниками виступили Пекінська компанія сучасних аерокосмічних оптико-електронних технологій та кафедра приладобудування КПІ). Заплановано відкриття у КНР філії Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», філії Наукового парку «Київська політехніка», створення Бюро з набору кандидатів на навчання в КПІ [44; 183]. Нині у КПІ навчаються та проходять стажування 40 студентів і аспірантів з Китаю.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка та Чжецзянський педагогічний університет уклали угоду про співробітництво, в якій визначено конкретні проекти співробітництва. У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка навчається 300 студентів з Китаю, викладається китайська мова і працює Інститут Конфуція.

Дніпропетровський національний університет (ДНУ) уклав двосторонні угоди про співробітництво з чотирма китайськими вищими навчальними закладами (Харбінським технологічним інститутом, Шандунською науково-технічною академією, Нанчанським інститутом аерокосмічних технологій та Шанжайським педагогічним інститутом), якими передбачено спільну діяльність за багатьма напрямками: поліпшення рівня викладання китайської мови в Україні, організацію навчання китайських громадян, мовне стажування, академічні обміни, проведення спільних конференцій.

Маріупольський державний університет (МДУ) підписав угоди з Цицикарським університетом та Цицикарським вищим педагогічним коледжем. Відповідно до угод, організовано академічні обміни, здійснюється взаємне інформування про наукові здобутки. Ухвалено рішення про створення Китайського культурного центру на базі Маріупольського державного університету (партнери з КНР нададуть для Центру необхідне обладнання та наукову літературу).

При Одеському національному університеті імені І.І.Мечникова відкрито Культурний центр КНР, в якому українські студенти можуть вивчати китайську мову і літературу, отримати актуальну інформацію про сучасне політичне та економічне життя у КНР, з'ясувати можливості здобуття вищої освіти у вищих навчальних закладах Китаю.

У Чженцзянському педагогічному університеті відкрито Український науково-діловий центр, завданням якого є сприяння китайським студентам в опануванні історії України, української мови та законодавства України [44; 57; 168; 238].

Цікавою є практика створення при українських вищих навчальних закладах Інститутів Конфуція. Інститути Конфуція, що створені в Україні, проводять різноманітні освітні та культурно-мистецькі заходи: організація різноманітних курсів та тренінгів, організація лекцій провідних професорів з Китаю, показ китайських фільмів, проведення концертів китайський артистів, експозицій каліграфії та образотворчого мистецтва, фотовиставок та ін. Станом на початок 2014 р. в Україні відкрито 6 Інститутів Конфуція, а саме: при Луганському національному педагогічному університеті імені Тараса Шевченка (перший в Україні Інститут Конфуція; відкрився 30 травня 2007 р.); при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка; при Харківському національному університеті імені В.Н.Каразіна; при Полтавському університеті економіки і торгівлі; при Південноукраїнському національному педагогічному університеті ім.Ушинського (м.Одеса); при Київському національному лінгвістичному університеті. 3 липня 2013 року підписано Угоду, якою передбачено створення Інституту Конфуція при Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника.

На VIII Міжнародній Конференції Інститутів Конфуція (м.Пекін, 7-8 грудня 2013 р.) Інститут Конфуція, що функціонує при Луганському національному педагогічному університеті імені Тараса Шевченка, за підсумками 2012 р. визнано найкращим у світі. Виходячи з цього, штаб-квартира Інститутів Конфуція запропонувала відкрити у Луганському національному педагогічному університеті імені Тараса Шевченка спеціальність “Китайська мова”, а також надати університету необхідну навчально-методичну та фінансову підтримку (забезпечення викладачами, навчальною та методичною літературою, фінансування академічних обмінів тощо) [44; 74; 168].

Протягом останніх років вищі навчальні заклади України стали активніше інтегруватися до світових наукових мереж та об'єднань. Зокрема, вищі навчальні заклади уклали договори відомими світовими та європейськими дослідницькими організаціями (у тому числі з Європейським космічним агентством, ПРООН, НАСА та ін.), а також науковими установами понад 30 країн світу, беруть участь у роботі асоціацій та об'єднань іноземних академій наук, реалізують проекти у Шостій рамочній програмі Європейської комісії, виконують спільні програми з ЮНЕСКО та ін.

Вищі навчальні заклади (вища освіта) та суб'єкти корпоративного сектору (бізнес) мають знаходити якомога більше можливих «ліній перетину». Одним із перспективних напрямів співпраці виступає створення та підтримка функціонування так званої корпоративної освіти, в рамках якої вищі навчальні заклади можуть взяти на себе функцію здійснення підготовки та підвищення кваліфікації для фахівців певної корпорації або галузі. Раніше, за часів СРСР, таку функцію здійснювали численні галузеві інститути (НДІ), а також інститути підвищення та перепідготовки кадрів, які з часом збанкрутіли або трансформувалися.

Перевагою вищих навчальних закладів є те, що вони мають для організації цієї роботи належні кадри, матеріально-технічну базу (навчальні аудиторії, навчальне обладнання), технології навчання та передачі знань, бібліотечні фонди тощо. Програми корпоративної освіти можуть бути реалізовані у формі створення так званих корпоративних університетів (у тому числі на віртуальній основі), що передбачає інтеграцію певних можливостей корпорації (або групи корпорацій, об'єднаних професійною асоціацією) та вищого навчального закладу при реалізації програм підготовки або підвищення кваліфікації кадрів [234, с.31]. Докладно питання про реалізацію програм корпоративної освіти як стратегічного джерела розвитку вищого навчального закладу виствітлено у наступному параграфі.

Враховуючи результати проведених досліджень, можемо зробити висновок, що формування та реалізація інтеграційних стратегій на рівні вищого навчального закладу виступатиме важливим джерелом зміцнення конкурентоздатності закладу, формування високої ринкової позиції, підтримки позитивної ділової репутації, залучення додаткових споживачів, зростання внутрішнього потенціалу. Відтак, інтеграційні стратегії (програми інтеграції, програми співробітництва) мають використовуватися в якості інструмента стратегічного управління вищим навчальним закладом.

З метою вирішення наявних проблем на рівні вищого навчального закладу доцільно розробити інтеграційну стратегію (програму інтеграційної взаємодії, програму співробітництва), яка передбачатиме реалізацію низки проектів та заходів із інституціями, що знаходяться у зовнішньому середовищі. Серед вказаних проектів та заходів мають бути наступні [168; 170; 182]:

- формування інтеграційної стратегії (програми інтеграційного співробітництва),
- розробка показників (критеріїв) результативності інтеграційного співробітництва,
- створення структурного підрозділу або призначення посадової особи, відповідальною за координацію та моніторинг результативності робіт у сфері інтеграційного співробітництва,
- розробка проекту (заходів) інтеграційного співробітництва із науковими установами,
- розробка проекту (заходів) інтеграційного співробітництва із суб'єктами корпоративного сектору (бізнес-структурами), у тому числі роботодавцями,
- розробка проекту (заходів) інтеграційного співробітництва із закладами середньої освіти (середніми школами),
- розробка проекту (заходів) інтеграційного співробітництва із іноземними вищими навчальними закладами.

На рівні вищого навчального закладу доцільно розробити механізм стимулювання співробітників, які ініціюють та беруть участь у реалізації

програм інтеграційного співробітництва. Необхідно також розробити нормативну базу, у тому числі методичні рекомендації, щодо провадження діяльності із різними партнерами. Корисним буде здійснення загального моніторингу за діяльністю інших вищих навчальних закладів у сфері реалізації інтеграційних заходів (програм співробітництва). Результати цієї роботи мають розглядатися регулярно, а за наслідками моніторингу наявних процесів ухвалюватися необхідні управлінські рішення.

### **5.3. Перспективна модель стратегічного управління на основі формування конкурентних переваг (високої конкурентоспроможності)**

Доцільність розробки методичних рекомендацій щодо складання стратегії (плану стратегічного розвитку) вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг є актуальним завданням сучасної науки і практики. Стратегія розвитку вищого навчального закладу взагалі виступає управлінським інструментом, за допомогою якого менеджмент закладу вживає заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також посилює позитивний вплив конкурентних переваг [74; 113; 246]. Вказане має призводити до зміцнення конкурентоспроможності (конкурентної позиції) вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. Кількісно цей процес відображається у збільшенні ринкової частки вищого навчального закладу на ринку, а також у відповідному зростанні дохідності та прибутковості основної діяльності.

Відомі європейські економісти А.Келлер, Н.Блау, Г.Дудерштадт та їхні численні колеги у своїх працях обґрунтували необхідність стратегічного планування для вищих навчальних закладів. А.Келлер зазначає, що у стратегії (плані стратегічного розвитку) вищого навчального закладу доцільно виділяти щонайменше три внутрішні складові (традиції та цінності, сильні та слабкі сторони, можливості та пріоритети керівництва) та три зовнішні складові (тенденції зовнішнього середовища, напрями розвитку ринку, конкурентна ситуація). Н.Блау вказує на доцільність структурної організації для творчої (інноваційної) діяльності вищого навчального закладу. Г.Дудерштадт застерігає від дії основних рушійних сил стратегічного планування (фінансові імперативи, зміни потреб суспільства, технічний прогрес, ринкові умови), а також наполягає на доцільності врахування різниці між класичною та професійною вищою освітою. Дослідник зазначає, що заклади професійної освіти мають змінюватися відповідно до тенденцій змін у тій сфері, для якої вищий навчальний заклад готує випускників [18; 55; 81; 198].

Президент швейцарської бізнес-школи IMD Пітер Лоранж виділяє основні напрями створення вищим навчальним закладом суспільно корисної споживчої цінності: наукові дослідження (створення нових знань), навчання (розповсюдження знань), виховання сумлінних громадян (соціалізація особистості). Вищий навчальний заклад, прагнучи виробляти

ці цінності, може будувати свою стратегію на основі теорії М.Портера. Виходячи з цього, вищий навчальний заклад може будувати свою стратегію за такими напрямками: виробництво освітніх послуг з найменшими витратами; диференціація освітніх послуг; орієнтація на широкий ринок; орієнтація на специфічну ринкову нішу [221; 307; 308].

Окремі дослідники пропонують будувати стратегію розвитку вищого навчального закладу на основі двох критеріїв: частка ринку та асортимент. Такий підхід дозволяє ідентифікувати на ринку освітніх послуг лідерів, послідовників та нішерів. Додатковий критерій – динаміка ринкової частки вищого навчального закладу – дає змогу зрозуміти про тип стратегії (наступальна або захисна) [113, с.80].

На думку російських науковців, ключовим чинником ефективності фінансово-господарської діяльності вищого навчального закладу є формування його вектора (у широкому розумінні) стратегічних цілей, а також своєчасне коригування цього вектора. Менеджмент вищого навчального закладу має складати матрицю можливих бальних оцінок стратегічних цілей на основі результатів оцінювання економічних показників, що характеризують успіхи закладу за конкретними цілями [143, с.75].

Виходячи з концептуальних положень теорії М.Портера, проект стратегії розвитку вищого навчального закладу може базуватися на одній із чотирьох альтернатив [307; 308]:

1. Виробництво освітніх та супутніх послуг з найменшими витратами.
2. Диференціація освітніх послуг (висока асортиментність освітніх програм)
3. Орієнтація на широкий ринок (у т.ч. за рахунок використання новітніх технологій, включаючи технології дистанційної освіти).
4. Орієнтація на вузьку ринкову нішу, у т.ч. виробництво “унікальних” освітніх послуг.

Обрання конкретного типу стратегії розвитку вищого навчального закладу здійснюється вищим менеджментом закладу з урахуванням поточної ринкової ситуації, прогнозу динаміки ринку, аналізу зовнішніх викликів, наявного потенціалу, спеціалізації та інших факторів.

Вважаємо, що найбільш ефективним методом стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є конкурентний метод, оскільки вищі навчальні заклади функціонують у висококонкурентному середовищі. Крім того, кожен вищий навчальний заклад має елемент унікальності, тобто певний набір конкурентних переваг, які можуть бути джерелом стратегічного успіху на ринку. У випадку, якщо вищий навчальний заклад вдало просуватиме та використовуватиме на ринку власні конкурентні переваги, на нього очікує стійке збільшення конкурентоспроможності, і як наслідок – поліпшення ринкової позиції та збільшення результативності діяльності.



Основою загальної моделі стратегічного управління розвитком вищим навчальним закладом є стратегічне планування. Результатом стратегічного планування є проект стратегії. Виходячи із проведених узагальнень, процес стратегічного планування розвитку вищого навчального закладу має включати кілька обов'язкових етапів [70; 137; 215; 237; 263]:

1. Проведення ситуаційного аналізу (оцінка поточного стану вищого навчального закладу, визначення етапу його життєвого циклу, аналіз зовнішнього середовища (PEST, SWOT тощо), прогноз розвитку ринку).

2. Формування місії, стратегічних цілей.

3. Обґрунтування моделі, методів та прийомів реалізації стратегії (розробка стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій).

4. Вибір організаційного ресурсу (у тому числі організаційної структури) для реалізації визначеної стратегічної моделі.

Графічна інтерпретація етапів процесу стратегічного планування розвитку вищого навчального закладу представлено на рис. 5.1.

В рамках ситуаційного аналізу, який є основою для ідентифікації конкуретних переваг вищого навчального закладу та продуктів, що він виготовляє і надає, проводиться аналітичне оцінювання зовнішнього середовища (ринку освітніх послуг, державної освітньої політики), діяльності конкурентів (вищих навчальних закладів, що працюють у аналогічній ніші), аналіз внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін діяльності) [216, с.26].

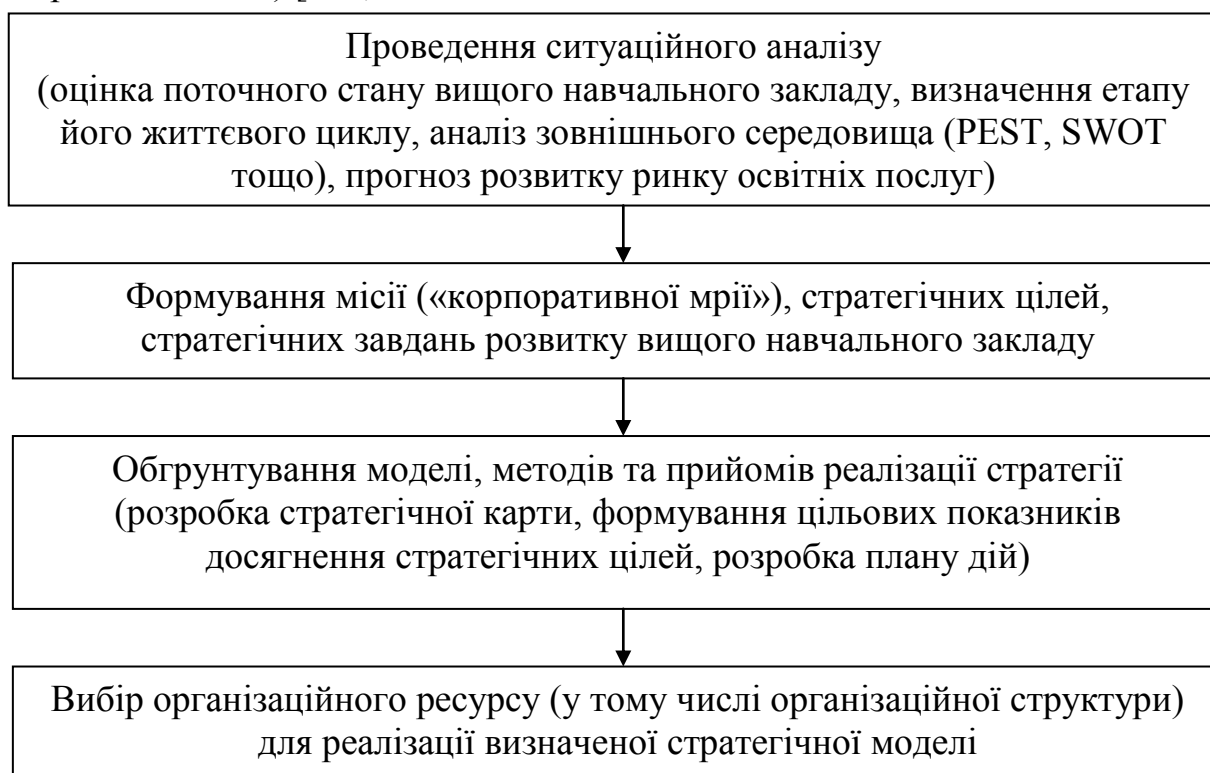


Рис. 5.1. Етапи стратегічного планування розвитку вищого навчального закладу (складено автором на основі [70; 137; 215; 237; 263]).

Ситуаційний аналіз у вищих навчальних закладах має неабиякі особливості. По-перше, один заклад за різними освітніми продуктами може мати різних конкурентів (приміром, у сфері надання освітніх послуг за економічними спеціальностями – один набір конкурентів та конкурентних переваг, у сфері надання освітніх послуг за технологічними спеціальностями – інший набір конкурентів та конкурентних переваг тощо). По-друге, конкурентні переваги, які є безсумнівними для фахівців, можуть не сприйматися споживачами (приміром, щодо змісту навчання). По-третє, у зв'язку з глобалізацією ринку освітніх послуг до переліку конкурентів українських вищих навчальних закладів слід включати і іноземні, тим більше що вони проводять в Україні агресивні рекламні кампанії.

Розробка стратегії починається з вироблення місії (“корпоративної мрії”), формулювання цілей та стратегічних завдань. Місія вищого навчального закладу відображає той ідеал (ідеальне становище), до якого прагне заклад як унікальна організація [70, с.139]. Місія має бути чіткою, лаконічною, зрозумілою. Стратегічні цілі мають відображати ключові прагнення вищого навчального закладу як унікальної організації, що одночасно змінює соціальне середовище, виконує передові наукові дослідження, нарощує інтелектуальний потенціал суспільства, сприяє соціалізації та становленню особистості, і в той же час орієнтована на високу ефективність діяльності (у тому числі в частині отримання високих доходів). Стратегічні завдання діяльності вищого навчального закладу відображають основні способи (напрями) досягнення задекларованих стратегічних цілей. Вважається, що стратегічні завдання відображають практичний механізм стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу.

Після розробки місії, цілей і завдань необхідно чітко сформулювати споживчу цінність, яка створюється вищим навчальним закладом в процесі виробництва та надання (передачі) освітніх та супутніх послуг. Російські дослідники пропонують три можливі підходи [137, с.344]:

- 1) масове виробництво і використання економії від масштабу (виробництво з низькими витратами по М. Портеру як з орієнтацією на широкий ринок, так і на вузьку ринкову нішу);
- 2) створення та використання партнерських мереж;
- 3) рішення унікальних проблем своїх цільових споживачів.

Враховуючи, що вищий навчальний заклад є високодиверсифікованою організацією, ми пропонуємо застосовувати різні підходи, виходячи із змісту конкретної послуги та її конкурентних переваг.

Фахівці в галузі стратегічного управління перед формуванням переліку ключових конкурентних переваг в рамках стратегічного планування рекомендують спочатку визначити етап життєвого циклу організації [98, с.238]. В контексті нашого дослідження можемо сформулювати наступну гіпотезу: кожен етап життєвого циклу вищого навчального закладу має певний набір кількісних та якісних характеристик

внутрішнього і зовнішнього середовища. Вивчення наявних методик та моделей ідентифікації етапу життєвого циклу організації сфери послуг показали, що для ідентифікації етапу життєвого циклу організації та його тривалості достатньо вивчення невеликої кількості показників внутрішнього (від 3 до 5) і зовнішнього (від 3 до 5) середовища.

З урахуванням специфіки діяльності вищого навчального закладу ми рекомендуємо брати до уваги наступні показники:

- у сфері внутрішнього середовища: кількість студентів на одного науково-педагогічного працівника; частка науково-педагогічних працівників із науковими ступенями; кількість наукового та навчального обладнання (у тому числі сучасних комп'ютерів) на одного студента; середній рівень наукової та інноваційної активності одного науково-педагогічного працівника; забезпеченість учасників навчально-виховного процесу матеріальними ресурсами (приміщеннями, навчальним обладнанням тощо);

- у сфері зовнішнього середовища (прогноз кількості абітурієнтів (як потенційних споживачів освітніх послуг), частка вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг (за доходами, за кількістю студентів), академічний конкурс (кількість абітурієнтів на одне місце), співвідношення бюджетних та контрактних місць, темп фінансування наукових досліджень та інноваційних розробок (у тому числі у розрізі джерел), співвідношення доходів за освітніми та супутніми послугами тощо).

В рамках аналізу доцільно визначити «конфліктні зони» між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Для ідентифікації та виявлення тенденції ключових конфліктів (протиріч) необхідно проаналізувати можливі сценарії розвитку ситуації та виділити так звані «бажані» та «небажані» напрями (тенденції) розвитку вищого навчального закладу. Для цього доцільно використовувати метод прогнозних сценаріїв, який описаний у відповідній методичній літературі [215].

В процесі стратегічного планування необхідно чітко розуміти, що є основним продуктом (або набором основних продуктів) вищого навчального закладу як конкурентної організації. Формування набору конкурентних продуктів є доволі складним завданням. Адже окремі продукти, які виробляються вищим навчальним закладом, можуть бути конкурентними, а окремі – ні. Конкурентні продукти – це продукти, які можуть бути запропоновані на ринку основними конкурентами. Далеко не всі продукти (у тому числі освітні послуги), які виробляє (надає, продає) вищий навчальний заклад можна вважати конкурентними. Окремі послуги є такими, що мають обмежену сферу розповсюдження і навіть за певними критеріями відносяться до монопольних [113, с.81]. Приміром, вищі навчальні заклади пропонують для студентів денної форми навчання послугу проживання у гуртожитках. Але ця послуга реалізується не на відкритому ринку, а серед обмеженого кола потенційних споживачів. Тобто, реально скористатися цією послугою можуть лише ті особи, які

мають певний статус, і коло цих осіб доволі обмежене. Відтак, проживання у гуртожитку не можна вважати конкурентною послугою, оскільки її може надати студенту лише один виробник (надавач). Як приклад монопольної послуги, що надає вищий навчальний заклад, можемо назвати послугу із розгляду дисертацій (результатів дисертаційних досліджень) спеціалізованими вченими радами, що створені при вищих навчальних закладах. Інколи такі послуги є унікальними (фактично монопольними).

Основним продуктом, що виробляє вищий навчальний заклад, є його освітня програма (або сукупність освітніх програм). Освітня програма – це комплекс освітніх та сукупних послуг, які надаються споживачам (студентам) для здобуття певної кваліфікації (у вигляді передачі знань, здобуття навичок, відпрацювання вмінь тощо) [237].

Різні вищі навчальні заклади, здійснюючи підготовку за однаковими напрямками підготовки та спеціальностями, пропонують різні освітні програми. Приміром, за напрямом підготовки «Менеджмент» на ринку освітніх послуг представлено кілька освітніх програм, що доволі помітно різняться між собою. Так, навчальним планом з менеджменту у Київському національному економічному університеті передбачено поглиблене вивчення фундаментальних економічних дисциплін, у Київському національному торгово-економічному університеті – вивчення прикладних дисциплін (у тому числі з товаровознавства, організації побутового обслуговування, менеджменту на ринках товарів і послуг тощо), у Київському національному університеті технологій та дизайну – вивчення технологічних дисциплін (у тому числі поглиблене опанування інформаційно-комунікаційних технологій, застосування в процесі навчання модульного середовища), у Київському національному лінгвістичному університеті – вивчення на високому рівні двох іноземних мов, у тому числі із застосуванням технологій підготовки професійних лінгвістів. Аналогічні приклади різноманіття освітніх програм можна навести і за іншими напрямками підготовки. Відповідно, потенційні споживачі (абітурієнти, їхні батьки, роботодавці) можуть обирати привабливі для них освітні програми, виходячи із власних очікувань та цільових орієнтирів.

Результатом освітньої послуги, як ми вказували, є певна кваліфікація (кваліфікаційний рівень) випускника. Відповідно, саме характеристики цієї кваліфікації мають складати елементи споживчої цінності освітнього продукту [146, с.285].

Щоправда, як ми вже вказували, потенційні споживачі освітніх послуг беруть до уваги не лише характеристики освітніх продуктів (зміст освіти, ціну), але і інші фактори – наявність у закладі гуртожитку, можливість отримання військової освіти, наявність партнерських програм з іноземними закладами, розташування навчальних корпусів тощо. У випадку, якщо споживачі освітнього продукту при вирішенні питання про купівлю освітніх послуг звертають увагу на вказані обставини (в межах конкретного закладу), тоді ці обставини (фактори) доцільно включати до

переліку конкурентних переваг. Рівень значимості того або іншого фактора пропонуємо визначати за даними опитувань потенційних та реальних споживачів.

Основою для розробки стратегії розвитку вищого навчального закладу є аналіз ринку, а також визначення стратегічних зон господарювання (діяльності) на ринку та його окремих сегментах (секторах) [263]. В контексті нашого дослідження ринок освітніх послуг доцільно характеризувати через елементи пропозиції, тобто з точки зору діяльності вищих навчальних закладів та наявності у них різних освітніх продуктів, оскільки споживачі освітніх послуг, як правило, позбавлені можливості значимо впливати на характеристики освітньої послуги, що ними споживається. Це відбувається через це, що на ринку освітніх послуг пропонується досить мало індивідуальних освітніх програм (на противагу від ринку перукарських послуг або ринку туристичних послуг, де основою успіху є ідентифікація потреб клієнта та задоволення цієї потреби за розумну ціну).

Оскільки, як ми вже обґрунтували, найбільш ефективним методом стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є конкурентний метод, стратегія розвитку вищого навчального закладу має враховувати реалізацію конкурентних переваг закладу та (або) ринкових продуктів, що він виробляє (надає, продає) [137, с.31].

Конкурентна перевага вищого навчального закладу – це концентрована форма вияву ринкових переваг вищого навчального закладу у різних сферах діяльності, яка проявляється у конкретних характеристиках ринкових продуктів (ціна, якість, доступність, наочність, змістовність тощо). Конкурентна перевага освітнього продукту (освітньої програми, освітньої послуги) може виражатися через конкретні споживчі характеристики, які для потенційних або реальних споживачів є більш привабливими, аніж у освітніх продуктах інших закладів [74; 137; 228].

На наш погляд, перед розробкою стратегії розвитку вищого навчального закладу, кожен освітній продукт (освітня програма, освітня послуга), що пропонується на відкритому ринку, має бути проаналізована з точки зору виявлення (ідентифікації) та оцінці наявності конкурентних переваг.

До конкурентних переваг освітніх та супутніх послуг відносяться насамперед такі: ціна; гнучкість умов оплати (можливість розстрочок); якість; змістовність; термін надання (у т.ч. можливість скороченого опанування програми); можливість пільгового споживання додаткових послуг (проживання у гуртожитку, студентські гуртки); можливість доступу до додаткових послуг (доступ до навчання на військовій кафедрі, доступ до програми “подвійний диплом”); зручність розташування місця споживання послуг; доступність послуги за рахунок використання інформаційних технологій; імідж закладу; престижність освітньої програми (спеціальності); можливість продовження навчання у магістратурі або аспірантурі та інші [74; 137; 168; 179; 233].

Освітні послуги можуть мати і інші конкурентні переваги, що обумовлюються особливостями вищого навчального закладу або особливостями професії, за якою здійснюється підготовка. Приміром, для туристичних спеціальностей конкурентною перевагою може бути стажування у іноземних готелях, для технологічних та технічних – можливість опанування окремих дисциплін у сучасних лабораторіях, для медичних – можливість пільгового навчання у інтернатурі тощо.

Конкурентні переваги розвитку вищого навчального закладу можуть бути ефективно реалізованими лише у випадку належної організації маркетингової діяльності закладу, тобто через формування результат-орієнтованих механізмів просування конкурентоспроможних освітніх продуктів на ринок за допомогою маркетингових інструментів (засобів) [107]. Окремі фахівці радять вищому навчальному закладу, з огляду на широку асортименту лінійку освітніх програм та високу диверсифікацію діяльності, розробляти окрему маркетингову стратегію [136, с.490]. Така пропозиція видається слушною, оскільки різні продукти, що виробляє вищий навчальний заклад, мають просуватися на ринок із використанням різних маркетингових інструментів. Ми пропонуємо замість маркетингової стратегії розробляти окремий розділ про маркетингове просування освітніх та супутніх послуг на ринку (маркетинг-план), і включати цей розділ до загальної стратегії розвитку вищого навчального закладу. Маркетинг-план вищого навчального закладу має передбачати просування на ринок конкурентоспроможних освітніх та супутніх послуг (у тому числі у формі комплексних освітніх програм), що мають конкретні конкурентні переваги. Ці переваги мають бути доведені до потенційних споживачів у розумний (доцільний) спосіб.

Маркетинг-план як елемент загальної стратегії розвитку вищого навчального закладу може передбачати реалізацію наступних складових [61; 128; 129; 135; 136; 168]:

- оптимізація та активізація роботи з брендом;
- оптимізація та більш ефективне використання засобів реклами по просуванню освітніх послуг (рекламна стратегія);
- оперативний і поточний моніторинг під завдання розвитку бізнесу;
- пошук нових рішень щодо залучення абітурієнтів та активізація ресурсів закладу для їх здійснення;
- активна участь в аналізі внутрішніх процесів і реструктуризації управління.

Важливим елементом стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу на основі використання методології реалізації конкурентних переваг є чітке визначення показників (характеристик), які мають стати критеріями (кількісними орієнтирами) належної результативності та ефективності стратегічного розвитку закладу. Ми вже вказували, що кількість моніторингових показників не має бути значною (3-5 од. для внутрішнього середовища та 3-5 од. для зовнішнього

середовища, причому ці показники можуть стосуватися як закладу в цілому, так і окремих освітніх програм і послуг).

У табл. 5.1 наведено можливий перелік критеріїв (кількісних орієнтирів), які доцільно брати до уваги при плануванні результатів стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу.

Таблиця 5.1

**Можливий перелік критеріїв (кількісних орієнтирів), які доцільно брати до уваги при плануванні результатів стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу**

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Вищий навчальний заклад	Загальний конкурс (кількість заяв на одне місце) Частка внз на ринку освітніх послуг (за доходами, за кількістю споживачів) Зростання загального ліцензованого обсягу Зростання обсягу державного замовлення Обсяг фінансування наукової та інноваційної діяльності	Частка науково-педагогічних працівників із науковими ступенями Забезпеченість студентів навчальним обладнанням Забезпеченість викладачів науковим обладнанням Середня кількість наукових публікацій на викладача Забезпеченість підручниками та методичною літературою
Конкретна освітня програма (освітня послуга)	Конкурс (кількість заяв на одне місце за спеціальністю) Ринкова частка внз за кількістю споживачів у розрізі програми, спеціальності Рівень працевлаштування випускників (за програмою) Зростання ліцензованого обсягу за програмою Зростання обсягу державного замовлення за програмою	Якість навчання, якість освіти за програмою, спеціальністю Зростання кількості відмінників за програмою Забезпеченість навчально-методичними комплексами за програмою, спеціальністю Забезпеченість програми підручниками, посібниками Якість персоналу випускової кафедри

Розроблено автором на основі узагальнення наукових праць [8; 81; 55; 137; 154; 216].

Ми вважаємо, що узагальнюючим (синтетичним) показником, який свідчить про високу результативність та якість стратегічного управління вищим навчальним закладом, може стати зміцнення конкурентної позиції вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг [74; 228]. Вимірювання цієї позиції може здійснюватися на основі оприлюднених рейтингів вищих навчальних закладів. Зростання (зміцнення) рейтингової

позиції вищого навчального закладу у рейтингах є свідченням високої результативності (належної якості) стратегічного управління у вищому навчальному закладі.

Важливим елементом механізму стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є вибір організаційного ресурсу (у тому числі організаційної структури) для реалізації визначеної стратегічної моделі. У сучасних джерелах пропонується розглядати варіант, що акцентує увагу на розвитку різних частин капіталу (як ресурсу): людського капіталу, інтелектуального капіталу, організаційного капіталу, інтерфейсного капіталу, фізичного капіталу тощо [98; 147].

Організаційна модель розвитку вищого навчального закладу має забезпечити як поточне функціонування закладу, націлене на вироблення на надання освітніх послуг з конкретними споживчими характеристиками, так і реалізацію програми стратегічного розвитку.

Про високу результативність та ефективність функціонування організаційної моделі вищого навчального закладу можуть свідчити: достатня забезпеченість студентів навчальним обладнанням та навчальною літературою, високий рівень патентної активності науково-педагогічних працівників, своєчасне оприлюднення наукових досліджень у друкованих виданнях, своєчасне проходження ліцензійних та акредитаційних процедур (за наслідками яких видаються встановлені ліцензійні та акредитаційні документи), стан правової захищеності результатів наукових досліджень та інноваційних розробок, динаміка проведених масових заходів (наукових конференцій, симпозиумів, семінарів тощо), якість додаткових послуг (харчування, проживання у гуртожитку), організація оновлення бібліотечного фонду тощо [136, с.490].

В останні роки набуває важливого значення рівень оснащеності конкретного вищого навчального закладу сучасними засобами комунікації та зв'язку (які, наприклад, дозволяють навчати за дистанційною формою). Стан використання інформаційних систем і технологій доцільно оцінювати шляхом аналізу відповідності нормативам вищої освіти, а також рівнем використання інформаційно-комунікаційних технологій у реальному навчальному процесі [216, с.27]. Доцільно звертати увагу на інформатизацію процесів навчання, виконання індивідуальних завдань (курсівих робіт та проектів, ОДЗ тощо), перевірки рівня знань тощо.

Нинішня ситуація вимагає від менеджменту вищого навчального закладу здатності гнучкого та швидкого реагування на зміну зовнішнього середовища, у тому числі зміну потреб ринку праці, що потребує внесення адекватних змін до переліку освітніх програм та до змісту вже наявних програм. Здатність швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища є одним із основних критеріїв оцінки ефективності організаційної моделі [4]. Гнучкість та адаптативність управлінського механізму, враховуючи специфіку діяльності у сфері вищої освіти, прямо залежить від мобільності кадрового, наукового, інноваційного потенціалів, навчально-методичного забезпечення, технічного та інформаційного оснащення.



Одним із ключових ресурсів вищого навчального закладу є кадри. Освітня діяльність взагалі – це, у вузькому значенні, передача знань, а також прикладне навчання. Цей процес з високою ефективністю можливо організувати лише на основі використання знань, вмінь та навичок висококваліфікованих фахівців – професіоналів у певній галузі. Основу кадрового ресурсу вищого навчального закладу становить людський капітал, який формується науково-педагогічним персоналом [100, с.205].

В процесі стратегічного розвитку вищого навчального закладу мають відбуватися постійні позитивні зміни, спрямовані на зміцнення людського потенціалу (що проявляється, зокрема, у зростанні кваліфікації науково-педагогічних працівників), його адаптації до змін у науці, техніці, практичній діяльності [69, с.124].

Про високий рівень людського потенціалу вищого навчального закладу свідчать наявність наукових публікацій викладачів у визнаних світових виданнях, присудження науково-педагогічним працівникам вчених звань академіка або член-кореспондента, високий індекс цитування публікацій викладачів, виконання науково-педагогічними працівниками наукових (науково-дослідних) робіт (за держбюджетною тематикою, за господарськими угодами, за грантовими програмами тощо), захист дисертацій штатними науково-педагогічними працівниками, участь студентів у міжнародних наукових олімпіадах тощо.

Важливим ресурсом розвитку людського капіталу вищого навчального закладу є підтримка позитивного (сприятливого) психологічного клімату серед працівників, утвердження атмосфери взаємовиручки та творчості серед науково-педагогічного персоналу. Вважаємо, що стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг має здійснюватися з урахуванням необхідності виконання згаданого завдання, маючи на увазі, що людський капітал є основним стратегічним ресурсом стійкого розвитку закладу та зміцнення його конкурентної позиції на ринку освітніх послуг. В проекті стратегії розвитку вищого навчального закладу необхідно передбачати заходи, спрямовані на вирішення питань соціального розвитку, підтримки дієвої системи соціального захисту співробітників, утвердження командного духу, налаштування науково-педагогічного колективу на вирішення важливих наукових, освітніх та виховних завдань.

Оцінити стан соціально-психологічного клімату у колективі (або у колективах, якщо йдеться про оцінку у розрізі структурних підрозділів) вищого навчального закладу можна як за допомогою результативних критеріїв (результати наукової творчості, ефективність виконання різних завдань), так і на основі самоаналізу за допомогою різноманітних опитувань, тестів тощо.

В умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг вищі навчальні заклади мають використовувати конкурентні переваги, пов'язані із позитивним іміджем (репутацією) закладу [128, с.25]. Серед таких конкурентних переваг можуть бути: давня позитивна історія закладу,

славетні традиції, позитивне ставлення роботодавців, відзнака закладу або його працівників державними нагородами, визнання закладу та його наукових шкіл міжнародною спільнотою, присутність закладу на високих («топових») позиціях у національних рейтингах та ін. Оцінити репутацію або імідж вищого навчального закладу можна або за результатами рейтингів, або на основі опитувань роботодавців та абітурієнтів (або їхніх батьків). В ідеалі, рівень репутації або іміджу вищого навчального закладу має оцінюватися на основі об'єктивних показників, що характеризують якість освіти за конкретною освітньою програмою (освітнім продуктом).

Наведені узагальнення дають змогу зробити висновок, що стратегічне управління вищим навчальним закладом має здійснюватися на основі розгляду закладу як відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, а відтак – і змінює конкурентну позицію на ринку освітніх послуг. Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом – забезпечити зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг. Доцільно чітко розуміти, що вищому навчальному закладу як відкритій соціально-економічній системі притаманні такі якості [35; 61; 128; 136; 216]:

- 1) цілісність, що проявляється через вплив різних складових системи на інші (особливо важливе значення мають професійний та кваліфікаційний рівень викладацького складу, мотивація усіх суб'єктів навчально-виховного процесу, організаційна культура, стан впровадження новітніх навчальних технологій, розуміння місії і стратегії закладу тощо),
- 2) диференціація, що проявляється через розподіл компетенцій між різними структурними підрозділами закладу,
- 3) централізація, що проявляється через виділення у організаційній структурі системи елементів, які мають ухвалювати стратегічні та поточні рішення, а також виділення пріоритетів (цільових критеріїв) при ухваленні рішень
- 4) система інформаційних входів, що впливає на якість моніторингу та оцінки ринкової інформації,
- 5) наявність механізму зворотнього зв'язку
- 6) динамічність, адаптивність, управлінська гнучкість,
- 7) чітке розуміння обсягу наявного потенціалу та граничних можливостей закладу (відповідно до наявних ресурсів);
- 8) розуміння унікальності (освіти, методик навчання, пропонованих напрямків підготовки, рівнів навчання тощо);
- 9) цілеспрямованість (наявність місії, системи стратегічних цілей, що усвідомлюються колективом).

Ми вважаємо, що в процесі розробки стратегічних рішень та реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», яка надає освітні послуги відповідно до державних стандартів, а також інші послуги відповідно до статуту [69,

с.202]. Відтак, якщо розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», при здійсненні стратегічного управління вищим навчальним закладом доцільно застосовувати окремі стандартні процедури та інструменти стратегічного управління у корпоративних структурах (суб'єктах корпоративного сектору). Зрозуміло, що діяльність вищого навчального закладу має ознаки підприємницької, і в багатьох видах діяльності спрямована на отримання доходу [57, с.51]. В той же час в процесі реалізації механізмів стратегічного управління (у тому числі при стратегічному плануванні) вищий навчальний заклад не завжди доцільно розглядати виключно як підприємницьку структуру, хоча б тому, що ключовим результатом діяльності вищого навчального закладу не є отримання прибутку або зростання корпоративної вартості (вартості акцій). Вищий навчальний заклад, реалізуючи елементи «освітньої корпорації», все-таки у сучасній практиці розглядається в першу чергу як джерело продукування особливого суспільного блага, що проявляється в першу чергу через підготовку професійних кадрів високої кваліфікації. Відтак, основним цільовим критерієм стратегічного успіху вищого навчального закладу має бути висока якість освіти (навчання) за усіма освітніми програмами (освітніми продуктами), що споживаються студентами. Ця теза підтверджується і світовою практикою, яка завжди в якості критерію успіху закладу розглядає рівень працевлаштування випускників та їхній середній розмір доходу (або заробітної плати) [231, с.20].

При розробці програми стратегічного розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно враховувати вимоги нормативно-правових документів, у тому числі законодавчих актів, державних програм, державних стандартів, які визначають стратегічні орієнтири розвитку системи вищої освіти в цілому. Зокрема, у Національній програмі розвитку освіти передбачено впровадження новітніх механізмів удосконалення системи управління освітою, серед яких доцільно відзначити наступні [81, с.272] :

- вироблення єдиної освітньої політики, забезпечення наступності між рівнями освіти;
- підвищення самостійності навчальних закладів у розпорядженні фінансовими ресурсами;
- оптимізація мережі навчальних закладів з урахуванням демографічних і економічних реалій та необхідності підвищення якості освіти (створення освітніх округів, оптимізація мережі шкіл, реформування системи інтернатних закладів; передання функцій управління ПТУ на місцевий рівень; створення укрупнених регіональних ВНЗ);
- перегляд застарілих типових штатних нормативів.

Розроблено та затверджено План з покращення та адаптації національної системи забезпечення якості вищої освіти (з урахуванням стандартів та норм Європейського реєстру забезпечення якості), який передбачає [78, с.168]:

- створення систем внутрішнього забезпечення якості у вищих навчальних закладах;
- створення системи зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;
- забезпечення якості в діяльності агенцій/установ із зовнішнього забезпечення якості.

Як бачимо, у програмних державних документах містяться положення, практична реалізація яких безпосередньо стосуватиметься конкретних вищих навчальних закладів. Тому в процесі стратегічного управління вищим навчальним закладом мають функціонувати механізми, спрямовані на моніторинг нормативно-правової бази у галузі вищої освіти, здійснення оперативної оцінки впливу цієї бази на стан ринку освітніх послуг та діяльність самого закладу, а також вироблення проектів рішень, спрямованих на адаптацію до нормативних змін.

Для оцінки конкурентоспроможності вищого навчального закладу доцільно використовувати різні методи: спеціальних експертних досліджень, непрямих розрахунків на основі відомих даних, метод „відображення”, аналітичні методи рейтингової оцінки, розрахунок ринкової частки та ін. [79; 162; 207].

На нашу думку, для ринку освітніх послуг, який характеризується високим рівнем конкурентної боротьби (на глобальному, національному та регіональному рівнях) найбільш прийнятним є метод динаміки ринкової частки. Зокрема, ринкова частка закладу визначається як відношення кількості (обсягу) певного ресурсу, що знаходиться в розпорядженні закладу, до загальної кількості (обсягу) цього ресурсу на ринку [81]:

$$MS = \frac{RS}{TC},$$

де  $MS$  – ринкова частка закладу (кількість місць, кількість студентів, обсяг доходу, обсяг бюджетного фінансування тощо);  $RS$  – обсяг ресурсу, що знаходиться у розпорядженні закладу;  $TC$  – загальний обсяг ресурсу на ринку освітніх послуг.

Методичний підхід щодо визначення загальної рейтингової оцінки ВНЗ (за 100-бальною шкалою), запропонований Л.Шульгіною, передбачає поетапне визначення таких показників [78; 81]:

1) загальна рейтингова оцінка ВНЗ за даними одного рейтингу розраховується за формулою:

$$P_{ВНЗ} = 0,5P_r + 0,2P_g + 0,3P_k ,$$

де  $P_r$  – оцінка ВНЗ в регіоні;  $P_g$  – оцінка ВНЗ в галузевій групі;  $P_k$  – оцінка ВНЗ в країні; 0,5; 0,2; 0,3 – коефіцієнти вагомості.

2) оцінка рейтингу ВНЗ в регіоні:

$$P_r = \left(1 - \frac{r-1}{H-1}\right) \cdot 100 ,$$

де  $H$  – кількість ВНЗ в регіоні;  $r$  – місце ВНЗ в регіоні.

3) оцінка рейтингу ВНЗ в галузевій групі:

$$P_g = \left(1 - \frac{g-1}{S-1}\right) \cdot 100 ,$$

де  $S$  – кількість ВНЗ в галузевій групі;  $g$  – місце ВНЗ в галузевій групі.

4) оцінка рейтингу ВНЗ в країні:

$$P_k = \left(1 - \frac{k-1}{N-1}\right) \cdot 100 ,$$

де  $N$  – кількість ВНЗ в країні;  $k$  – місце ВНЗ в країні.

З метою одночасного врахування різних рейтингів можемо запропонувати розрахунок так званого «синтетичного» (консолідованого) рейтингу на підставі даних чинних рейтингів. В такому разі підсумковий рейтинг вищого навчального закладу визначається на підставі середнього арифметичного від його загальних рейтингових оцінок, одержаних за різними рейтингами. Ми пропонуємо використовувати не більше трьох рейтингів-лідерів, оскільки рейтинги-аутсайтери, як правило, не можуть підтвердити методичне обґрунтування підсумкового результату. В Україні рейтингами-лідерами є «ТОП-200», рейтинг журналу «Кореспондент», рейтинг «Компас». Базова формула матиме вигляд [78; 81]:

$$P_{ВНЗ\Sigma} = (P_{ВНЗТ} + P_{ВНЗМ} + P_{ВНЗК}) / 3 ,$$

де  $P_{ВНЗТ} = 0,5P_{rT} + 0,2P_{gT} + 0,3P_{kT}$  – загальна оцінка ВНЗ згідно з рейтингом 1;  $P_{ВНЗМ} = 0,5P_{rM} + 0,2P_{gM} + 0,3P_{kM}$  – загальна оцінка за рейтингом 2;  $P_{ВНЗК} = 0,5P_{rK} + 0,2P_{gK} + 0,3P_{kK}$  – загальна оцінка згідно з рейтингом 3.

Іншим методом розрахунку рівня конкурентоспроможності ВНЗ є визначення показника конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості (НСВ), яке застосовується при визначенні рівня споживчої вартості продукту (товару, послуги, технології) на конкурентних ринках. В загальному випадку норма споживчої вартості може бути представлена залежністю [81; 136; 233]:

$$\begin{aligned} НСВ &= \frac{\text{Сума властивостей товарів (послуг)}}{\text{Сума вимог до товару (послуги)}} = \\ &= \frac{\text{Сума властивостей товарів (послуг)}}{\text{Сума потреб у цих властивостях}} . \end{aligned}$$

Показник норми споживчої вартості є відносною величиною та може змінюватися від 0 до 1: якщо  $НСВ=0$ , це свідчить про повну неконкурентоспроможність товару (послуги), якщо виконується умова

НСВ=1 – це свідчить про найвищий рівень конкурентоспроможності товару (послуги) на аналізованому ринку в даний момент часу.

Окремі науковці серед критеріїв оцінки конкурентоспроможності розглядають додаткову цінність освітньої послуги, що пропонується на ринку, і створюється завдяки змінам в змісті і структурі освітніх продуктів, використанню в навчальному процесі результатів розвитку фундаментальної і прикладної науки [23, с.298]. Особливість запропонованого підходу у тому, що розміри ринку освітніх послуг в регіонах визначаються як величина, залежна від кількості навчальних закладів та діючих в них випускових кафедр. Слід розуміти, що зміни маси, обсягів і якості освітніх послуг у ВНЗ найбільш інтенсивно відбуваються в період, коли започатковуються або припиняються освітні програми (напрями), або створюються нові спеціалізації.

В цьому контексті актуальною проблемою є визначення рівня відповідності освітньої послуги обов'язковим нормам та стандартам. Оцінку пропонується здійснювати за допомогою нормативних показників. Базова модель матиме вигляд [55; 78; 269]:

$$I^n = \prod_{i=1}^n q_i^n,$$

де  $I^n$  – груповий нормативний показник;  $q_i^n$  –  $i$ -тий одиничний нормативний показник;  $n$  – кількість одиничних нормативних показників, які належать до оцінки.

Визначення рівня конкурентоспроможності за складовою якості пропонується проводити за всіма показниками, які споживачами визначено як суттєві. При цьому, замість натуральних значень показників якості можна використовувати відносні одиничні показники, визначені згідно концепції бажаності [78; 81]. Рівень якості освітніх послуг (продуктів) за кожним  $i$ -м показником пропонується розраховувати за формулою:

$$q_i = \frac{d_i}{d_i^3} \cdot 100\%,$$

де  $q_i$  –  $i$ -й одиничний показник якості освітньої послуги (ресурсу, процесу) в контексті оцінювання конкурентоспроможності;  $d_i$  – відносне безрозмірне значення  $i$ -го показника, який аналізується, за шкалою бажаності;  $d_i^3$  – відносне значення  $i$ -го показника еталонної освітньої послуги (ресурсу, процесу) за шкалою бажаності;  $i$  – номер одиничного показника,  $i=1,2,\dots,n$ . За умови порівняння об'єкта аналізу не із зразком, а із значенням показника за шкалою бажаності, справедливим є твердження, що  $q_i=d_i$ .

Оцінку рівня якості освітнього продукту за сукупністю однорідних показників слід проводити шляхом розрахунку групового показника згортанням одиничних, рівень яких визначено відносно еталонного продукту або рівня бажаності [81; 207]:

$$I^m = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i,$$

$$I^m = \sum_{i=1}^n d_i \cdot a_i,$$

де  $a_i$  – вагомість  $i$ -го показника в загальному наборі (одержана шляхом експертного опитування).

Визначений таким способом показник є відносною оцінкою рівня якості освітнього продукту в порівнянні із продуктом ВНЗ-конкурентів або бажаним (ідеальним) рівнем.

Для одержання точнішої оцінки рекомендуємо проводити розрахунок за формулою середньої геометричної зваженої. Це дасть можливість усунути недоліки, що притаманні середній арифметичній зваженій [78; 164; 207]:

$$I_z^m = \sum_{i=1}^n a_i \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n d_i^{a_i}} \quad (5)$$

У випадку, якщо  $\sum a_i = 1$ , ця величина визначається на основі моделі:

$$I_z^m = \prod_{i=1}^n d_i^{a_i},$$

$$I_z^m = \prod_{i=1}^n q_i^{a_i}.$$

Середнє геометричне є найбільш точною характеристикою, оскільки наближає загальну оцінку якості до рівня найнижчих показників, таким чином знижує ризик завищеної загальної оцінки. У випадку, коли один із показників набуває нульового значення і використання середньої геометричної величини буде призводити до нульового значення групового показника – краще використовувати середню арифметичну зважену.

Після логарифмування формули (6) та (7) набувають вигляду [78; 81]:

$$gI_z^m = \sum_{i=1}^n a_i \lg d_i,$$

$$\lg I_z^m = \sum_{i=1}^n a_i \lg q_i.$$

Визначений в такий спосіб показник за складовою якості замінює сукупність різнорідних показників і комплексно відображає відносний рівень якості освітнього продукту за всіма властивостями.

Слід відзначити, що додатковою перевагою використання положень теорії бажаності є можливість визначення комплексного показника якості, що розрахований відносно рівня бажаності, і таким чином показує реалістичну картину досягнутого ВНЗ рівня якості по відношенню до

існуючого “найкращого” (еталонного), а не лише до рівня, якого досягли заклади-конкуренти.

Наступним кроком оцінювання є аналіз економічної конкурентоспроможності, в ході якого визначаються величини витрат, які виникають на всіх етапах процесу виробництва освітнього продукту формують так звану «ціну споживання» – суму, яку споживачі сплачують за отримання освітніх послуг [246, с.167]. «Ціна споживання» освітнього продукту має визначатися із врахуванням купівельної спроможності споживачів, а також наявного рівня ефективності ВНЗ як суб'єкта освітньої діяльності, що діє в конкурентному середовищі. Економічна складова поряд із складовою якості освітнього продукту є фактором формування «особливих» конкурентних переваг ВНЗ. У загальному випадку ціну споживання доцільно визначати на основі формули [81; 207]:

$$C^{cn} = \sum_{i=1}^n C_i,$$

де  $C^{cn}$  – ціна споживання, яка еквівалентна вартості навчання за спеціальністю у досліджуваному ВНЗ;  $C_i$  –  $i$ -тий вид витрат, пов'язаних з наданням освітньої послуги;  $i$  – номер виду витрат, які визначають ціну споживання,  $i=1,2,\dots,n$ .

Розрахунок рівня конкурентоспроможності за економічними показниками полягає у визначенні співвідношення цін споживання аналізованого освітнього продукту та продукту, визначеного ВНЗ-конкурентом [233, с.36]]:

$$I^e = \frac{C^{cn}}{C^{em}},$$

де  $I^e$  – груповий економічний показник;  $C^{em}$  – ціна споживання освітньої послуги ВНЗ-конкурента;  $C^{cn}$  – ціна споживання досліджуваної освітньої послуги.

Після обрахунку групових показників за якісною та економічною складовими слід визначити груповий показник конкурентоспроможності за маркетинговою складовою. Слід врахувати, що в умовах реалізації ринково-орієнтованої стратегії управління зростає роль маркетингової інформаційної підсистеми стратегічного управління. Груповий показник за маркетинговою складовою пропонується визначати аналогічно груповому показнику якості [229, с.16]:

$$I^m = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i,$$

$$I^m = \prod_{i=1}^n q_i^{a_i}$$

де  $q_i$  –  $i$ -й одиничний маркетинговий показник;  $a_i$  – вагомість  $i$ -го показника даної групи.

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності освітнього продукту із врахуванням різних складових (якості, економічної



та маркетингової) рекомендується проводити за формулою [78; 81; 229; 233]:

$$KC = I^n \frac{\alpha \cdot I^a + (1 - \alpha) \cdot I^m}{I^e},$$

де  $\alpha$  – вагомість складової якості освітніх послуг у задоволенні потреби споживача;  $(1-\alpha)$  – вагомість маркетингової складової у задоволенні потреби споживача.

Відзначимо, що рівень задоволеності споживача залежить як від якості освітнього продукту (програми навчання), так і від рівня маркетингу [113, с.80]. Обсяг загального корисного ефекту (споживчої вартості) освітнього продукту представлена в чисельнику формули (14), а частка від ділення величини цього ефекту на рівень економічної складової дозволяє оцінити величину загального питомого корисного ефекту для споживача. Розрахований показник буде характеризувати рівень конкурентоспроможності ВНЗ за всіма складовими. Згідно нашої позиції, застосування описаного підходу щодо оцінювання конкурентоспроможності ВНЗ за різними складовими сприятиме забезпеченню та нарощуванню різних конкурентних переваг.

Важливою складовою механізму реформування системи вищої освіти, що здатно відчутно вплинути на процес стратегічного управління вищими навчальними закладами, є запровадження дієвої (а не декларативної) автономії цих закладів [4; 99; 158]. Автономія вищого навчального закладу може мати академічний, фінансовий або організаційний аспект. В українському законодавстві (Закон України “Про вищу освіту”) сформульована низка приписів, які можна вважати гарантіями автономії вищих навчальних закладів [89]. Проте значна кількість вказаних приписів мають декларативний характер, або формалізують традиційні стандарти освітньої діяльності.

Невирішеними залишається низка проблем щодо регламентування розширення повноважень вищих навчальних закладів у питаннях формування та реалізації кадрової політики, політики соціального захисту науково-педагогічних працівників, підтримки прозорості академічного життя, розподілу фінансових ресурсів, звітування про ефективність використання бюджетних коштів, регламентування процедур доступу до навчання та ін. [8; 55; 81; 99; 137; 200; 216; 246].

Стратегічними орієнтирами трансформації автономії університетів у системі вищої освіти мають стати [4; 81; 99]:

1. Відмова від державної монополії на вищу освіту, орієнтація на поступове розширення присутності на ринку освітніх послуг вищих навчальних закладів недержавної форми власності.
2. Загальна лібералізація механізму державного управління системою вищої освіти, збільшення автономії вищих навчальних закладів.
3. Розвиток у системі управління вищої освіти мережі організацій-посередників («державних агенцій»), яким Міністерство освіти і науки

делегує частину власних повноважень та «університетських агенцій», яким вищі навчальні заклади делегують частину своєї автономії).

4. Підтримка подальшого змінення вищих навчальних закладів ринкових суб'єктів, з наступним освоєнням практик організації діяльності (пошук та адміністрування грантів, отримання банківських позик, укладання договорів з комерційними організаціями, створення комерційних програм і дочірніх навчальних закладів спільно з іншими закладами, участь у міжнародних проектах тощо).

5. Поступова децентралізація системи управління вищою освітою, орієнтація зусиль державних органів на застосування непрямих методів управління розвитком ринку освітніх послуг.

6. Підтримка процесів інтеграції вищих навчальних закладів до європейського освітнього простору відповідно до вимог міжнародних договорів та національного законодавства.

Доцільно чітко усвідомити, що сфера вищої освіти грає у процесах розвитку суспільства особливу роль, виконує як економічні, так і неекономічні функції, а тому потребує державної підтримки. Вищі навчальні заклади мають стати «локомотивом» суспільних реформ.

#### **5.4. Створення “корпоративного університету” як інструмент стратегічного розвитку вищого навчального закладу**

Корпоративна освіта – це сфера освітянської діяльності, яка передбачає проведення навчань задля підвищення кваліфікації або перепідготовки співробітників компаній (корпоративного сектору) за навчальними програмами, складеними на основі запитів реальної практики [95, с.82].

Головна мета функціонування корпоративної освіти – збільшити загальну продуктивність праці в компанії, навчити співробітників роботі з новими технологіями (або надати нові знання), освоїти навички роботи у нестандартних ситуаціях тощо. Інші традиційні завдання вищої освіти – соціалізація, виховання, розвиток особистості тощо – в системі корпоративної освіти, як правило, не реалізуються [122].

Корпоративна освіта представлена через систему виробничого навчання.

Доцільність розвитку системи корпоративної освіти обумовлюється низкою об'єктивних економічних факторів. Найважливіший із них – швидкі інноваційні трансформації, що відбуваються в глобальному середовищі та економічних системах країн світу. В умовах переходу національного господарства на модель інноваційного розвитку на корпоративному рівні змінюється модель управління інтелектуальним ресурсом [256, с.315]. Вирішальне значення для формування інтелектуального капіталу компанії матимуть якісна освіта, креативне мислення та практичний досвід працівників [165, с.70]. У інноваційній економіці основною продуктивною силою виступатиме інтелект

(формалізований інтелектуальний ресурс – знання, навички, досвід, носіями яких є працівники), тому основними факторами успіху стануть рівень професійної освіти, ефективність самонавчання, продуктивність креативної праці, якість зайнятості, зростання вартості інтелектуального капіталу тощо.

Система корпоративного навчання може включати досить різноманітні форми опанування матеріалу. Це можуть бути лекції, семінарські та лабораторні заняття, ознайомчі екскурсії, перегляд навчальних фільмів, проходження тренінгів, самостійне опанування навчального матеріалу під керівництвом тренера (майстра), інші навчальні заходи, до яких самі ж співробітники вдаються для свого навчання, а також усі інші освітні засоби, доступні будь-якому співробітникові [51, с.29]

Виробниче (корпоративне) навчання можна організувати і у наявному вищому навчальному закладі, який керівництво корпорації вважатиме профільним [77, с.130]. При цьому до навчального процесу можуть залучатися кваліфіковані викладачі самого закладу, а також досвідчені працівники корпорації (майстри). До навчального процесу зазвичай залучаються і бізнес-тренери, які організують та проводять тренінги, виходячи із запиту замовника. Великі корпорації у своєму штаті мають кваліфікованих бізнес-тренерів, які постійно проводять заняття з персоналом.

Корпоративна освіта передбачає набуття не просто “абстрактних знань і навичок” (така модель притаманна традиційній вищій освіті, що здобувається у класичних університетах), а навчання конкретним практично орієнтованим навичкам та вмінням. Теоретичне знання в системі корпоративної освіти необхідно скоріше для вміння вирішувати складні практичні завдання та ситуації, які в той же час класифікуються як типові (можливі) [255]. Особистий досвід і знання співробітників – найцінніші складові для забезпечення конкурентоспроможності.

Окупність інвестицій, вкладених у власну освіту, забезпечується лише у тому випадку, якщо працівник має роботу, а це можливо лише завдяки його взаємодії з роботодавцем. Отже, у підвищенні кваліфікації працівника в системі корпоративної освіти мають бути зацікавлені як мінімум два суб'єкта: працівник, який прагне професійного або кар'єрного зростання, та роботодавець, який прагне зростання інтелектуального капіталу компанії через нагромадження професійних кваліфікацій персоналу [244, с.157].

Відтак, роботодавець має створити такі умови роботи, аби співробітники мали реальну змогу реалізувати власний інтелектуальний потенціал, а також задіяти свою професійну кваліфікацію задля нарощування інтелектуального капіталу компанії.

В умовах інноваційних трансформацій корпоративна освіта набуватиме все більшого поширення, оскільки кожна комерційна організація (підприємство, фірма, корпорація, компанія), аби забезпечити високу конкурентоспроможність, використовуватиме інноваційні

технології, а для їхнього оволодіння необхідні унікальні знання, вміння та навички [262].

Великі компанії, що працюють у глобальному масштабі, мають оперативно реагувати на виклики конкурентного середовища, в тому числі в частині підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки працівників. Менеджмент таких компаній не має часу чекати, поки традиційні навчальні заклади зрозуміють виклик і оновлять навчальні програми. Все частіше виникає ситуація, коли співробітникам нові знання, навички та вміння потрібні “тут і зараз” [114].

Корпоративна освіта ґрунтується на стійкій мотивації працівника (дорослої людини із сформованою системою цінностей) до навчання та опанування нового матеріалу (знань, вмінь, навичок). На мікрорівні має бути створене сприятливе для навчання середовище, аби працівники самі прагнули підвищувати свою кваліфікацію. Цього можна досягнути, впроваджуючи програми кар’єрного та професійного зростання, розвиваючи сучасні освітні технології (“цікаве навчання”), а також застосовуючи заходи інсентиву (корпоративні поїздки з елементами навчання, виробничі ігри тощо). Важливим мотиватором може бути видача співробітнику, який успішно виконав навчальний план та здав іспити, документу встановленого зразка про проходження навчання. Такий документ можуть видавати вищі навчальні заклади, які мають ліцензію на право надання відповідних освітніх послуг.

Таким чином, з методичної точки зору, зростання ефективності використання людського потенціалу сучасних організацій (підприємств, установ, корпорацій) пов’язується з функціонуванням результативної системи корпоративної освіти, яка може проявлятися через реалізацію низки проектів виробничого навчання. Це видається цілком закономірним, оскільки в самій організації можуть використовуватися унікальні технології, яким не вчать у межах традиційної освіти. Не секрет, що наявна система професійної освіти не здатна задовольнити потреби багатьох компаній у кваліфікованих кадрах. Дається взнаки і низький рівень базової освіти. Більшість українських випускників, за твердженням роботодавців, не мають потрібних професійних та ділових навичок [262].

В Україні спостерігається дисбаланс між показниками підготовки фахівців та потребою ринку праці у цих фахівцях. Заклади професійної освіти орієнтовані на підготовку фахівців “модних” спеціальностей (юристів, економістів, психологів, дизайнерів, менеджерів та ін.), оскільки це дозволяє підтримувати попит на освітні послуги [35, с.29]. До того ж, нерідко такі випускники мають недостатні професійні навички, оскільки підготовкою цих випускників займаються у тому числі непрофільні освітні заклади, без належних наукових шкіл та відповідної навчальної бази. В той же час на ринку праці не вистачає кваліфікованих інженерів, проектувальників, агрономів, технологів, ветеринарів, фахівців з організації інноваційної діяльності. В таких умовах комерційні організації (підприємства, корпорації) пристають до переконання про необхідність

здійснення підготовки фахівців за власними навчальними програмами та за рахунок власних ресурсів. В умовах переходу економіки на модель інноваційного розвитку провідні компанії вкладають ресурси у створення корпоративної освіти [121].

В той же час в Україні рівень освіченості дорослого населення загалом відповідає світовим стандартам. Близько 40% дорослого населення мають професійну освіту, здобуту у вищих навчальних закладах I-IV рівнів акредитації [140, с.10]. Тобто, ці працівники мають повну або базову вищу освіту, а також досвід роботи за здобутою професією. Згідно численних соціологічних опитувань, високий освітній рівень сприймається як чинник, що веде до життєвого успіху і добробуту [55, с.230]. Переважна більшість працівників готові навчатися (підвищувати кваліфікацію, проходити перепідготовку), якщо у цьому буде об'єктивна потреба. Це означає, що населення розуміє важливість освіти, і готове споживати освітні послуги у сфері виробничого навчання (післядипломна освіта, підвищення кваліфікації, перепідготовка, освоєння суміжних спеціальностей тощо).

З іншого боку, в сучасних умовах працівники повинні і самі піклуватися про зростання рівня своєї освіченості та професійної майстерності. При цьому сповідується концепція “освіта упродовж усього життя” [130, с.20]. Річ у тому, що в багатьох видах діяльності знання досить швидко “застарівають”. У окремих видах діяльності (медицина, фармація, комп'ютерні технології, програмування, наука і наукове обслуговування, вища освіта, “високі технології”) знання “застарівають” упродовж 5-10 років. Тобто підвищення кваліфікації працівника, що зайнятих у цих галузях, має здійснюватися кожні 5 років.

Відомі іноземні компанії (транснаціональні корпорації), що працюють в Україні, самостійно навчають співробітників, яких приймають на роботу. Це пов'язується з тим, що ці компанії працюють за міжнародними стандартами, з урахуванням правил країни базування штаб-квартири. Але вивчення цих стандартів навчальними планами українських вищих навчальних закладів або не передбачено, або передбачено у мінімальному обсязі.

Ключовою потребою компаній, що створюють корпоративні університети в рамках співробітництва із вищими навчальними закладами, є підтримка механізмів безперервного удосконалення операційних процесів на основі підвищення людського потенціалу. У вирішенні завдання побудови та підтримки функціонування системи корпоративної освіти вищі навчальні заклади можуть надати значну допомогу. Вищі навчальні заклади володіють відповідними освітньо-комунікативними технологіями, мають підготовлений викладацький персонал, а також необхідні навчальні аудиторії, навчальне обладнання, навчальні лабораторії [234, с.33].

Організаційними формами корпоративної освіти можуть виступати курси з підвищення кваліфікації, центри навчання, тренінг-сесії. В останні роки набула широкого поширення така форма корпоративної освіти як

корпоративний навчальний заклад (“корпоративний університет”). Корпоративний навчальний заклад (“корпоративний університет”) – це заклад, який забезпечує післядипломну освіту співробітникам конкретної компанії, а навчальні плани і програми передбачають вивчення погодженої з цією компанією дисциплін. Корпоративний навчальний заклад може бути створено як абсолютно новий заклад (засновником такого закладу виступає корпорація), або на базі вже існуючого вищого навчального закладу (в такому разі корпорація може надавати обладнання та рекомендувати конкретних викладачів для навчання своїх співробітників) [122].

Як самостійні організації перші спеціалізовані навчальні заклади для персоналу корпорацій почали відкриватися у другій половині ХХ ст. У 1956 році спеціалізований заклад для підвищення кваліфікації своїх співробітників відкрила компанія General Electric, а у 1961 році – компанія McDonald's. Це стало відповіддю крупних корпорацій на неспроможність системи традиційної освіти забезпечити належну компетентність випускників для роботи в реальних умовах. За деякими підрахунками, нині у всьому світі функціонує 4 тисячі корпоративних університетів (корпоративних навчальних закладів), у тому числі принаймні 2 тисчі закладів відкрито у останні 20 років [166, с.9].

Загальноновизнана модель корпоративного університету на Заході – це структурний підрозділ компанії з чотирма базовими функціями. Перша функція (основна) – навчати співробітників всіх рівнів новим технологіям роботи, відпрацювання навичок. Друга функція – управляти знаннями: системна консолідація досвіду співробітників і його розповсюдження. Третя функція – виступати як єдиний центр корпоративної культури, «сховище» цінностей компанії. Четверта функція – бути центром інновацій [121].

В Україні кількість спеціалізованих навчальних закладів, створених корпораціями з метою підвищення кваліфікації та перепідготовки своїх співробітників, стрімко зростає. Розповсюджена в Україні форма організації роботи спеціалізованого закладу корпоративної освіти – тренінговий центр [255]. Крупні компанії, виступаючи роботодавцями, віддають перевагу кандидатам без досвіду роботи або з мінімальним досвідом роботи, відразу направляючи таких кандидатів на навчання. Компанії вигідніше масово навчити певну кількість співробітників “під себе” у спеціалізованому закладі (тренінг-центрі), аніж шукати підготовлених співробітників з досвідом роботи (які, до того ж, прагнуть значно вищої оплати праці).

Під впливом інноваційних трансформацій змінюватимуться змістовність та характер корпоративної освіти. Навчальні програми орієнтовані на розвиток креативних здібностей співробітників, опанування вмій швидкого пошуку актуальної інформації, відпрацювання навичок використання цієї інформації для створення нових продуктів. Розвиток корпоративної освіти несе позитивні наслідки не лише для комерційних

організацій (корпорацій), а і для вищих навчальних закладів, у тому числі: отримання додаткових фінансових ресурсів, підвищення ефективності використання основних фондів (навчального обладнання), ознайомлення викладачів з актуальними проблемами розвитку корпоративного сектору, орієнтація освітньої діяльності на практичний результат, обмін досвіду тощо [51, с.29].

В українських реаліях вищі навчальні заклади, виходячи із власної спеціалізації (профілю), можуть реалізовувати стратегії розвитку на основі використання конкретних можливостей (переваг) створення проєктів у галузі корпоративної освіти. В такому випадку організаційними формами корпоративної освіти, що розвивається на базі вищого навчального закладу, можуть бути: створення окремого структурного підрозділу (Інституту, “корпоративного університету”), який функціонує на базі об’єднання ресурсів головного закладу (в основному, інтелектуальних) та замовника-роботодавця (виробничих та фінансових); створення окремої кафедри (центру), яка відповідатиме за підготовку та підвищення кваліфікації конкретних слухачів, що навчаються в рамках існуючих програм, але опановують варіативні дисципліни з урахуванням запиту замовника-роботодавця; створення тренінг-центру, який здійснює підготовку та підвищення кваліфікації працівників на основі наявної у закладі ліцензії, але з урахуванням запиту замовника-роботодавця, і при цьому видає документ про освіту встановленого зразка [166, с.40].

Напрями розвитку стратегії корпоративної освіти на рівні конкретного вищого навчального закладу можуть мати різні вектори – створення окремого структурного підрозділу післядипломної освіти, створення спеціалізованої кафедри, передача в оренду освітніх приміщень (аудиторій, комп’ютерних класів, лабораторій тощо), проведення регулярних тренінгів, надання окремих освітніх послуг, створення корпоративної системи атестації персоналу та ін. Зрозуміло, що конкретна форма корпоративної освіти, що може розвиватися на базі наявного вищого закладу, обирається з урахуванням характеру запиту, а також ступеня готовності сторін (закладу та компанії) до інтеграції. Також враховується вартість навчання, обсяги підготовки, можливість акумуляції необхідних ресурсів, наявність у закладу відповідних ліцензій тощо.

Проаналізуємо кілька прикладів створення та підтримки функціонування корпоративних університетів.

Корпоративний університет Компанії ДТЕК “Академія ДТЕК” став єдиним центром управління системою знань на всіх підприємствах, що входять до складу холдингу (понад 50 тис. співробітників). Щорічно навчання за спеціальними програмами проходять близько 1,5 тисяч співробітників. Заняття проводять топ-менеджери ДТЕК, провідні професори українських університетів, тренери європейських бізнес-шкіл. В основу концепції “Академії ДТЕК” покладена «рольова модель», яка передбачає розвиток чотирьох рівнів інтелекту: IQ (формально-логічний), EQ (емоційний), LQ (навчальний) і SQ (соціальний). Для всіх фахівців

ДТЕК доступні програми першого рівня (розвиток IQ), які орієнтовані на розвиток знань, умінь і навичок, необхідних для роботи в сучасній бізнес-організації. Для практичного втілення такої системи навчання застосовуються електронні методи навчання (e-learning) і інститут внутрішніх тренерів (співробітники компанії, які виступають у ролі тренерів без відриву від основної роботи). Програми з розвитку EQ – «Енергія знань» – проходять співробітники, відібрані до кадрового резерву за результатами щорічної оцінки персоналу й додаткових оцінних процедур (Центр розвитку). Програма «Енергія лідера» (розвиток LQ) доступна для співробітників, що брали участь у програмі ТОП-50 (відбір і підготовка наступників на керівні посади) з метою розвитку лідерські здібності та опанування вмінь управління інноваційними крос-функціональними проектами. Програма розвитку у топ-менеджерів ДТЕК соціального інтелекту (SQ) націлена на формування основ культури наступності та соціальної відповідальності [121; 262].

У Міжнародному інституті менеджменту (МІМ-Київ) відкрився корпоративний університет для співробітників підрозділу Bayer HealthCare компанії «Байер», що працюють на фармацевтичному ринку. Вищий навчальний заклад як платформа для створення корпоративного університету був обраний на основі тендера. Програма побудована на основі поєднання навчального плану МВА та сукупності практично орієнтованих бізнес-тренінгів, які враховують реальні виробничі ситуації на фармацевтичному ринку [120].

Корпоративний університет функціонує у корпорації «АвтоВАЗ». Нова структура функціонує на базі навчального центру. Втім, корпоративний університет, на відміну від колишнього навчального центру, має виконувати функцію єдиного координаційного центру з управління знаннями. Йдеться як про навчання традиційним технологіям, так і опанування навичками дій у нестандартних ситуаціях, а також набуття вмінь управління людьми. Нині корпоративний університет «АвтоВАЗ» впровадив дистанційний курс навчання англійської мови (з використанням корпоративних медіа-засобів – газети і радіо), почалася реалізація проекту навчання керівників середньої ланки "бережливого виробництва" [3].

Цікавий досвід організації корпоративного університету має Компанія ALG Systems Ukraine (ІТ-технології). Місія Корпоративного університету – перетворювати працівників компанії на професіоналів високого класу. Задекларовано три напрями (цільові критерії) Корпоративного університету: 1) персональна ефективність; 2) професійна ефективність; 3) професійна етика та корпоративна солідарність. Основна форма проведення занять – внутрішні тренінги. Використовуються тривалий аудиторний тренінг (повний день або два дні); майстер-клас з певної тематики (кілька годин інтенсивного навчання); розвивальний тренінг (визначення сильних сторін працівників для їх подальшого розвитку); тренінг із наставником (протягом декількох місяців співробітник переймає



досвід у більш досвідченого колеги). Проводяться і зовнішні тренінги (компанія оплачує працівникові відвідування тренінгів, необхідних для особистого та професійного зростання). Щомісяця Корпоративний університет організовує відкритий тренінг із відомою особою, на який може потрапити будь-який працівник компанії. В Корпоративному університеті створено електронну бібліотеку навчальних матеріалів, яка містить відео- та аудіотренінги, книги і навчальні посібники. Корпоративний університет дає змогу навчатися онлайн за допомогою дистанційних програм із профільних спеціальностей. У результаті навчання працівник отримує сертифікат, який підтверджує кваліфікацію і дає право на заняття відповідних посад [123].

Співробітники українських відділень міжнародних (транснаціональних) корпорацій можуть проходити навчання у корпоративних університетах, що функціонують у інших країнах, у тому числі у країнах базування головного офісу (штаб-квартири). Приміром, створено корпоративний університет корпорації “Балтика”, який здійснює навчання працівників корпорації та її дочірніх структур, розташованих у різних країнах. Мета університету – розвиток здібностей та компетенцій керівників та рядових співробітників на основі обміну знаннями, а також побудова ефективної організаційної структури. Основні напрями діяльності: програми планування кар’єри; розвиток автоматизованих систем навчання, розвитку та оцінки персоналу; організація постійного моніторингу результатів діяльності співробітників; дистанційна освіта (e-learning); просування проектів з розвитку та навчання. Функціонують чотири факультети: лідерства та управління, виробничо-технічний, професійний, бізнес-навичок. Заняття проводяться у вигляді семінарів, конференцій, бізнес-тренінгів, майстер-класів, персональних коучинг-сесій. Навчання здійснюють як штатні співробітники, так і запрошені (професори, тренери, майстри) [67].

В Україні існує практика створення корпоративних університетів, в яких можуть пройти навчання не лише співробітники компанії, а і співробітники компаній-партнерів, а також співробітники інших компаній галузі. Таку стратегію доцільно застосовувати у тому випадку, якщо на галузевому ринку працює досить багато компаній, є висока плинність кадрів, і при цьому корпоративний університет розглядається як бізнес-підрозділ, що має забезпечувати акумуляцію доходу на підтримку власної діяльності. Приміром, за таким принципом функціонує структурний підрозділ “Корпоративний університет” туристичної корпорації “Забугорье”. Його мета – об’єднати зусилля однодумців, які прагнуть до високої майстерності у професійній сфері. Функціонування структурного підрозділу сприймається як елемент комунікаційної стратегії корпорації. Серед ключових завдань: підвищення професійної майстерності працівників головної корпорації та її дочірніх відділень; підвищення професійної майстерності працівників туристичних агенцій; навчання персоналу, який не має досвіду роботи в туристичній сфері. Пропонується

дві навчальні програми: 1) Технологія формування та продажу дорогих та складних турів, 2) Курс керівника туристичної організації [114; 121].

Ми описали різні корпоративні університети, аби скласти уявлення про різноманітність можливих моделей (форм) їхнього функціонування. Як вже було вказано, у розвинутих країнах (США, Японія, країни ЄС) отримала більшого розповсюдження така організаційна форма корпоративної освіти, як інтеграція крупної корпорації з вищим навчальним закладом. В результаті створюється корпоративний університет (реальна юридична особа або «віртуальна платформа»), що здійснює підготовку фахівців під потреби корпорації [170, с.5].

Найбільш цікавий досвід корпоративної освіти нагромаджено у Корпоративному університеті Motorola U, який визнаний найбільшим у світі. Річний бюджет університету складає понад \$100 млн., функціонує 99 філій у 21 країні світу, постійний штат перевищує 400 співробітників. Відділення університету, що розташовані у країнах ЄС, приділяють велику увагу навчанню процесам планування та управління проектами. У відділеннях, що розташовані в Азії, навчають партнерству та вмінню укладати вигідні угоди. У закладах Латинської Америки основну увагу приділяють експансії та розвитку бізнесу. Центром університету є три коледжі (Emerging Markets, College of Technology, College of Leadership and Transcultural Studies), в яких розробляються нові курси та методики, а також проводяться наукові дослідження. Emerging Markets створює програми для навчання маркетингу та бізнес-адміністрування; College of Technology спеціалізується на розробці та адаптації навчальних програм у сфері інженерії, якості, технологій, програмного забезпечення; College of Leadership and Transcultural Studies формує програми розвитку лідерських якостей менеджерів корпорації Motorola та її дочірніх структур. В контексті нашого дослідження значний інтерес представляє організація фінансування діяльності корпоративного університету. Motorola U функціонує на засадах незалежної бізнес-одиниці, а тому пропонує свої послуги як компаніям (фірмам), що входять до корпорації Motorola, так і стороннім компаніям. Сторонні замовники, згідно оприлюднених даних, забезпечують формування до 25% доходів університету. Відтак, бюджет університету формується (за доходами та видатками) з урахуванням реальних потреб бізнесу. Освітні послуги, що надає корпоративний університет Motorola U користуються підвищеним попитом, оскільки вони дозволяють споживачам (замовникам) отримати знання та досвід, що були нагромаджені протягом багаторічної історії діяльності корпорації Motorola, а також зрозуміти сучасні технології розробки, ухвалення та реалізації різних рішень (технічних, технологічних, управлінських). Корпоративний університет Motorola U впроваджує інноваційні освітні технології, які згодом через механізм трансферу технологій впроваджують інші навчальні заклади (класичні і корпоративні). Приміром, у 80-х рр. ХХ ст. корпоративний університет Motorola U впровадив технологію навчання Six Sigma, яка спрямована на підвищення продуктивності праці робітників та

зниження рівня браку. У 90-х рр. було створено методику навчання на робочому місці під час розробки унікальних проектів, які нині використовуються і іншими закладами [114; 121; 166].

Інколи різні компанії об'єднують зусилля і створюють спільний корпоративний університет. Вдалим прикладом такої взаємодії можна вважати Університет Pacific Exchange з персоналом понад 500 осіб (спеціалізація: підготовка фінансових консультантів та аналітиків) [166, с.92].

Новітньою освітньою технологією в системі професійної освіти є впровадження технологій дистанційного навчання. Методи дистанційного навчання активно впроваджують і корпоративні університети. У 2010 р. 92% американських корпорацій, що входять до списку Fortune 500, брали участь у реалізації проектів Web-навчання. “Віртуальне навчання” дозволяє слухачу (споживачу) отримувати послугу у зручний для нього час, у звичній обстановці, а також суттєво знижує витрати. Крім того, віртуальний майданчик навчання надає усі переваги, які взагалі можуть надати цифрові технології, включаючи проведення інтерактивних опитувань, надання довідкової інформації в режимі он-лайн, електронне спілкування, створення мереж, перегляд навчальних фільмів, проектування власних продуктів тощо. При цьому кожному слухачу, що отримує освіту у “віртуальному просторі”, викладач має змогу приділити більше уваги [178, с.85].

Українські вищі навчальні заклади, що функціонують у висококонкурентному середовищі, можуть ініціювати проекти із створення на своїй базі корпоративних університетів. В цьому аспекті цікавим є досвід Київського національного університету технологій та дизайну, в якому у 2012 р. було створено Центр технологій іміджу. Центр здійснює підготовку магістрів з ділового адміністрування на базі ліцензії на надання освітніх послуг, що надана університету. В той же час варіативна складова навчальної програми повністю враховує запити роботодавців, які працюють у сфері технологій іміджу. Відтак, Центр готує висококласних фахівців для імідж-студій, бюро управління репутацією, дизайнерських фірм, компаній із створення креативних продуктів, консалтингових структур тощо. Випускники Центру мають можливість працювати іміджмейкерами, маркетологами, піар-менеджерами, керівниками служб громадських зв'язків, бізнес-адміністраторами, фахівцями бізнес-консультування, дизайнерами стилю, стилістами, шопперами, байерами та ін. Робота Центру технологій іміджу побудовано з використанням новітніх досягнень у сфері формування нових знань та їх передачі. Основною формою аудиторного заняття є тренінг, при якому слухачі не лише вивчають новий матеріал, але і одночасно закріплюють його на практиці, формуючи при цьому стійкі професійні навички. Вивчення кожної дисципліни завершується виконанням комплексного самостійного завдання (проекту) на базі практики. Заняття проводять фахівці найвищої кваліфікації – професори, провідні науковці, керівники бізнес-структур, які

мають великий практичний досвід. Навчальним планом передбачено вивчення різноспрямованих дисциплін – іміджології, дизайну, менеджменту, права, економіки, фінансів, що дозволить випускникам вільно почуватися у сучасному бізнес-середовищі. Новітніми для освітнього простору України є курси «Репутаційний менеджмент», «Креативні технології», «Управління іміджем бізнес-організації», «Формування моди та стилю», «Антикризовий піар», «Діловий протокол та етикет» та інші. У навчальному плані передбачене проведення майстер-класів відомими фахівцями з прикладних проблем іміджології. Крім того, провадяться виїзні заняття на успішні комерційні структури в галузі б'юті-індустрії, які використовують технології управління іміджем. В Центрі також широко використовуються дистанційні технології навчання.

Зрозуміло, що корпоративний університет буде ефективним, якщо навчальний процес здійснюватиметься спільно із зовнішніми партнерами, які відчувають дефіцит кваліфікованих кадрів. На першому етапі можна застосовувати “м’які” (експериментальні) форми корпоративної освіти – проходження студентами практики на базі компаній-партнерів, виконання дипломних робіт на основі вирішення реальних виробничих та економічних ситуацій, включення до варіативної складової навчальних програм дисциплін, сформованих з урахуванням запитів роботодавців тощо [166, с.101].

Щоправда, в Україні досить мало компаній, які готові витратити ресурси на створення корпоративного університету (або через брак коштів, або через орієнтацію на використання традиційних технологій, або через нерозуміння значення корпоративної освіти, або через відсутність стратегічних планів розвитку). Компромісним варіантом могло б стати створення корпоративного університету, в якому освітнім майданчиком виступає вищий навчальний заклад, а роль корпоративного партнера бере на себе професійна громадська організація, яка може об’єднати інтереси і запити кількох бізнес-одиниць.

### **5.5. Розробка методичного підходу комплексного оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом**

В контексті нашого дослідження виникає необхідності здійснення оцінювання стратегічного управління вищим навчальним закладом, що виступає важливим елементом загальної системи управління його розвитком в ринкових умовах.

Висока якість стратегічного управління вищим навчальним закладом призводитиме до правильного планування стратегічних орієнтирів розвитку закладу, вмілого проектування необхідних управлінських рішень та ефективного виконання цих рішень. Таким чином уможливлуватиметься збалансований розвиток вищого навчального закладу на основі усунення або мінімізації негативної дії ринкових та позаринкових викликів, забезпечення стійкості до внутрішніх та зовнішніх

загроз, стабільного зміцнення конкурентоспроможності, розвитку наявного потенціалу, ефективного використання конкурентних (ринкових) переваг.

Ми зумисно не використовуємо поняття “результативність” та “ефективність” в контексті оцінювання стратегічного управління вищим навчальним закладом. Результативність стратегічного управління сприймається як досягнення певних стратегічних орієнтирів, або як виконання стратегічних завдань, що призвели до заздалегідь визначеного результату. Натомість ці результати, що були заплановані заздалегідь, можуть не давати об’єкту управління (вищому навчальному закладу) необхідних для підтримки високої конкурентоспроможності переваг. Або стратегічні результати, що досягнуті закладом, можуть не враховувати результати, досягнуті іншими закладами. Хоча зазвичай менеджмент вищого навчального закладу має орієнтуватися на досягнення стратегічних орієнтирів шляхом виконання певних стратегічних завдань і заходів, але важливо розуміти, що ці завдання та заходи мають бути гнучкими, враховувати зміни ринкової ситуації та поведінку конкурентів. Відтак, висока результативність стратегічного управління вищим навчальним закладом з формальної точки зору не гарантує закладу зміцнення ринкової (конкурентної) позиції.

Поняття “ефективність” акцентує увагу на отримання певних ефектів. Ефективність стратегічного управління вищим навчальним закладом, таким чином, означатиме отримання певних ефектів, що було уможливлено в результаті здійснення стратегічного управління (виконання стратегічних рішень). Однак отримання певних ефектів (хай навіть вагомих) ще не гарантуватиме закладу досягнення стратегічних цілей.

Тому ми вважаємо, що дати якісну характеристику вірності обраних напрямів стратегічного розвитку, що реалізуються в процесі стратегічного управління вищим навчальним закладом, можна через поняття якості. Адже якість взагалі – це ступінь задоволеності споживача (замовника, покупця, клієнта) внаслідок використання конкретних властивостей та ефектів товару (або процесу) [229, с.17].

Перед тим, як дати характеристику поняття якості стратегічного управління вищим навчальним закладом, доцільно проаналізувати поняття “якість”, що зустрічається в науковій літературі.

У російському виданні «Современный экономический словарь» наведено таке визначення: «Якість – сукупність властивостей, характеристик продукції, товарів, робіт, послуг, праці, що обумовлюють їхню властивість задовільняти потреби та запити людей, відповідати своєму призначенню та заявленим вимогам» [239, с.145].

Автори видання “Энциклопедический словарь по экономике» дають визначення: “Якість продукції – сукупність властивостей продукції щодо її безпечності, новизни, довговічності, надійності, економічності, ергономічності, естетичності, екологічності тощо, які надають їй здатності задовольняти споживача відповідно до призначення” [279, с.400].

О.Родіонов вказує, що якість товару оцінюється показниками, що являють собою конкретні характеристики однієї або кількох властивостей товару відповідно до умов його виробництва, експлуатації та споживання [229, с.15].

Поняття “якість стратегічного управління” у енциклопедичних виданнях не зустрічається.

З формальної точки зору, на нашу думку, через поняття “якість” можна оцінити і процес стратегічного управління. Якщо в результаті управлінського процесу було виконано стратегічні цілі і завдання, і при цьому об’єкт управління підвищив свою конкурентоспроможність та зміцнив ринкову позицію – можна говорити про якісне стратегічне управління [269, с.479]. Якщо в результаті управлінського процесу було виконано стратегічні цілі і завдання, але при цьому об’єкт управління не підвищив свою конкурентоспроможність та не зміцнив ринкову позицію (приміром, у зв’язку із неправильним формулюванням цілей і завдань, або у зв’язку із агресивними діями конкурентів, які поставили більш амбітні завдання та проявили управлінську гнучкість) – можемо говорити про відсутність якісного стратегічного управління. Хоча у останньому випадку стратегічне управління буде результативним (адже отримано певні результати) та навіть ефективним (адже отримано певні ефекти), воно не може вважатися якісним, адже бажаного орієнтиру – підвищити конкурентоспроможність та зміцнити ринкову позицію – не досягнуто.

Вивчивши наведені позиції науковців, а також враховуючи результати власних узагальнень, можемо запропонувати власне бачення поняття “якість” відносно оцінювання стратегічного управління. На наш погляд, якість стратегічного управління – це здатність системи стратегічного управління (стратегічне планування, мотивація, виконання стратегічних рішень, стратегічний контроль) задовільнити прагнення організації (підприємства, установи, корпорації, громадського об’єднання, закладу тощо) до належної конкурентоспроможності через виконання певної стратегічної програми. В свою чергу, вказана програма може бути агресивною, захисною, конкурентною, пасивною (в залежності від характеру ринку, ступеня конкуренції, внутрішнього потенціалу, фінансового ресурсу, досвіду управлінців тощо).

Якість стратегічного управління вищим навчальним закладом – це здатність системи стратегічного управління вищим навчальним закладом задовільнити прагнення до належної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг через виконання певної стратегічної програми.

Важливо зазначити, що словосполучення “належна конкурентоспроможність” не обов’язково передбачає прагнення до опанування лідерських (топових) ринкових позицій. Належна, тобто економічно доцільно і науково обґрунтована, конкурентоспроможність має визначатися з урахуванням різних чинників, включаючи чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, і бути націленою на підтримку нормального функціонування. Слід також враховувати, що за українським

законодавством вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності вважаються неприбутковими організаціями, тобто отримання прибутку для таких закладів не може визначатися серед стратегічних завдань [57, с.61]. Ключовими стратегічними завданнями вищих навчальних закладів у національній освітній системі є забезпечення підготовки кваліфікованих кадрів за різними освітньо-кваліфікаційними рівнями (бакалавр, спеціаліст, магістр), наукових кадрів вищої кваліфікації (через аспірантуру і докторантуру), організація та проведення наукових досліджень, виконання науково-технічних робіт, здійснення інноваційної діяльності тощо.

Зазначимо, що поняття “якість стратегічного управління вищим навчальним закладом”, на нашу думку, правомірно вживати і через те, що нині обґрунтовано теоретико-методична концепція якості освіти, яка базується на зазначеному нами підході (адже поняття “результативність освіти” та “ефективність освіти” майже не вживаються). Якість освіти на рівні конкретного вищого навчального закладу можлива лише за умов наявності у цьому закладі якісної системи стратегічного управління.

Поняття якості стратегічного управління вищим навчальним закладом можна розглядати у широкому та вузькому сенсах. У широкому сенсі під якістю стратегічного управління вищим навчальним закладом розуміємо повну реалізацію місії цього закладу та досягнення стратегічних цілей, що дозволяє закладу нормально функціонувати відповідно до його суспільного призначення. У вузькому значенні під якістю стратегічного управління вищим навчальним закладом розуміємо зміцнення конкурентоспроможності закладу на основі виконання певної стратегічної програми (виконання певних стратегічних рішень).

В процесі нашого дослідження ми врахували, що методологія стратегічного управління вищим навчальним закладом має ґрунтуватися на загальній системі управління якістю, що створена відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Ця система, як відомо, спрямована на забезпечення високої якості продукції, процесів, робіт та послуг. За функціональним призначенням міжнародні стандарти ISO серії 9000 є універсальними (тобто такими, що можуть бути застосовані в організаціях усіх типів, у всіх видах економічної діяльності, і для оцінювання будь-яких економічних або управлінських процесів) [31, с.90].

Система управління якістю, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000, ефективно функціонує в бюджетних установах більшості держав – членів ЄС. В Японії зазначена система управління якістю запроваджена майже у 90 відсотках державних і муніципальних органів [266, с.90]. Згідно нашої позиції, запровадження у вищих навчальних закладах системи управління якістю згідно міжнародних стандартів ISO серії 9000 сприятиме зростанню якості управління такими закладами, у тому числі на основі оптимізації процесів планування, розподілу ресурсів, розробки та ухвалення управлінських рішень,

організації їхнього належного виконання, а також об'єктивного оцінювання результативності функціонування.

Цікавим та корисним для використання є досвід запровадження процедур оцінювання якості управління в органах державної влади України. Варто згадати, що Постановою Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614 «Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» було визначено ключові ознаки високої якості державного управління: орієнтація на споживача (суспільство, суспільні групи); провідна роль «професійних керівників»; заінтересованість службовців у досягненні кінцевого результату; процесний підхід; системний підхід; прийняття обґрунтованих рішень [31; 266].

Таким чином, застосування поняття «якість» при оцінці характеру і наслідків управлінського процесу вже апробовано українською практикою. На наш погляд, вказаний досвід доцільно поширити не лише на органи державної влади, а і на інші бюджетні установи, у тому числі вищі навчальні заклади державної та комунальної форм власності.

В контексті нашого дослідження доцільно розробити методичний підхід оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом.

Слід врахувати, що оцінювання якості будь-якого економічного явища або процесу виступає і як економічне поняття, і як метод вимірювання. У літературі представлено кілька позицій щодо трактування поняття «оцінювання якості управління». Метод оцінювання якості управління розглядається як кількісне визначення результатів перебігу соціально-економічних, управлінських і господарчих процесів у певному проміжку часу, за системою визначених показників чи критеріїв, що характеризують досягнення результатів і мети реалізації запланованих програмних заходів, проектів чи планів [154]. Цільовим орієнтиром оцінювання виступає поліпшення поточної і майбутньої діяльності за рахунок факторів впливу на якість оцінюваних процесів, їхню результативність та ефективність. Її здійснення означає встановлення міри відповідності, змісту, якості й результатів управління вимогам, що висувуються до нього з боку керованих систем і визначених цілей [266, с.11].

Обрання придатної моделі оцінювання залежить від кола об'єктів оцінки, які обираються на основі врахування результатів управлінського процесу, спрямованого на виконання стратегічної програми. Доцільно виокремлювати і враховувати ключові елементи управлінського механізму: цілі, завдання, функції, методи тощо. Також слід врахувати класифікаційні ознаки управлінської діяльності, що характеризують різні її характеристики (складність, системність, економічність, багатогранність, відповідальність). Зрозуміло, що на рівні вищого навчального закладу, який є високодиверсифікованою організацією, виконання всіх аналітичних процедур і розрахунків через високу трудомісткість є неможливим. Відтак, доцільно проводити фінальне аналітичне оцінювання якості стратегічного



управління за показниками кінцевих результатів управлінської діяльності, а оцінювання на певних етапах – за показниками, що отримані в процесі поточного моніторингу (за підсумками реалізації етапу або за підсумками певного періоду часу).

Виходячи із запропонованого нами концептуального підходу, який передбачає розуміння успішності розвитку вищого навчального закладу на основі зростання його конкурентоспроможності та зміцнення ринкової позиції. Таке розуміння, звичайно, є суто економічним, але воно дозволяє забезпечити закладу нормальне функціонування та уможливити процес вироблення і надання освітніх послуг.

Технологія оцінки якості стратегічного управління вищим навчальним закладом може передбачати оцінювання загального або виокремлених процесів, сукупності певних процесів, а потім на окремих ланках (у функціональному розрізі або у розрізі структурних підрозділів).

Одним із розповсюджених методів оцінки якості певних процесів є метод інтегральних оцінок, що ґрунтується на технології приведення отриманих (розрахованих) або наявних фактичних показників до порівнянності. Властивість інтегральних оцінок – виконання типології об'єктів (у тому числі на основі ранжування). Інтегральні оцінки дають змогу скласти рейтинг (рейтингову таблицю), за якою можна робити висновки про ступінь виконання цілей і завдань стратегічної програми (а відтак – і про якість стратегічного управління). Рейтинг як результат оцінювання має певний соціально-економічний зміст, а варіація його значень підпорядкована певним закономірностям, оскільки відзеркалює об'єктивні процеси. Відтак, використання таких оцінок при визначенні якості стратегічного управління вищим навчальним закладом є економічно обґрунтованим [207, с.122].

Формування інтегральної оцінки передбачає щонайменше чотири етапи: визначення ознакової множини (перелік показників); обґрунтування способу стандартизації показників; визначення (вибір) вагових коефіцієнтів; встановлення правил агрегування показників. При визначенні ознакової множини слід забезпечити інформаційну “односпрямованість” показників (адже зростання окремих показників є позитивним управлінським результатом, а зростання інших – негативним). Тому показники слід поділити на стимулятори і дестимулятори. У показників-стимуляторів зв'язок з оцінкою прямий, а у показників-дестимуляторів – обернений. Завданням стандартизації є “приведення” показників ознакової множини до безвимірних величин (але з умовою збереження співвідношень між ними).

З методичної точки зору, для економічного оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом необхідно визначити перелік показників (критеріїв), які варто брати до уваги в процесі оцінювання [207, с.130].

Виходячи із змісту та характеру управлінської моделі необхідно обґрунтувати найбільш коректні (адекватні) методи вимірювання певних

показників і критеріїв. Крім того, слід розробити методичний підхід об'єднання локальних показників в інтегральні, які характеризуватимуть ступінь виконання стратегічної програми (в цілому, або на певному етапі, або в окремій складовій), а також слугуватимуть орієнтиром ідентифікації якості стратегічного управління вищим навчальним закладом. Рекомендуємо використовувати переважно кількісні методи, які зазвичай є більш об'єктивними.

Ми вважаємо, що прийнятним для ідентифікації якості стратегічного управління вищим навчальним закладом є метод розрахунку абсолютних та відносних показників (відхилень) параметрів керованих управлінських та економічних процесів. Розповсюдженими показниками є коефіцієнти та індекси, які отримали широке розповсюдження при виконанні аналітичних та прогнозних розрахунків, у тому числі з питань стратегічного управління. Коефіцієнти та індекси – відносні показники, які можуть відображати співвідношення величин будь-якого явища і динаміку зміни рівнів абсолютних показників. Коефіцієнти та індекси дають змогу формувати інтегральну оцінку (приміром, шляхом складання коефіцієнтів або множення окремих індексів) [79, с.210].

Ми виходимо з того, що показники, які мають братися до уваги для оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом, повинні мати певні властивості:

- по-перше, бути релевантними (тобто, мати здатність об'єктивно – кількісно або якісно – описати певні стани, явища та процеси),
- по-друге, бути реалістичними (тобто, мати здатність охарактеризувати реальні, а не удавані процеси),
- по-третє, мати здатність до порівняння у часі і просторі,
- по-четверте, бути факторнозначимими (явище або процес, яке оцінюється через певний показник, має значимо впливати на якість загального процесу стратегічного управління),
- по-п'яте, бути економічними (витрати на збирання, зберігання та обробку цих показників мають бути за можливістю мінімальними).

Система показників для оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом визначається з урахуванням закономірностей розвитку управлінського механізму, динаміки економічних показників, зростання людського потенціалу, досягнутої ефективності за окремими видами діяльності.

Методичний підхід оцінки якості стратегічного управління вищим навчальним закладом, на наш погляд, доцільно побудувати на підході оцінювання виконання цільових програм, оскільки будь-яка програма стратегічного розвитку за змістом є цільовою програмою, що передбачає досягнення певних цілей та виконання певних завдань і заходів.

У науковій спільноті немає єдиної позиції щодо переліку показників, за допомогою яких можна провести оцінювання якості виконання (реалізації) певної цільової програм. Виходимо з того, що кожен дослідник (експерт) може самостійно сформулювати цей перелік з урахуванням завдань

дослідження (оцінювання) та на основі визначення статистичних можливостей (наявність достовірної статистичної бази). Слід розуміти, що будь-який набір показників є певним “компромісом” між наявними аналітично-інформаційними можливостями та необхідністю виваженого та об’єктивного оцінювання якості.

Найбільш розповсюджений методичний підхід оцінювання якості виконання цільових програм, що застосовується у системі бюджетного адміністрування, передбачає вивчення та інтерпретацію низки показників, що об’єднані у такі групи [266, с.90]:

- показники економічності (приміром, придбання ресурсів належної якості з найменшими витратами),
- показники ефективності (взаємозв’язок між обсягом виробництва освітніх продуктів та обсягом використаних для цього ресурсів),
- показники результативності (оцінка конкретних результатів управління через визначення ступеня досягнення цілей і завдань, в тому числі за допомогою методів експертного оцінювання або рейтингів),
- показники якості (визначення ступеня відповідності характеристик і властивостей освітнього продукту вимогам суспільства),
- показники фінансової діяльності (оцінка фінансової стійкості, платоспроможності та ділової репутації).

Набір показників, що можуть бути використані для оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом пропонуємо обирати на основі даних очікуваних результатів виконання стратегічної програми (або заходів, передбачених стратегією) розвитку закладу. У випадку необхідності система обраних для аналізу показників може бути уточнена (зменшена або доповнена кількісно, деталізована тощо), що обумовлюється зміною зовнішнього середовища або трансформацією економічних відносин у сфері вищої освіти.

Запропоновано декілька підходів до оцінювання якості управління виконанням стратегічної програми (ключовим об’єктом аналізу виступає виконавська дисципліна), які різняться в залежності від завдань оцінювання, кількості показників тощо. Ми пропонуємо використовувати традиційний підхід оцінювання, що базується на аналізі співвідношень фактичних (реальних) та планованих (прогнозних) показників.

Важливим методологічним питанням є обґрунтування кількості показників, які беруться до уваги в процесі оцінювання якості стратегічного управління. Західні дослідники К.Кларк і Н.Ясний довели, що достатньо повну оцінку стану будь-якої соціально-економічної системи можна за наявності невеликого переліку показників (усього кілька десятків, якщо йдеться про рівень держави). Американський економіст Д.Ходжемен досліджував стани ринків за допомогою показників виробництва та ціни певних товарів. Цікаво, що оцінки, отримані внаслідок аналізу великої кількості товарів (137) та невеликої кількості «товарів-маяків» (22) на кожному конкретному ринку були майже ідентичними, в межах статистичної похибки [207, с. 90]. Відтак, оцінку

процесів, що відбуваються у будь-якій економічній системі (у тому числі у вищому навчальному закладі) можна дати на основі невеликої кількості показників. Конкретний перелік репрезентативних показників визначається, перш за все, на основі розуміння наявних достовірних показників та цілей дослідження.

Таким чином, відповідно обґрунтованого нами підходу, інтегральний показник якості управління має визначатися як агрегований безвимірний показник на основі математичних маніпуляцій з іншими первинними показниками. Відтак, базова математична модель для розрахунку інтегрального показника, який характеризуватиме якість стратегічного управління вищим навчальним закладом, матиме вигляд [79; 162; 207]:

$$K_{cy} = K1 * K2 * \dots * Kn , \quad (5.1)$$

де  $K1, K2, \dots, Kn$  – коефіцієнти (індекси), що характеризують вплив окремих чинників (показників) на загальний коефіцієнт якості стратегічного управління вищим навчальним закладом.

З урахуванням об'єкта оцінки, а також враховуючи характер діяльності вищих навчальних закладів, можемо запропонувати брати до уваги наступні первинні показники:

а) показники економічності:

- зростання частки оплати праці науково-педагогічного персоналу у загальній структурі витрат (що відповідно означає зменшення частки непродуктивних витрат) ;

- зменшення витрат на капітальний ремонт та проведення інших ремонтних робіт (що відповідно означає зростання можливостей інвестування у нове будівництво або закупівлю нового обладнання);

- перевищення темпів зменшення витрат на енергоносії у ВНЗ порівняно із середнім темпом зменшення аналогічних витрат у системі вищої освіти (що означає ступінь реалізації програм з енергоефективності та енергозбереження, які визнаються в якості одного із пріоритетів розвитку вищих навчальних закладів);

б) показники ефективності:

- зниження співвідношення загального обсягу матеріальних витрат до загального обсягу доходу (або обсягу доходу від надання освітніх послуг) вищого навчального закладу;

- зниження співвідношення загального обсягу адміністративних витрат до загального обсягу доходу (або обсягу доходу від надання освітніх послуг) вищого навчального закладу;

- зростання ефективності інвестиційної діяльності (у випадку наявності інвестиційних проектів);

- зростання рентабельності діяльності (для приватних вищих навчальних закладів);

- перевищення темпів зростання загального обсягу доходу (або доходу від надання освітніх послуг) над темпами зростання аналогічного показника в цілому по системі вищої освіти;

в) показники результативності:

- зростання рейтингової позиції вищого навчального закладу у національних рейтингах ВНЗ;
- перевищення темпів зростання загального обсягу доходу (або доходу від надання освітніх послуг) над індексом інфляції;
- зростання частки науково-педагогічних працівників з науковими ступенями у загальній структурі працівників;
- г) показники якості:
  - зростання якості освіти (може визначатися на основі незалежного оцінювання знань випускників або за результатами експертних опитувань роботодавців);
  - зростання частки працевлаштованих випускників за фахом (напрямом) підготовки (протягом року після завершення ВНЗ);
  - зростання кількості науково-педагогічних працівників, що оприлюднили наукові праці у іноземних журналах з імпаکت-фактором;
  - д) показники фінансової діяльності:
    - забезпеченість закладу фінансовим ресурсом, у тому числі у розрізі бюджетних та позабюджетних джерел фінансування (для вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності);
    - коефіцієнт фінансової стійкості (для вищих навчальних закладів приватної форми власності);
    - коефіцієнт миттєвої платоспроможності;
    - зростання частки позабюджетних джерел у загальній структурі джерел фінансування діяльності закладу.

Відтак, математична модель для розрахунку агрегованого показника якості стратегічного управління вищим навчальним закладом може мати вигляд:

$$K_{\text{узагал}} = K_{\text{ек}} * K_{\text{р}} * K_{\text{р}} * K_{\text{як}} * K_{\text{ф}}, \quad (5.2)$$

де  $K_{\text{ек}}$  – узагальнений коефіцієнт економічності;

$K_{\text{еф}}$  – узагальнений коефіцієнт ефективності;

$K_{\text{р}}$  – узагальнений коефіцієнт результативності;

$K_{\text{як}}$  – узагальнений коефіцієнт якості продукту;

$K_{\text{ф}}$  – узагальнений коефіцієнт фінансової діяльності.

Запропонований методичний підхід апробовано автором у науковій періодиці та на науково-практичних конференціях [168; 160; 179; 185] та підтриманий керівниками та фахівцями вищих навчальних закладів в якості інструменту стратегічного управління.

Запропонований методичний підхід дозволяє здійснювати аналітичне оцінювання якості стратегічного управління вищого навчального закладу і на цій основі вносити корективи до раніше ухвалених рішень, а також робити висновки про ступінь реалізації запланованих завдань в контексті задекларованих цілей.

## Висновки до розділу 5

1. В процесі реалізації програм і заходів стратегічного управління вищі навчальні заклади мають своєчасно реагувати на зовнішні виклики, знаходячи надійні ресурсні джерела для підтримки стратегічного розвитку. Одним із таких джерел є інтеграційні процеси, що можуть мати економічні та позаекономічні завдання. Інтеграційні стратегії, тобто стратегії взаємодії з зовнішніми партнерами (науковими установами, бізнес-структурами, середніми школами, донорськими та громадськими організаціями, іноземними закладами) мають призводити до зростання якості освіти, активізації наукової та інноваційної діяльності, підвищення академічної мобільності, залучення додаткових споживачів, зростання внутрішнього потенціалу, підтримки позитивної репутації, збільшення доходу та ін., тобто в кінцевому підсумку – до зміцнення ринкової позиції закладу.

Провідні вищі навчальні заклади України активніше інтегруються до світових наукових мереж та об'єднань (зокрема, заклади уклали договори відомими світовими та європейськими дослідницькими організаціями, у тому числі з Європейським космічним агентством, ПРООН, НАСА та ін.). Напрацьовано позитивний досвід функціонування нових інноваційно орієнтованих структур, сформованих за участю вищих навчальних закладів (створення наукових парків, технопарків, об'єктів інноваційної інфраструктури, інших організаційних структур інноваційного підприємництва).

Реалізація інтеграційних процесів на рівні вищих навчальних закладів державної та комунальної форм утруднюється, оскільки такі заклади не мають реальної фінансової автономії і можуть виділити інвестиційний ресурс для створення нових організаційних форм, у тому числі у сфері виробництва, впровадження та комерціалізації освітніх технологій.

Обґрунтовано методичні рекомендації з питань формування інтеграційної стратегії (інтеграційної програми) на рівні вищого навчального закладу, яка передбачатиме реалізацію низки проектів та заходів із інституціями, що знаходяться у зовнішньому середовищі (в тому числі в частині: формування інтеграційної стратегії; розробка показників (критеріїв) результативності інтеграційного співробітництва; створення структурного підрозділу або призначення посадової особи, відповідальною за координацію та моніторинг результативності робіт у сфері інтеграційного співробітництва; розробка проектів (заходів) інтеграційного співробітництва із науковими установами, суб'єктами корпоративного сектору (бізнес-структурами), у тому числі роботодавцями, із закладами середньої освіти (середніми школами), із іноземними вищими навчальними закладами). На рівні вищого навчального закладу мають бути

створені механізми стимулювання співробітників, які ініціюють та беруть участь у реалізації програм інтеграційного співробітництва.

2. Стратегія розвитку вищого навчального закладу може ґрунтуватися на основі формування нових та використання наявних конкурентних переваг. Ці переваги проявляють себе лише на фоні дій конкурентів, тобто у вільному ринковому середовищі, і можуть бути ефективно реалізованими у випадку належної організації різних складових управлінського механізму.

Стратегічне управління вищим навчальним закладом має здійснюватися на основі розгляду закладу як відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, а відтак – і змінює конкурентну позицію на ринку освітніх послуг. Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом полягає у забезпеченні зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг.

В процесі розробки стратегічних рішень та реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», яка надає освітні послуги відповідно до державних стандартів, а також інші послуги відповідно до статуту.

3. Важливим елементом механізму стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є вибір організаційного ресурсу (у тому числі організаційної структури) для реалізації визначеної стратегічної моделі. Організаційна модель розвитку вищого навчального закладу має забезпечити як поточне функціонування закладу, націлене на вироблення та надання освітніх послуг з конкретними споживчими характеристиками, так і реалізацію програми стратегічного розвитку. У сучасних джерелах пропонується розглядати варіант, що акцентує увагу на розвитку різних частин капіталу (як ресурсу): людського капіталу, інтелектуального капіталу, організаційного капіталу, інтерфейсного капіталу, фізичного капіталу тощо. В процесі стратегічного розвитку вищого навчального закладу мають відбуватися постійні позитивні зміни, спрямовані на зміцнення людського потенціалу (що проявляється, зокрема, у зростанні кваліфікації науково-педагогічних працівників), його адаптації до змін у науці, техніці, практичній діяльності.

Обґрунтовано доцільність розробки відповідних методичних рекомендацій та внесення змін до чинного законодавства (Податковий кодекс, Закони України “Про освіту” та “Про вищу освіту”), відповідно до яких вищим навчальним закладам має бути надано статус неприбуткових організацій з правом провадження підприємницької діяльності (за умови, що підприємницький дохід формується завдяки реалізації діяльності у сфері вищої освіти, тобто відповідає статутній діяльності).

4. В українських реаліях вищі навчальні заклади, виходячи із власної спеціалізації (профілю), можуть реалізовувати стратегії розвитку на основі використання конкретних можливостей (переваг) створення проектів у

галузі корпоративної освіти. Корпоративна освіта – це сфера освітянської діяльності, яка передбачає проведення навчань задля підвищення кваліфікації або перепідготовки співробітників компаній (корпоративного сектору) за навчальними програмами, складеними на основі запитів бізнес-партнерів. Виділено перспективні напрями стратегії розвитку корпоративної освіти на рівні конкретного вищого навчального закладу: створення структурного підрозділу (інституту, кафедри, навчального центру); передача в оренду освітніх приміщень (аудиторій, комп'ютерних класів, лабораторій); проведення регулярних тренінгів; надання окремих освітніх послуг, створення системи атестації персоналу замовника та ін.

Організаційними формами корпоративної освіти, що розвивається на базі вищого навчального закладу, можуть бути: створення окремого структурного підрозділу (Інституту, “корпоративного університету”), який функціонує на базі об'єднання ресурсів головного закладу (в основному, інтелектуальних) та замовника-роботодавця (виробничих та фінансових); створення окремої кафедри (секції, навчального центру), яка відповідатиме за підготовку та підвищення кваліфікації конкретних слухачів, що навчаються в рамках існуючих програм, але опановують варіативні дисципліни з урахуванням запиту замовника-роботодавця; створення тренінг-підрозділу (лабораторії, сервіс-центру), який здійснює підготовку та підвищення кваліфікації працівників на основі наявної у закладі ліцензії, але з урахуванням запиту замовника-роботодавця, і при цьому видає документ про освіту встановленого зразка. Конкретна форма корпоративної освіти обирається з урахуванням характеру запиту, а також ступеня готовності сторін (закладу та компанії) до інтеграції. Також враховується вартість навчання, обсяги підготовки, можливість акумуляції необхідних ресурсів, наявність ліцензій тощо.

На рівні вищого навчального закладу можлива реалізація стратегії розвитку корпоративної освіти на основі етапності виконання окремих заходів, у тому числі застосовування “м'яких” (експериментальних) форм корпоративної освіти. Український корпоративний сектор не спроможний сформувати стійкий платоспроможний попит для розвитку корпоративної освіти у комерційно привабливих обсягах. Запропоновано розглянути модель створеного на базі спеціалізованого вищого навчального закладу корпоративного університету, в якому роль корпоративного партнера (консолідатора) бере на себе професійна громадська організація, яка може об'єднати запити кількох роботодавців або компаній всієї галузі.

5. Розроблено методичний підхід комплексного оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом. Якість стратегічного управління вищим навчальним закладом – це здатність системи стратегічного управління вищим навчальним закладом задовільнити прагнення до належної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг через виконання певної стратегічної програми. Обґрунтовано, що методологія стратегічного управління вищим навчальним закладом має ґрунтуватися на загальній системі управління



якістю, що створена відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Система управління якістю, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000, ефективно функціонує в бюджетних установах більшості держав – членів ЄС. Певний досвід оцінювання якості управління напрацьовано в українських бюджетних установах (Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2006 р. № 614). Визначено ключові ознаки високої якості управління: орієнтація на споживача (суспільство, суспільні групи); провідна роль «професійних керівників»; заінтересованість службовців у досягненні кінцевого результату; процесний підхід; системний підхід; прийняття обґрунтованих рішень.

Прийнятним для ідентифікації якості стратегічного управління вищим навчальним закладом є метод розрахунку абсолютних та відносних показників (відхилень) параметрів керованих управлінських та економічних процесів. Набір показників, що можуть бути використані для оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом пропонуємо обирати на основі даних очікуваних результатів виконання стратегічної програми (або заходів, передбачених стратегією) розвитку закладу. У випадку необхідності система обраних для аналізу показників може бути уточнена (зменшена або доповнена кількісно, деталізована тощо), що обумовлюється зміною зовнішнього середовища або трансформацією економічних відносин у сфері вищої освіти.

Запропонований методичний підхід дозволяє здійснювати аналітичне оцінювання якості стратегічного управління вищого навчального закладу і на цій основі вносити корективи до раніше ухвалених рішень, а також робити висновки про ступінь реалізації запланованих завдань в контексті задекларованих цілей.

## ВИСНОВКИ

Внаслідок виконаного дослідження узагальнено та розроблено теоретико-методологічні та науково-практичні основи стратегічного управління вищим навчальним закладів в умовах ринкових викликів, що дало змогу обґрунтувати наступні висновки, пропозиції та рекомендації:

1. У високонкурентному середовищі ключовим елементом стратегічного управління економічної організації є підтримка та розвиток її стратегічного потенціалу. Стратегічний потенціал є елементом системи внутрішнього потенціалу і пов'язується із здатністю організації вирішувати завдання стратегічного розвитку. В умовах економічної нестабільності стратегічний потенціал організації має генерувати додаткові властивості, серед яких найважливіше значення мають адаптивність (стійкість до зовнішніх викликів, які нерідко є руйнівними або навіть катастрофічними), мобільність (здатність швидко задіяти додаткові ресурси), управлінська гнучкість (властивість потенціалу як систему перебудовуватися в залежності від характеру змін зовнішнього середовища), орієнтація на реалізацію конкурентних переваг.

Вищий навчальний заклад – це організація, яка має низку особливостей: висока диверсифікація діяльності; ключова роль компетенції персоналу; залучення наявного та генерування нового «кодіфикованого знання»; вагома частка інтелектуального капіталу; високий рівень проявів глобальної та внутрішньої конкуренції та ін. Відтак, для вищих навчальних закладів однією із пріоритетних проблем є оптимальний розподіл ресурсів між різними видами діяльності. Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу здійснюється на основі збалансування сформульованих цілей, викликів середовища та наявних ресурсів.

2. Ринок освітніх послуг – це система економічних відносин, що виникають з приводу купівлі-продажу освітніх послуг. На ринку освітніх послуг «взаємодіють» попит на освітні послуги з боку основних господарюючих суб'єктів (домогосподарств, підприємств й організацій, держави) та їхня пропозиція від різних освітніх закладів. Протягом останніх років на ринку освітніх послуг спостерігається диференціація та сегментація як ринкового продукту, так і відповідно технологічних процесів в залежності від потенційного попиту. Триває процес «масовизації» вищої освіти, втрати нею «персональної унікальності».

Держава та суспільство об'єктивно зацікавлені у високій результативності діяльності вищих навчальних закладів, які виробляють суспільні блага. На практичному рівні у сфері вищої освіти суспільним благом вважається підготовка висококваліфікованих фахівців для суспільного сектору національної економіки (тобто, в межах державного замовлення, яке формується уповноваженим державним органом з урахуванням тенденцій ринку праці).

3. Протягом 1995-2010 рр. сфера вищої освіти України розвивалася випереджаючими темпами, що проявилось в першу чергу у зростанні кількості закладів вищої освіти та збільшенні чисельності студентів. Результати соціологічних опитувань свідчать про скоріше негативне сприйняття у суспільній свідомості якості та характеру процесів, що відбуваються у сфері вищої освіти. Нині система вищої освіти України не може продемонструвати високу якість діяльності в системі міжнародних координат, що підтверджується результатами експертних досліджень та незалежного рейтингування вищих навчальних закладів, яке регулярно проводиться впливовими міжнародними організаціями.

Розвиток вищої освіти відбувається у несприятливих макроекономічних умовах. Зокрема, через падіння платоспроможного попиту окремі заклади припинили діяльність, а окремі – знижують ціни (демпенгують), що негативно позначається на падінні якості навчання. Демографічна криза 1990-х рр. призвела до зниження кількості потенційних споживачів освітніх послуг (абітурієнтів). Щороку зростає кількість потенційних споживачів, які орієнтуються на споживання освітніх послуг, що надають іноземні вищі навчальні заклади.

В Україні зафіксовано відносно високий показник бюджетного фінансування сфери вищої освіти (відносно ВВП). Натомість в Україні майже не фінансується наукова (дослідницька) та інноваційна діяльність установ вищої освіти. Майже не фінансуються інвестиційні витрати на нове будівництво, впровадження нових освітніх технологій, закупівлю навчального обладнання, проведення перспективних наукових досліджень.

Однією із вад системи вищої освіти України є орієнтація вищих навчальних закладів на задоволення потреб споживачів, які бажають отримати так звані «модні» або «рейтингові» спеціальності (економіст, юрист, менеджер, психолог та ін.). Значна частка вищих навчальних закладів готують непрофільних для них фахівців, не маючи для цього належного кадрового, наукового та навчально-методичного забезпечення.

4. Вищі навчальні заклади України мають фрагментарну практику розробки стратегічних рішень, але вони здебільшого не оформлюються у вигляді окремого документу (стратегії). З метою налагодження успішного механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом необхідно організувати системну та цілеспрямовану роботу щодо моніторингу кон'юнктури ринку освітніх послуг, ідентифікації ринкових та позаринкових викликів, оцінки та результативної протидії різним ризикам.

В процесі реалізації програм і заходів стратегічного управління вищі навчальні заклади мають своєчасно реагувати на зовнішні виклики, при цьому з урахуванням проголошеної місії та статутних завдань знаходячи додаткові джерела для підтримки стратегічного розвитку.

Вищі навчальні заклади у високонкурентному середовищі змушені діяти як специфічні «освітні корпорації», які одночасно надають ринкові послуги та виробляють суспільні блага. На ринку освітніх послуг у сфері

вищої освіти України триває конкурентна боротьба, рівень якої є доволі високим. Конкуренція серед вищих навчальних закладів – об'єктивне явище, що викликане дією ринкових механізмів і детермінує процеси ринкового розподілу та мобільності ресурсів. Виділено наступні форми конкуренції: конкуренція між ВНЗ різних форм власності за доступ до бюджетних ресурсів; конкуренція за абітурієнтів (студентів); конкуренція за висококваліфікованих викладачів; конкуренція за просування на міжнародний ринок освіти; конкуренція за іноземних студентів.

5. Стратегія розвитку вищого навчального закладу має передбачати розвиток конкурентних переваг – тобто тих значимих характеристик внутрішнього потенціалу, які істотно впливають на формування його конкурентної позиції. Конкурентну позицію вищого навчального закладу можна сприймати як місце цього закладу на ринку освітніх послуг з точки зору формування привабливих для споживача елементів освітньої послуги. Конкурентну позицію вищих навчальних закладів можна визначити через різноманітні системи рейтингів, які широко використовується у багатьох країнах задля розуміння динаміки розвитку вищих навчальних закладів та системи вищої освіти загалом. Рейтинг вищих навчальних закладів – це ієрархічна інформація про ступінь відповідності вказаних закладів певним очікуванням, які відображають якість наданих освітніх послуг.

Стратегія розвитку вищого навчального закладу може ґрунтуватися на основі формування нових та використання наявних конкурентних переваг. Ці переваги проявляють себе лише на фоні дій конкурентів, тобто у вільному ринковому середовищі, і можуть бути ефективно реалізованими у випадку належної організації різних складових управлінського механізму.

Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом – забезпечити зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг.

6. Ключовим аспектом функціонування системи вищої освіти є підтримка реальної (а не лише законодавчо проголошеної та декларативної) автономії вищих навчальних закладів. Автономія вищого навчального закладу є інституційною платформою стратегічного управління його розвитком, яка на практиці розповсюджується не лише на академічні права і свободи (“академічна автономія”), а і на організаційно-розпорядчу діяльність (“організаційна автономія”), фінансову політику та кадрову роботу (“фінансово-господарська автономія”), що посилює відповідальність керівництва (менеджменту) за результати діяльності.

В Україні залишаються невирішеними проблеми розширення повноважень вищих навчальних закладів щодо проведення кадрової політики, оплати праці, регламентування умов вступу на навчання, розподілу фінансових ресурсів, прозорості для громадського контролю всієї їхньої академічної та фінансової діяльності. Необхідно внесення змін до бюджетного та податкового законодавства, що лібералізують

фінансово-господарський режим функціонування вищих навчальних закладів державної та комунальної форм власності.

7. В результаті глобалізації вищої освіти формується світовий ринок освітніх послуг, що на практичному рівні проявляється через експорт освітніх послуг, імпорт освітніх послуг, зростання іноземних споживачів освітніх послуг (студентів), міжнародну взаємодію вищих навчальних закладів. На практичному рівні вищі навчальні заклади, відповідачи на виклики глобалізації освітніх систем, мають вживати заходи із стандартизації та уніфікації навчальних програм, впроваджувати адаптовані світовим досвідом освітні технології, формувати гармонізовані із міжнародними документами вимоги до кваліфікації випускників.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити основні інструменти фінансування вищих навчальних закладів: пряме бюджетне фінансування на покриття витрат; пряме бюджетне фінансування за програмно-цільовим методом (орієнтоване на досягнення результату); бюджетне фінансування з використанням державних зобов'язань (освітніх ваучерів); освітнє кредитування; освітні заощадження; грантове кредитування; отримання плати за навчання від споживачів (замовників) освітніх послуг; корпоративне фінансування (за рахунок коштів майбутніх роботодавців).

8. Провідні вищі навчальні заклади України активніше інтегруються до світових наукових мереж та об'єднань (зокрема, шляхом укладання договорів з відомими світовими та європейськими дослідницькими організаціями, у тому числі з Європейським космічним агентством, ПРООН, НАСА та ін.). Напрацьовано позитивний досвід функціонування нових інноваційно орієнтованих структур, сформованих за участю вищих навчальних закладів (створення наукових парків, технопарків, об'єктів інноваційної інфраструктури, інших організаційних структур інноваційного підприємництва).

Обґрунтовано методичні рекомендації з питань формування інтеграційної стратегії (інтеграційної програми) на рівні вищого навчального закладу, яка передбачатиме реалізацію низки проектів та заходів із інституціями, що знаходяться у зовнішньому середовищі (в тому числі в частині: формування інтеграційної стратегії; розробка показників (критеріїв) результативності інтеграційного співробітництва; створення структурного підрозділу або призначення посадової особи, відповідальною за координацію та моніторинг результативності робіт у сфері інтеграційного співробітництва; розробка проектів (заходів) інтеграційного співробітництва із науковими установами, суб'єктами корпоративного сектору (бізнес-структурами), у тому числі роботодавцями, із закладами середньої освіти (середніми школами), із іноземними вищими навчальними закладами). На рівні вищого навчального закладу доцільно розробити механізм стимулювання співробітників, які ініціюють та беруть участь у реалізації програм інтеграційного співробітництва.

9. Сучасними інструментами стратегічного розвитку вищих навчальних закладів в умовах сучасних глобальних викликів є

впровадження у навчальну практику концепції “освіта протягом життя”, створення та впровадження принципово нових освітніх технологій (у тому числі впровадження так званої “відкритої освіти”), використання інформаційно-комунікаційних технологій в якості джерела стратегічного розвитку вищих навчальних закладів, моніторинг та оцінювання стратегічної (ринкової) позиції закладів на основі розрахунку рейтингів (рейтингування) та інші.

В українських реаліях вищі навчальні заклади, виходячи із власної спеціалізації (профілю), можуть реалізовувати стратегії розвитку на основі використання конкретних можливостей (переваг) створення проектів у галузі корпоративної освіти. Виділено перспективні напрями стратегії розвитку корпоративної освіти на рівні конкретного вищого навчального закладу: створення структурного підрозділу (інституту, кафедри, навчального центру); передача в оренду освітніх приміщень (аудиторій, комп’ютерних класів, лабораторій); проведення регулярних тренінгів; надання окремих освітніх послуг, створення системи атестації персоналу замовника та ін. Організаційними формами корпоративної освіти, що розвивається на базі вищого навчального закладу, можуть бути: створення окремого структурного підрозділу (Інституту, “корпоративного університету”), який функціонує на базі об’єднання ресурсів головного закладу (в основному, інтелектуальних) та замовника-роботодавця (виробничих та фінансових); створення окремої кафедри (секції, навчального центру), яка відповідатиме за підготовку та підвищення кваліфікації конкретних слухачів, що навчаються в рамках існуючих програм, але опановують варіативні дисципліни з урахуванням запиту замовника-роботодавця; створення тренінг-підрозділу (лабораторії, сервіс-центру), який здійснює підготовку та підвищення кваліфікації працівників на основі наявної у закладі ліцензії, але з урахуванням запиту замовника-роботодавця, і при цьому видає документ про освіту встановленого зразка.

Запропоновано розглянути модель створеного на базі спеціалізованого вищого навчального закладу корпоративного університету, в якому роль корпоративного партнера (консолідатора) бере на себе професійна громадська організація, яка може об’єднати запити кількох роботодавців або компаній всієї галузі.

10. Обґрунтовано методичний підхід комплексного оцінювання якості стратегічного управління вищим навчальним закладом. Якість стратегічного управління вищим навчальним закладом – це здатність системи стратегічного управління вищим навчальним закладом задовільнити прагнення до належної конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг через виконання певної стратегічної програми. Обґрунтовано, що методологія стратегічного управління вищим навчальним закладом має ґрунтуватися на загальній системі управління якістю, що створена відповідно до міжнародних стандартів ISO серії 9000. Система управління якістю, що створена відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000, ефективно функціонує в бюджетних установах

більшості держав – членів ЄС. Визначено ключові ознаки високої якості управління: орієнтація на споживача (суспільство, суспільні групи); провідна роль «професійних керівників»; заінтересованість службовців у досягненні кінцевого результату; процесний підхід; системний підхід; прийняття обґрунтованих рішень.

Прийнятним для ідентифікації якості стратегічного управління вищим навчальним закладом є метод розрахунку абсолютних та відносних показників (відхилень) параметрів керованих управлінських та економічних процесів. Цей метод дозволяє здійснювати аналітичне оцінювання якості стратегічного управління вищого навчального закладу і на цій основі вносити корективи до раніше ухвалених рішень, а також робити висновки про ступінь реалізації запланованих завдань в контексті задекларованих цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. С.Жилбцова; под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - 6-е изд. - СПб.-Минск.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Авксентьев М.Ю. Базова концепція розвитку підприємницького університету та можливості його створення в Україні / М.Ю.Авксентьев // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 451-461.
3. АВТОВАЗ створив корпоративний університет [електронний ресурс]. - доступний з: <http://supercalss.ru/8404>.
4. Автономізація університетів як складова реформи вищої освіти в Україні" [аналітична записка; електронний ресурс]/ - доступний з: <http://www.niss.gov.ua/articles/895/>.
5. Азарова А.О. Вибір, планування та реалізація стратегії розвитку підприємства / А.О.Азарова, Н.С.Желюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 12. – С. 91-100.
6. Акулич М.М. Образование в условиях глобализации / М.М.Акулич // Университетское управление. – 2005. – № 5(38). – С. 50-57.
7. Амоша О. Підґрунтя інноваційного розвитку. Проблеми і перспективи взаємодії академічної науки й освіти / О.Амоша, А.Землянкін, Г.Моїсеєв // Вісник Національної академії наук України, 2006. — № 10. — С. 3-16.
8. Андреева О. Отличительные черты, определяющие конкурентоспособность ВУЗов / О. Андреева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.megaport-nn.ru/content/articles/19157/>
9. Андрущенко В. Економіка освіти ринково спрямованого суспільства / В.Андрущенко // Вища освіта України. – 2002. – № 2. – С. 10 – 11.
10. Аніщенко В.О. Особливості стратегічного розвитку компанії з метою збільшення її вартості / В.О.Аніщенко, В.Г.Маргасова, Н.В.Ткаленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 2. – С. 67-75.
11. Ансофф И. Стратегическое управление [підручник] / И.Ансофф; [пер. с англ]. – М.: Дело, 2000. – 756 с.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф. – СПб: Питер, 1999. – 416 с.
13. Антошкіна Л.І. Економіка вищої освіти: тенденції та перспективи реформування / Л.І.Антошкіна. – К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2005. – 368 с.
14. Артёмова Т.І. Умови забезпечення життєстійкості господарських суб'єктів у нестабільному економічному середовищі / Т.І.Артёмова // Вісник Інституту економіки та прогнозування. – 2010. – № 1. - С. 52-54.
15. Банщиков П.Г. Модель формування ринкової позиції компанії / П.Г.Банщиков, О.В.Грищенко, В.Я.Паздрій // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 2. – С. 54-60.



16. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні / С.О.Біла // Вісник КНУТД. – 2011. - № 5. – С. 120-124.

17. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства / Н.В.Білошкурська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 12. – С. 101-105.

18. Блауг М. 100 великих економістів после Кейнса / М.Блауг. — СПб.: Економікус, 2009. – 384 с.

19. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період / Т. М. Боголіб. – К: Знання, 2006. – 324 с.

20. Бойченко М.І. Розвиток наукових шкіл у дослідницьких університетах / М.І.Бойченко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 5-8.

21. Болонська конвенція. Спільна декларація європейських міністрів освіти Європи [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://eduknigi.com/ped\\_view.php?id=6](http://eduknigi.com/ped_view.php?id=6).

22. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А.Большаков, В.И.Михайлов. - СПб., 2000. – 380 с.

23. Бондаренко О.О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі / О.О.Бондаренко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 295-302.

24. Борисова Ю.В. Анализ конкурентоспособности вуза / Ю. В. Борисова, Н. В. Тихомирова / Стандарты и качество. – 2001. – № 32. – С. 58-61.

25. Боярко І.М. Роль нематеріальних активів у створенні цінності компанії / І.М.Боярко, Я.В.Самусевич // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 3. – С. 86-94.

26. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент [учебник] / А.В.Бусыгин. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.

27. Бюджетний кодекс України [електронний ресурс]. – Доступний з: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

28. Васильєв О. Синергетичні підходи в антикризовому регулюванні / О.Васильєв // Економіка України. – 2010. - № 9. – С. 34-42.

29. Вахович І.М. Стан і проблеми вищої освіти в Україні / І.М.Вахович, Л.І.Іщук, С.О.Пиріг // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 1. – С. 63-69.

30. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А.Верба, О.М.Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 5. – С. 52-59.

31. Виноградова Н. Гносеологічний аспект дослідження законів державного управління / Н. Виноградова // Зб. Наук. Пр. ЛРДУ НАДУ / за заг. ред. А. О. Чемериса. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2002. – 226 с.

32. Виробничий профіль (місія) організації [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://pidruchniki.ws/10380916/menedzhment/virobnichiy\\_profil\\_misiya\\_organizatsiyi#594](http://pidruchniki.ws/10380916/menedzhment/virobnichiy_profil_misiya_organizatsiyi#594).

33. Виханский О. С. Менеджмент [учебник; 3-е изд.] / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Дело, 1998. – 420 с.
34. Виханский О.С. Стратегическое управление [учебник; 2-е изд.] / О.С.Виханский. – М.: Гардарики, 1999. – 386 с.
35. Вища освіта України як фактор цивілізаційного визначення молоді [монографія] / М.Михальченко, Т.Андрущенко, О.Бульвінська та ін. – К.: Педагогічна думка, 2010. – 312 с.
36. Вищий навчальний заклад [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.
37. Вищі навчальні заклади України [статистичний довідник]. – К.: Держстат, 2014. – 380 с.
38. Вітренко Ю.М. Основні напрями реформування економічного механізму вищої освіти / Ю.М.Вітренко // Вісник КНУТД. – 2011. - № 5. – С. 315-319.
39. Вітренко Ю.М. Державне замовлення на освітні послуги: напрями поліпшення діючої моделі (прагматичний аспект) / Ю.М.Вітренко // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 111-128.
40. Власова Н.М. Система організації ефективного управління персоналом підприємств в умовах ринкової економіки / Н.М.Власова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 6. – С. 54-59.
41. Войнаренко М.П. Суспільно-економічний прояв автономії університетів у перспективі розвитку вищої освіти / М.П.Войнаренко, Н.В.Валькова // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 411-414.
42. Воробйова О.П. Закордонний досвід фінансової автономії у системі вищої освіти / О.П.Воробйова // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 237-240.
43. Всесвітня декларація про вищу освіту в ХХІ столітті: бачення та дії [збірник інформаційних матеріалів]. – Париж: ЮНЕСКО, 1998, 5-9 жовтня. – 310 с.
44. Гала С.В. Тенденції розвитку вищої освіти Китайської Народної Республіки: досвід для України / С.В.Гала // Економіка і управління. – 2013. - № 1. – С. 37-41.
45. Галкина В. Кто конечный потребитель? Особенности управления маркетинговой деятельностью в образовательных учреждениях. – [електронний ресурс]. - Доступний з: [http://www.ug.ru/ug\\_pril/ol/98/06/t3\\_1.htm](http://www.ug.ru/ug_pril/ol/98/06/t3_1.htm).
46. Галушко О.С. Карта потоку створення цінності та методика її формування / О.С.Галушко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 6. – С. 96-104.
47. Галушко С.А. Эффективность адаптации предприятий к изменениям внешней среды: понятие и критерии / С.А.Галушко // Економіка і управління. – 2013. - № 3. – С.100-103.
48. Гальчинський А.Є. Основи економічної теорії [підручник] / А.Є.Гальчинський, П.С.Єщенко, Ю.І.Палкін. – К.: Вища освіта, 1995. – 471 с.

49. Гельманова З.С. Опыт финансирования высшего профессионального образования / З.С.Гельманова, Ромазанов Ж.К. [электронный ресурс]. - Доступный з: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/00122.htm>
50. Глухое В. В. Основы менеджмента / В.В.Глухое. - СПб.: Питер, 1995. – 390 с.
51. Голыщенко О. Перспективы развития корпоративного образования / О. Голыщенко // Менеджер по персоналу. – 2008. - №4. – С.26-33.
52. Гончаренко І.М. Розвиток конкурентного потенціалу вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг / І.М.Гончаренко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 415-420.
53. Гримблат С. О. Проблемы оптимизации высшего образования (на модели менеджмента и психологии) [монографія] / С.О.Гримблат, И.К.Сосин. — Х.: Факт, 2004. — 720 с.
54. Грищенко М.В. Рівний доступ до якісної університетської освіти в контексті соціальних трансформацій в Україні / М.В.Грищенко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 18-21.
55. Грищенко І.М. Професійна освіта в системі економічних досліджень [монографія] / І.М.Грищенко. – К.: КНУТД; вид-во “Грамота”, 2014. – 384 с.
56. Грищенко І.М. Магістерська підготовка економістів у технічному університеті / І.М.Грищенко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 23-29.
57. Грищенко І.М. Підприємницькі аспекти трансформації вищих навчальних закладів України / І.М.Грищенко // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 50-64.
58. Грищенко І.М. Проблеми та перспективи доступу до якісної вищої освіти соціально незахищених верств населення / І.М.Грищенко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 7. – С. 322-334.
59. Грищенко І.М. Методичні підходи до оцінювання привабливості вищого навчального закладу / І.М.Грищенко, Т.М.Власюк, Д.А.Макарьора // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 3. – С. 155-159.
60. Грищенко І.М. Методика рейтингової оцінки іміджевої привабливості спеціальностей вищого навчального закладу / І.М.Грищенко, Т.М.Власюк, Д.А.Макарьора / Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. - № 1. – С. 245-252.
61. Грищенко І.М. Ринково-орієнтовані підходи до модернізації маркетингової діяльності вищих навчальних закладів України / І.М.Грищенко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 161-164.
62. Гріфін Р. Основи менеджменту / Р.Гріфін, В.Япура. – Львів: Захід-прес, 2001. – 290 с.
63. Гріщенко А. Глобальна криза як форма сучасної фінансово-економічної динаміки / А.Гріщенко // Економіка України. – 2010. – № 4. – С. 37-47.

64. Гудзинський О.Д. Контроль в системі стратегічного управління підприємствами [монографія] / О.Д.Гудзинський, С.М.Судомир, М.М.Аксентюк, О.С.Пилипенко / за ред. О.Д.Гудзинського. – К.: Аграр Медіа, 2011. – 325 с.

65. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р.Л.Дафт. - СПб.: Питер, - 2000. – 790 с.

66. Денисенко М.П. Вища освіта в Україні і за кордоном. Проблеми і перспективи / М.П.Денисенко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 157-166.

67. Для профессионального развития сотрудников на «Балтике» создан Корпоративный Университет [электронный ресурс]. - Доступный з: <http://www.pivnoe-delo.info/2010/11/17/rossiya-dlya-professionalnogo-razvitiya-sotrudnikov-na-baltike-sozdan-korporativnyj-universitet/>.

68. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л.Є.Довгань, Г.А.Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 11. – С. 115-122.

69. Долятовская В. Н. Современные методы управления системой образования [монография] / В.Н.Долятовская, Л.Г.Сущенко, В.А.Колесник. – Киев: ОГИ, 2008. – 248 с.

70. Долятовский В. А. Стратегическое планирование деятельности вуза на рынке образовательных услуг [монография] / В.А.Долятовский, О.А.Мазур, Т.Н.Рябченко. – Ростов-на-Дону : СКНЦ ВШ, 2005. – 235 с.

71. Драшкович М. Феноменологічні та парадигмальні компоненти економіки знань / М.Драшкович, Р.Йовович, В.Драшкович // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 4. – С.41-50.

72. Друкер П. Классические работы по менеджменту / П.Друкер. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. — 220 с.

73. Друкер П. Теория бизнеса / П.Друкер // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 8 “Менеджмент”. – 2002. - № 4. – С. 3-40.

74. Дудко П.М. Дудко П.М. Науково-практичні основи формування конкурентних переваг в системі стратегічного управління вищим навчальним закладом / П.М.Дудко // Проблеми науки. – 2013. - № 5.

75. Дудко П.М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теоретико-методичні аспекти / М.П.Дудко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 429-439.

76. Евтух А. Т. Наука и образование в эпоху перемен / А. Т. Евтух // Актуальные проблемы экономики. — 2007. — № 9 (75). — С. 12—23.

77. Економіка вищої освіти України : тенденції та механізм розвитку [монографія] / за ред. акад. НАПНУ В. П. Андрущенко. – К. : Педагогічна преса, 2006. – 208 с.

78. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні [монографія] / І.М.Грищенко, С.В.Захарін, І.О.Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М.Грищенко. – Х.: ХНУ, 2010. – 478 с.

79. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) [навчальний посібник] / за ред. академіка НАПН України А.А.Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2011. – 296 с.

80. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України [монографія] / за ред. В.І.Лугового. – К.: Педагогічна преса, 2009. – 384 с.

81. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг в системі вищої освіти [монографія] / І.М.Грищенко, С.В.Захарін, І.О.Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М.Грищенка. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 364 с.

82. Енциклопедія освіти [енциклопедичне видання] / Національна академія педагогічних наук України; відповід. ред. В.Г.Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

83. Європейський освітній портал [електронний ресурс]. - Доступний з: <http://www.eu-edu.org>.

84. Єлеусов А. Стратегія забезпечення якості освіти в Республіці Казахстан / А.Єлеусов, Н.Курманов, Б.Толиспаєв // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 2. – С.142-150.

85. Єрфорт О.Ю. Вдосконалення програми кредитування на здобуття вищої освіти в Україні / О.Ю.Єрфорт, Л.О.Збараська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 414-418.

86. Журавський В.С. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти / В.С.Журавський. – К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2003. – 200 с.

87. Журко Т.О. Оптимізація узгодження інтересів фірми та ВНЗ в процесі інноваційної діяльності / Т.О.Журко, Л.Ліцзянь, А.Шиян // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 9. – С. 488-494

88. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua>.

89. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua>.

90. Закон України «Про державні цільові програми» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua>.

91. Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність ” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.profcom.sumdu.edu.ua>

92. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://zakon.rada.gov.ua>.

93. Захарін С.В. Фінансування розвитку системи вищої освіти України: проблеми і перспективи / С.В.Захарін, М.П.Денисенко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 9. – С. 113-119.

94. Захарчин Г.М. Гуманізація праці як чинник мотивації персоналу / Г.М.Захарчин, Н.П.Любомудрова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 7. – С. 343-349.

95. Заюков І. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві / І.Заюков, Н.Коваль // Економіка України. – 2008. - № 6. – С. 80-87.

96. Инновационная политика высшего учебного заведения / Девяткина М.А., Мирошникова Т.А., Петрова Ю.И. и др. / под ред. д-ра экон.наук, проф. Федосовой Р.Н. – М.: Экономика, 2006. – 178 с.

97. Іванов Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти споживчої кооперації на ринку освітніх послуг України / Ю. Іванов / Українська кооперація. – № 4. – 2011. – С. 58-70.

98. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент [підручник] / І.Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.

99. Ігнат'єва І.А. Університетська автономія: проблеми та шляхи розвитку / І.А.Ігнат'єва, О.Б.Моргулець // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 471-483.

100. Ільницький Д.О. Циклічність компетентнісного підходу в освіті: міжнародний досвід підтримки конкурентності університету / Д.О.Ільницький, Н.В.Васількова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 9. – С. 201-210.

101. Історія, теорія і практика європейської та євроатлантичної інтеграції України [енциклопедичний довідник]. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 408 с.

102. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента / Т.Йеннер // Проблемы теории и практики управления. – 1997. -- № 6. – С. 56-70.

103. Каленюк І.С. Економіка освіти [навчальний посібник] / І.С.Каленюк. – К.: Знання України, 2003. – 316 с.

104. Каленюк І.С. Проблеми удосконалення фінансово-економічного управління системою освіти / І.С.Каленюк // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 172-178.

105. Карбовська Л.О. Напрями вдосконалення методичних положень рейтингового оцінювання результатів діяльності ВНЗ України / Л.О.Карбовська // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 5. – С.193-200.

106. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б.Карлоф. [Пер. с англ.]. - М.: Бизнес-книга, 1991. – 412 с.

107. Кельчевская Н.Р. Маркетинг – рыночная инновация в управлении государственным вузом / Н.Р.Кельчевская, И.В.Котляревская [електронний ресурс]. - Доступний з: <http://ido.kcmsu.ru/text/library/stati/statia7.htm>

108. Киржнер Л.А. Менеджмент организаций [учебник; 3-е изд., с испр.] / Л.А.Киржнер, Л.П.Киенко, Т.И.Лепейко, А.М.Тимонин. – М.: Университетская книга, 2011. – 458 с.

109. Кіндрась О.В. Питання формування конкурентного потенціалу вищого навчального закладу як суб'єкта ринку / О.В.Кіндрась // Економіка і управління. – 2014. - № 1. – С. 26-32.

110. Кіндрацька Г.І Стратегічний менеджмент [навчальний посібник] / Г.І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2010. – 406 с.
111. Клейнер Г.Б. Стратегія підприємства [учебник] / Г.Б.Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
112. Клівець П.Г. Стратегія підприємства [навчальний посібник] / П.Г.Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
113. Козак О.М. Формування маркетингової стратегії конкурентної боротьби ВНЗ / О.М.Козак // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 5. – С. 78-82.
114. Козак Н. Корпоративний університет / Н. Козак // Управление компанией. – 2001. - №12. – [електронний ресурс]. – доступний з: [www.management.com.ua/hrm/hrm021.html](http://www.management.com.ua/hrm/hrm021.html)
115. Козловский В.А. Микроэкономические основы организации адаптивного производства / В.А.Козловский, В.В.Кобзев, Н.Т.Савруков. – СПб: Питер, 1998. – 289 с.
116. Комарова О.А. Освітній потенціал: теоретико-методологічні та практичні аспекти формування [монографія] / О.А.Комарова. – Кіровоград: ДЛАУ, 2009. – 336 с.
117. Концепції вищого навчального закладу [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.
118. Корнілова О.В. Інтелектуальний капітал як вагомий ресурс економічного розвитку / О.В.Корнілова, О.Ю.Кліменко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 4. – С. 165-172.
119. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість [монографія] / за ред. Щелкунова В. І., Жаворонкової І. В. – К.: Наукова думка. - 2010. – 616 с.
120. Корпоративний університет для компанії «Байер» – нова форма співпраці МІМ-Київ і фармацевтичного бізнесу [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.mim.kiev.ua/press/news/2008/1421/>.
121. Корпоративний університет – сучасна тенденція бізнес-освіти [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://clickad.com.ua/korporativnyj-universytet-suchasna-tendenciya-biznes-osvity.php>.
122. Корпоративний університет [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm021.html>
123. Корпоративний університет. Компанія ALG Systems Ukraine [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://cis.algsystems.com/node/278?language=uk>.
124. Корсак К.В. Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів / К.В.Корсак / за ред. проф. Г.В. Щокіна. - К.: МАУП-МКА, 1997.- 208 с.
125. Костюк О.С. Новітні засади управління організаціями / О.С.Костюк, Л.І.Водько // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики [тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції]. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, 2010. – С. 233-234.

126. Кочарян І.С. Економічна ефективність регуляторної політики держави у сфері регіональної вищої освіти / І.С.Кочарян // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 8. – С. 187-193.
127. Котлер Ф. Основы маркетинга [учебник; пер. с англ.] / Ф.Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
128. Крахмальова Н.А. Роль паблік рілейшенз у формуванні ринку освітніх послуг / Н.А.Крахмальова // Економіка і управління. – 2012. - № 3. – С. 22-26.
129. Крахмальова Н.А. Ефективність маркетингових комунікацій у сфері вищої освіти / Н.А.Крахмальова // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 171-174.
130. Кремень В.Г. Підвищення економічної ефективності освіти України: концептуальні засади вирішення проблеми / В.Г.Кремень // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 16-26.
131. Криворучко А.С. Модель організаційної культури підприємства, спрямованої на саморозвиток його персоналу / А.С.Криворучко // Проблеми науки. – 2009. - № 5. – С. 36-39.
132. Кучеренко Д.Г. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу [монографія] / Д.Г.Кучеренко, О.В.Мартинюк. – К.: ІПК ДСЗУ, 2011. – 312 с.
133. Кучеренко Д.Г. Досвід організації фінансування вищої освіти в зарубіжних країнах / Д.Г.Кучеренко // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 86-92.
134. Кучеренко Д.Г. Стратегічні напрями розвитку сфери вищої освіти України в умовах інноваційних трансформацій / Д.Г.Кучеренко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 174-178.
135. Лабурцева О.І. Особливості формування комплексу маркетингу вищого навчального закладу / О.І.Лабурцева, Л.В.Мурована // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 446-454.
136. Лабурцева О.І. Підвищення ефективності маркетингової діяльності вищого навчального закладу / О.І.Лабурцева, Л.В.Мурована // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 484-492.
137. Лазарев В. А. Конкурентоспособность вуза как объект управления [монографія] / В. А. Лазарев, С. А. Мохначев. – М.: Пригородные вести, 2003. – 689 с.
138. Ларіонова Н.І. Теоретичні підходи до вдосконалення системи державного контролю розвитку освітніх кластерів / Н.І.Ларіонова, Д.Л.Напольських, Т.В.Ялялієва // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 4. – С. 285-289.
139. Левіна Т. Видавнича діяльність ВНЗ як бізнес-процес / Т.Левіна, Н.Мошенська // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 5. – С. 181-185.
140. Лібанова Е. Кому вигідна дешева робоча сила? / Е.Лібанова // Дзеркало тижня. – 2007. - № 16/17. – С. 10.



141. Луговий В.І. Фінансово-економічне забезпечення дослідницько-інноваційної діяльності вітчизняної та світової вищої освіти: порівняльний аналіз / В.І.Луговий, Ж.В.Таланова // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 13-22.

142. Мажітова С. Про деякі аспекти державного регулювання системи вищої освіти / С.Мажітова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 3. – С. 98-104.

143. Мальцева Г.А. Сучасний стан об'єктів університетської інноваційної інфраструктури в Російській Федерації / Г.А.Мальцева, М.Л.Мішарін // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 8. – С. 71-80.

144. Маркіна І.А. Економічні аспекти розвитку вищої освіти України в сучасних умовах / І.А.Маркіна // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 290-297.

145. Мартиненко М.М. Основи менеджменту [підручник] / М.М.Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.

146. Мартиненко М.В. Формування системи організаційних знань на основі моніторингу попиту роботодавців на професійні компетенції працівників / М.В.Мартиненко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 2.- С. 283-294.

147. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент [підручник] / М.М.Мартиненко, І.А.Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.

148. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы [учебник]. – К.: МП “Леся”, 1995. – 368 с.

149. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента [учебник]. – К.: МП “Леся”, 1997. – 521 с.

150. Марчук А. Глобалізація та її вплив на розвиток вищої освіти / А.Марчук [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2011\\_1/Marchuk.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2011_1/Marchuk.htm).

151. Матюх С.А. Критерії оцінки ефективності діяльності вищих навчальних закладів / С.А.Матюх // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 434-444.

152. Менар К. Экономика организаций / [Пер. с франц.; Под ред. А. Д. Худокормова]. – М., 1996. – 238 с.

153. Мескон М. Основы менеджмента / М.Мескон, М.Альберт, Д.Хедоури [пер. с англ.]. – М., 1992. – 910 с.

154. Методика оцінювання діяльності вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації. – К.: МОН, 2009. – 31 с.

155. Мильнер Б. Теория организаций / Б.Мильнер. - М., 1999. – 482 с.

156. Минцберг Г. Школы стратегий [учебник; пер. с англ.] / Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Дж.Лемпел. – СПб: Питер, 2000. – 577 с.

157. Михайлин В. М. Информатизация как средство обеспечения конкурентоспособности регионального ВУЗа: опыт Мурманского государственного педагогического университета / В. М. Михайлин. –

- Мурманск: МГПУ [Електронний ресурс] – Доступний з: [http://www.ict.edu.ru/vconf/index.php?id\\_city=155&id\\_vconf=&r=thesisSearch](http://www.ict.edu.ru/vconf/index.php?id_city=155&id_vconf=&r=thesisSearch)
158. Модели финансирования вузов: анализ и оценка [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://ecsocman.hse.ru/text/19195290/>
159. Моделі організацій як об'єктів управління [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://pidruchniki.ws/19810606/menedzhment/modeli\\_organizatsiy\\_obyektiv\\_upravlinnya#461](http://pidruchniki.ws/19810606/menedzhment/modeli_organizatsiy_obyektiv_upravlinnya#461).
160. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Е.Г.Молл. – М., 1998. – 366 с.
161. Монобаєва А. Моделі післявузівської бізнес-освіти в зарубіжних країнах / А.Монобаєва // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 4. – С. 100-105.
162. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження / С.В.Мочерний. – Львів: Світ, 2001. – 416 с.
163. Мурашко М.І. Віртуалізація ринку освітянських послуг / М.І.Мурашко, С.О.Назарко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 4. – С. 289-293.
164. Мурашко М.І. Адаптація матричних методів до умов стратегічного розвитку регіональної вищої школи / М.І.Мурашко, С.О.Назарко. – [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=204>.
165. Мусіна Л.А. Трикутник знань у національній інноваційній системі України: напрями реформування та комплексного розвитку інституцій / Л.А.Мусіна // Вісник Інституту економіки та прогнозування. – 2010. – С. 68-72.
166. Мэлоун С. А. Корпоративный учебный центр. Создание и управление / С. А. Мэлоун. - Минск: Гревцов Паблицер, 2008, - 208с.
167. Надрага В.І. Соціальні ризики в контексті євроінтеграційних стратегій України / В.І.Надрага // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 9. – С. 325-332.
168. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика [Монографія] / С.Г.Натрошвілі. – Київ: КНУТД, 2015. – 326 с.
169. Натрошвілі С.Г. Стратегічні орієнтири розвитку системи вищої освіти в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій / С.Г.Натрошвілі // Економічний вісник університету. - 2012. - № 18/2. – С. 125-129.
170. Натрошвілі С.Г. Ефективна інтеграція бізнесу, науки і освіти як умова зростання вартості компаній в постіндустріальній економіці / С.Г.Натрошвілі / Проблеми науки. – 2012. - № 1. – С. 2-8.
171. Натрошвілі С.Г. Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів як основа підвищення якості освітніх послуг / С.Г.Натрошвілі // Проблеми науки. – 2012. - № 8. – С. – 19-26.

172. Натрошвілі С.Г. Інвестиційне та інноваційне забезпечення розвитку сфери вищої освіти / С.Г.Натрошвілі // Проблеми науки. – 2012. - № 3. – С. – 33-37.

173. Натрошвілі С.Г. Стратегічні орієнтири інтеграції освіти, науки і бізнесу в умовах посткризового розвитку / С.Г.Натрошвілі / Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг в системі вищої освіти [монографія] / за заг. ред. чл.-кор. НАПН України, д.е.н., проф. Грищенко І.М. – К: Педагогічна думка, 2012. – 364 с. – С. 341-350.

174. Натрошвілі С.Г. Організація інноваційної діяльності установ вищої освіти / С.Г.Натрошвілі // Економіка і управління. – 2012. - № 1. – С. 40-44.

175. Натрошвілі С.Г. Розвиток системи вищої освіти в умовах сучасних викликів / С.Г.Натрошвілі // Економіка і управління. – 2012. - № 3. – С. 16-21.

176. Натрошвілі С.Г. Державна політика підтримка інноваційної діяльності установ вищої освіти / С.Г.Натрошвілі // Проблеми науки. – 2012. - № 12. – С. 14-18.

177. Натрошвілі С.Г. Особливості підтримки інвестиційної безпеки у сфері вищої освіти / С.Г.Натрошвілі / Теоретико-методологічні основи інвестиційно-інноваційної безпеки національної економіки України [монографія; кол.авторів] / за ред. чл.-кор.НАПН України, д.е.н., проф. І.М.Грищенко, д.е.н., проф. В.М.Узунова, д.е.н., проф. М.П.Денисенка. – К.: МОНМС, 2013. – 464 с. – С. 170-190.

178. Натрошвілі С.Г. Організаційно-економічні умови розробки та впровадження інноваційних освітніх технологій у вищих навчальних закладах / С.Г.Натрошвілі // Економічний вісник університету. - 2013. - № 20/2. - С. 82-88.

179. Натрошвілі С.Г. Ідентифікація ринкових викликів у системі вищої освіти на основі даних експертних опитувань / С.Г.Натрошвілі // Економічний вісник університету. - 2013. - № 20/4. - С. 38-43.

180. Натрошвілі С.Г. Стратегічні орієнтири розвитку системи вищої освіти у сучасних умовах / С.Г.Натрошвілі // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 177-182.

181. Натрошвілі С.Г. Організація інноваційної діяльності установ вищої освіти / С.Г.Натрошвілі // Економіка і управління. – 2014. - № 1. – С. 21-25.

182. Натрошвілі С.Г. Розвиток системи вищої освіти: стратегічний вимір / С.Г.Натрошвілі // Вісник КНУТД. - 2013. - № 1. - С. 235-241.

183. Натрошвілі С.Г. Умови розвитку системи вищої освіти України з урахуванням наслідків глобальної економічної кризи / С.Г.Натрошвілі / Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 273-279.

184. Натрошвілі С.Г. Розвиток вищої освіти України в контексті побудови економіки знань / С.Г.Натрошвілі // Проблеми науки. – 2013. - № 6. – С. 15-20.

185. Натрошвілі С.Г. Ідентифікація викликів та ризиків розвитку сфери вищої освіти в умовах економічної нестабільності / С.Г.Натрошвілі // Проблеми науки. – 2013. - № 9. – С. 14-20.

186. Натрошвілі С.Г. Активізація інноваційної діяльності вищих навчальних закладів / С.Г.Натрошвілі // Економіка і управління. – 2013. - № 1. – С. 32-27.

187. Натрошвілі С.Г. Міжнародний досвід формування моделей стратегічного управління вищим навчальним закладом / С.Г.Натрошвілі // Новітні технології корпоративного менеджменту в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій [колективна монографія] / за ред. д.е.н. Захаріна С.В. – К.: КНЛУ, 2014. – 330 с. - С. 313-322.

188. Натрошвілі С.Г. Кредитно-модульна система організації навчального процесу: реалії та перспективи /Т.Г Бабина, О.П.Єршова, С.Г.Натрошвілі // Вісник КНУТД. – 2008. - № 1 (38). – С. 94-102.

189. Натрошвілі С.Г. Традиції та інновації в українській національній освіті / Т.Г Бабина, О.П.Єршова, С.Г.Натрошвілі // Вісник КНУТД. – 2011. - № 5. – С. 128-131.

190. Натрошвілі С.Г. Політика енергозбереження та енергоефективності у вищому навчальному закладі: фінансово-економічний аспект / С.Г.Натрошвілі // Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія та практика [Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції]. - Полтава, 2013. - С. 523-526.

191. Натрошвілі С.Г. Податкові інструменти підтримки діяльності вищих навчальних закладів / С.Г.Натрошвілі // Гармонізація оподаткування в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів [Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції]. – Ірпінь, Національний університет ДПС України, 2011. – С. 242-243.

192. Натрошвілі С.Г. Механізм здійснення освітньої діяльності в умовах трансформації вищої освіти в Україні/ С.Г.Натрошвілі // [Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції «Ідеї В.І.Вернадського та взаємообумовленість стратегічного партнерства ВНЗ і школи в освітньому просторі регіону»; 18-20 квітня 2002 р.]. – Кіровоград, 2002. – С.91-93.

193. Натрошвілі С.Г. Концепція сучасних моделей вищої освіти в Україні / Т.Г Бабина, О.П.Єршова, С.Г.Натрошвілі // [Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції]. – Харків, 2002. – С. 84-85.

194. Натрошвілі С.Г. Українські університети на шляху інтеграції національної вищої освіти в європейський та світовий освітнянський простір: глобальні питання та локальні завдання / Т.Г Бабина, О.П.Єршова, С.Г.Натрошвілі // Вища освіта України – Додаток 4, том 1 (13) – 2009 р. – С. 185-191.

195. Натрошвілі С.Г. Визначення нової освітньої парадигми в контексті інтеграційного розвитку національної економіки України / С.Г.Натрошвілі // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних

механізмів господарювання [Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (11-12 березня 2011 року)]. – Сімферополь – Саки: ПП «Підприємство Фенікс», 2011. – С. 250 – 252.

196. Натрошвілі С.Г. Українська національна освіта у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: традиції чи інновації / Т.Г. Бабина, О.П.Єршова, С.Г.Натрошвілі // «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції]. – Київ, 2011. – С. 197-203.

197. Наука в університетах / Державна цільова науково-технічна та соціальна програма / [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://zakon.rada.gov.ua>.

198. Наука і вища освіта: проблеми взаємодії та інтеграції [тематичний випуск] / за ред. В.І.Лугового, М.Ф.Степка. – Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2011. – 408 с.

199. Нечаев В. Я. Параметры глобализации и факторы Болонского процесса / В.Я.Нечаев // Вестник Московского университета. – 2004. – № 4. – С. 27 – 34.

200. Нижник В.М. Зовнішні та внутрішні чинники формування ефективної фінансово-господарської діяльності вищих навчальних закладів / В.М.Нижник, Т.В.Рижа // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 460-468.

201. Никифоров А.Є. Інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал: критерії розмежування / А.Є.Никифоров // Проблеми науки. – 2011. - № 7. – С. 2-9.

202. Новікова І.Е. Зарубіжний досвід розвитку освітнього кредиту як фактор покращення фінансового стану ВНЗ в Україні / І.Е.Новікова, І.А.Лимар // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 492-501.

203. Новікова І.Е. Кредит як чинник прогресивних змін в інституті вищої освіти: досвід зарубіжжя / І.Е.Новікова // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – С. 35-40.

204. Овсянюк О.Ф. Управлінські інновації: теорія і практика / О.Ф.Овсянюк, Р.Б.Сивак // Проблеми науки. – 2011. - № 9. – С. 40-43.

205. Організація / Вікіпедія: вільна енциклопедія [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://uk.wikipedia.org/wiki/organizacia>

206. Організація як функція управління / Теорія менеджменту [електронний ресурс]. – Доступний з: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t6/2.html>.

207. Осауленко О.Г. Національна статистична система: стратегічне планування, методологія та організація [монографія]. – К.: Інформаційно-аналітичне агентство, 2008. – 415 с.

208. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2012/2013 навчального року [статистичний бюлетень]. – К.: Держстат, 2012. – 169 с.

209. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/2015 навчального року [статистичний бюлетень]. – К.: Держстат, 2015. – 162 с.

210. Островецький В.І. Формування вартості освітніх послуг в умовах розвитку освіти в Україні / В.І.Островецький // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – С. 25-29.

211. Островецький В.І. Окремі аспекти адаптації установ та організацій системи вищої освіти України до ринкових умов господарювання / В.І.Островецький // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 178-182.

212. Островецький В.І. Освітні послуги та напрями удосконалення організаційно-правових умов формування їх вартості в Україні / В.І.Островецький // Економіка і управління. – 2013. - № 3. – С. 47-51.

213. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия [монография] / И.П.Отенко. – Х.: ХНЕУ, 2004. – 216 с.

214. Отенко И.П. Анализ та оцінка стратегічного потенціалу підприємства [наукове видання] / І.П.Отенко, Л.М.Малярець, Г.А.Іващенко. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 348 с.

215. Пан Л.В. Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу у системі управління / Л.В.Пан. – [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/381/1/Pan\\_Rol\\_doslidzhennia.pdf](http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/381/1/Pan_Rol_doslidzhennia.pdf).

216. Панченко Л.М. Модернізація університету як фактор модернізації суспільства / Л.М.Панченко // Вища освіта. – 2014. – № 1. – С. 25-28.

217. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій / В.Н.Парсяк // Актуальні проблеми економіки. – 2011. -- № 7. – С. 131-138.

218. Писарюк С.Н. Основы управления экономической эффективностью операционной деятельности / С.Н.Писарюк // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 8. – С. 145-149.

219. Податковий кодекс України [електронний ресурс]. – Доступний з: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

220. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С.Ф.Покропивний, В.М.Колот. – К.: Вища школа, 1998. – 288 с.

221. Портер М. Международная конкуренция [учебник; пер. с англ.] / М.Портер. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

222. Пріоритети розвитку вищої освіти в Україні в руслі загальноєвропейських тенденцій // Стратегічна панорама. – 2004. – № 3. - С. 165-168.

223. Про Національну доктрину розвитку освіти / Указ Президента України [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://www.tdu-law.org.ua>.

224. Просянчук В.Л. Діагностування трудової активності персоналу / В.Л.Просянчук // Актуальні проблеми економіки. – 2014. - № 5. – С. 351-358.

225. Пузирьова П.В. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / П.В.Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - № 6. – С. 151-156.
226. Рейтинг кращих університетських програм ВНЗ України [Електронний ресурс] – Доступний з: <http://mir-studenta.com/rejting-vuzov/>.
227. Рейтинги вищих навчальних закладів України [Електронний ресурс]. – Доступний з: <http://osvita.ua/vnz/rating/25715/>
228. Решетілова Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності вищого навчального закладу / Т.Б Решетілова // Науковий вісник Національного гірничого університету, 2005. – № 5. – С.10-14.
229. Родіонов О.В. Впровадження та вдосконалення системи управління якістю послуг вищого навчального закладу / О.В.Родіонов // Проблеми науки. – 2011. - № 9. – С. 15-18.
230. Романовський О.О. Роль вищих навчальних закладів у розробці і впровадженні інноваційних технологій (на прикладі США) / О.О.Романовський // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 113-123.
231. Савченко В. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві / В.Савченко // Україна: аспекти праці. – 2001. - № 7. – С. 14-21.
232. Савчук Л.М. Теоретичні аспекти впливу корпоративної культури на ефективність організації / Л.М.Савчук, О.О.Савчук // Проблеми науки. – 2011. - № 9. – С. 23-27.
233. Салогубова В. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності ВНЗ в маркетинговому середовищі регіону / В. Салогубова // Економіст. – 2007. – №8. – С. 34-37.
234. Сатушева К.В. Корпоративний університет як форма розвитку освітньо-професійного потенціалу підприємства / К.В.Сатушева, А.О.Полубєдова // Проблеми науки. – 2011. - № 5. – С. 31-39.
235. Семенюк С.Б. Дослідження кон'юнктури ринку освітніх послуг / С.Б. Семенюк. – Тернопіль: Вектор, 2008. – 160 с.
236. Соціальна економіка [навчальний посібник] / О.О.Беляєв та ін. – К.: КНЕУ, 2014. – 481 с.
237. Смерічевська С.В. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України / С.В.Смерічевська // Схід. – 2008. - № 7 (91). – [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=35463](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463).
238. Семиноженко В. Головне – показати реальні результати впровадження наукових розробок в економіку / Володимир Семиноженко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua>.
239. Современный экономический словарь / Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б.Стародубцева. – М.: Инфра-М, 1996. – 496 с.
240. Статистичні дані щодо вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

241. Статистичний щорічник України за 2013 рік [статистичне видання] / за ред. О.О.Осауленка. – К.: Держстат, Август-Трейд, 2014. – 656 с.
242. Структурные изменения в высшей школе Великобритании: Обзор / Подг. И. Г. Животовская // Экономика образования. — 2003. — № 4. — С. 69–72.
243. Степко М.Ф. Вища освіта в системі суспільно-економічних відносин: нові реалії для України / М.Ф.Степко // Вісник КНТУД. – 2012. - № 4. – С. 384-394.
244. Степко М.Ф. Деякі проблеми та шляхи модернізації системи вищої та післядипломної освіти України в сучасних соціально-економічних умовах / М.Ф.Степко // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 156-160.
245. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України. [Заг. ред. В.Зубка]. - К.: НАУКМА, Вид. дім "KM Academia", - 288 с.
246. Тарасенко І.О. Особливості фінансування ВНЗ України в контексті підвищення конкурентоспроможності / Т.О.Тарасенко, Т.М.Нефедова // Вища освіта. – 2014. - № 1. – С. 164-168.
247. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика [підручник] / Н.П.Тарнавська, Р.М.Пушкар. – Тернопіль: ТНЕУ, 1997. -476 с.
248. Тельнова А.В. Совершенствование процесса стратегического планирования на предприятии / А.В.Тельнова, В.Л.Безбожный // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 8. – С. 235-242.
249. Тенденции и основные направления развития высшего образования в Европе: некоторые выводы // Социология образования. — 2004. — № 5. — С. 47–50.
250. Ткач А.А. Інституціональна економіка [навчальний посібник] / А.А.Ткач. – К.: ЦУЛ, 2007. – 304 с.
251. Ткачук С.В. Специфіка формування продуктової політики підприємств сфери послуг // С.В.Ткачук, С.А.Стахурська, В.О.Стахурський // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 4. – С.220-228.
252. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [учебник; пер. с англ.] / А.Томпсон, А.Стрикленд / под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, 1998. – С. 410.
253. «Топ 200 Украина» / [Електронний ресурс] – Доступний з: <http://www.euroosvita.net/?category=3>.
254. Трайнев В.А. Повышение качества высшего образования и Болонский процесс [монография] / В.А.Трайнев, С.С.Мкртчян, А.Я.Савельев. – М.: Дашков и К, 2010. – 392 с.
255. Тренинг-Центр «Корпоративный Университет» [Електронний ресурс] – Доступний з: [http://www.zabugor.com/public\\_page\\_cat/1008/](http://www.zabugor.com/public_page_cat/1008/).
256. Україна у вимірі економіки знань [монографія] / за ред.акад. НАН України В. М. Гейця. – К.: Основа, 2006. – 592 с.



257. Управление организацией [учебник] / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина / 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-книга, 2000. – 785 с.
258. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту [монографія] / Л.І.Федулова. – К.: ЦУЛ, 2007. – 348 с.
259. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні [монографія] / Л.І.Федулова – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
260. Финансирование образования: международные модели, пути, опыт и мышление // Университетское управление. – 2000. – № 4(15). – С. 4-9.
261. Финансирование высших учебных заведений и предоставление образовательных трансфертов в странах ОЭСР / И.Н. Молчанов / [Электронный ресурс] – Доступный з: [http://finis.rsue.ru/2000\\_N1/vuz\\_oesr.htm](http://finis.rsue.ru/2000_N1/vuz_oesr.htm).
262. Харчишина О. Корпоративний навчальний центр: функції та роль у формуванні організаційної культури. [Електронний ресурс] – Доступний з: [http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji\\_2011/section\\_5/](http://confiapv.at.ua/publ/konferenciji_2011/section_5/).
263. Холод Б.І. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу / Б.І.Холод, О.В.Дашевська // Академічний огляд. – 2011. - № 2 (35). – [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/ao/2011\\_2/1.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/ao/2011_2/1.pdf).
264. Холявко Н.І. Сектор вищої освіти в системі інноваційного розвитку національної економіки / Н.І.Холявко // Економіка і управління. – 2014. - № 1. – С. 33-37.
265. Хоскинг А. Курс предпринимательства [практическое пособие; пер. с англ.] / А.Хоскинг. – М.: Международные отношения, 1993. – 352 с.
266. Цветков В. В. Державне управління. Основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В. В Цветков. – Харків : Право, 1996. – 136 с.
267. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємства / О.О.Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 7. – С. 147-151.
268. Ченцов А. О бизнесе образовательных услуг // Высшее образование в России. – 1999. – № 2. – С. 120-123
269. Черниш О.В. Системні чинники конкурентоспроможності вищого навчального закладу / О.В.Черниш // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 475-479.
270. Чибісова Н.Г. Організація виховної роботи в сучасному ВНЗ (з досвіду роботи приватних ВНЗ України) / Н.Г.Чибісова // Економіка і управління. – 2013. - № 3. – С. 52-57.
271. Чубай В.М. Управління ризиками взаємовідносин промислового підприємства із суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища / В.М.Чубай, О.В.Тесак // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 12. – С. 188-196.

272. Шахматова Т.В. Виховання творчого мислення у майбутніх фахівців економічного профілю / Т.В.Шахматова // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – С. 30-34.
273. Шейко В.М. Вища освіта в країнах Заходу: соціальні та етичні аспекти / В.М.Шейко. – Х.: ХДАК, 1999. - С. 31.
274. Шершньова З.Є. Стратегічне управління [підручник] / З.Є.Шершньова, С.В.Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 358 с.
275. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій [навчальний посібник] / Л.Г.Шморгун. – К.: Центр учбової літератури, 2009.
276. Характеристики організацій [електронний ресурс]. – Доступний з: [http://pidruchniki.ws/16390104/menedzhment/harakteristiki\\_organizatsiy#888](http://pidruchniki.ws/16390104/menedzhment/harakteristiki_organizatsiy#888).
277. Экономическая стратегия фирмы [учебное пособие; 3-е изд., испр.] / под ред. проф. А.П.Градова. – СПб.: СпецЛит, 2000. – 589 с.
278. Экономическая стратегия фирмы [учебное пособие] / под ред. А.П.Градова. – СПб.: СпецЛит, 1995. – 411 с.
279. Энциклопедический словарь по экономике. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 450 с.
280. Юрик Н.Є. Роль структури управління підприємством у процесі реалізації антикризової стратегії / Н.Є.Юрик // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - № 3. – С. 179-183.
281. Янковець Т.М. Вплив організаційної культури на розвиток інноваційного потенціалу підприємства / Т.М.Янковець // Проблеми науки. – 2011. - № 6. – С. 11-16.
282. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку / Т.М.Янковець // Проблеми науки. – 2009. - № 6. – С. 26-31.
283. Ansoff H.I. Strategic issue management / H.I.Anssoff // Strategic Management Journal. – 1970. - № 1. – P. 131-148.
284. Aoki M. Horizontal vs. vertical information structure of the firm / M.Aoki // American Economic Review. – 1986. - Vol. 76. – P. 971-983.
285. Baumol W. On the theory of oligopoly / W.Baumol // Economica. – 1958. – Vol. 25. – P. 187-198.
286. Bildungspolitik in Deutschland 1945. – 1990. – Bonn 1992. – 314 s.
287. BLK Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Ordnung : Entwurf der BLK zur Studienzeitverkürzung zum des Hochschulneuerwerbenden. – Bonn, 1988. – 257 s.
288. Concrete Future Objectives of Education Systems., <http://europa.eu/int/scadplus/leg/en/ch>.
289. Coase R.H. The nature of the firm / R.H.Coase // Economica. – 1937. – Vol. 4. – P. 17-40.
290. Concrete Future Objectives of Education Systems., <http://europa.eu/int/scadplus/leg/en/ch>.
291. Drucker P.F. The theory of business / P.F.Drucker // Harvard Business Review. – 1994. – Sept.-Okt. – P. 95-104.

292. Education and Training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010. The work programme on the future objectives of education and training systems. - <http://europa.eu.int/comm/education/policies>.

293. Grossman S. The costs and benefits of ownership: A theory of lateral and vertical integration / S.Grossman, O.Hart // *Journal of Political Economy*. – 1986. – Vol. 94. – P. 691-719.

294. Hausman D.M. The inexact and separate science of economics / D.M.Hausman. – GB: Cambridge, 1992 – 588 p.

295. Jensen M. Theory of firm: managerial behavior, agency cost and capital structure / M.Jensen // *Journal of Financial Economics*. – 1976. – Vol. 3. – October. – P. 305-360.

296. Leibenstein H. Allocative efficiency vs. ‘X-efficiency’ / H.Leibenstein // *American Economics Review*. – 1966. – June, № 56. – P. 392-415.

297. Marris R. A model of the managerial enterprise / R.Marris // *Quarterly Journal of Economics*. – 1963. – Vol. 7. – P. 185-209.

298. Model of the strategic management of the higher educational institutions on the basis of the realization of the competitive advantages / P.Dudko // *Modern Science – Moderní věda*. - 2014. - № 2. - Pp. 16-23.

299. Mintzberg H. Strategic thinking as “seeing” / H.Mintzberg // *Nasi. Arenas of Strategic Thinking*. Foundation of Economic Education. – Helsinki, 1991. – 490 p.

300. Modigliani F. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment / F.Modigliani, M.Muller // *The American Economic Review*. – 1958. – Vol. 48. – P. 261-297.

301. Montgomery C.A. The board’s missing link / C.A.Montgomery, R.Kaufman // *Harvard Business Review*. – 2003. – Vol. 81. – P. 3-29.

302. Natroshvili Svitlana. Problems and prospects of the development of the higher educational institutions in the post-socialist countries / S.Natroshvili // *Modern Science – Moderní věda*. – 2014. - № 3. – P. 128-134.

303. Natroshvili S. Financing of higher education development in Ukraine: problems and prospects / S.Natroshvili. – *Strategy of Quality in Industry and Education*. – Varna, 2013. – Volume III. – P. 313-317 (0,3 p.p.).

304. Nelson R. Toward an evolutionary theory of economic capabilities / R.Nelson, S.Winter // *American Economic Review*. – 1973. – Vol. 63. – P. 440-486.

305. Pettigrew A. Strategy formulation as a political process / A.Pettigrew // *International Studies of Management and Organizations*. – 1977. - № 1-2. – P. 78-87.

306. Polanyi V. Personal Knowledge – Towards a Post-Critical Philosophy / V.Polanyi. – London, 1962. – 428 p.

307. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.Porter. – N.Y., Free Press, 1980. – 710 p.

308. Porter M. Competitive Advantage / M.Porter. – N.Y., Free Press, 1985. – 933 p.

309. Rhenman E. Organization Theory for Long-Range Planning / E.Rhenman. – London: John Wiley, 1973. – 455 p.
310. Shumpeter J. The Theory of Economic Development / J.Shumpeter. – UK: Cambridge, 1964. – 560 p.
311. Stiglitz J.E. Some aspects of the pure theory of corporate finance: bankruptcies and take-overs / J.E.Stiglitz. – Bell Journal of Economics. – 1972. - № 3. – P. 78-110.
312. Schiff, Maurice Labor Mobility, Trade, and Social Capital // Review of International Economics; Nov2004, Vol. 12
313. Teece D. Dynamic capabilities and strategic management / D.Teece, G.Pisano, A.Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509-533.
314. Treaty establishing the European Community (Articles 149 to 150) <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/en/treaties>.
315. Veblen T. Why is economics not evolutionary science? / T.Veblen // Quarterly Journal of Economics . – 1898. – Vol. 12, № 4. – P. 373-397.
316. Ward B. The firm in Illyria: Market Syndications / B.Ward. – American Economic Review. – 1958. – Vol. 48. – P. 556-589.
317. Williamson O. The Economics of Discretionary Behavior / O.Williamson. – N.J.: Prentice-Hall, 1964. – 439 p.
318. White H. Identity and Control / H.White. – N.Y.: Princeton University Press, 1992. – 780 p.
319. Zakharin S. Financing of higher education development in Ukraine: problems and prospects / S.Zakharin. – Strategy of Quality in Industry and Education. – Varna, 2013. – Volume III. – P. 313-317.
320. Zakharin S.V. Transformation of Higher Education in Ukraine // Polgari Szemle. – Learned Paper for Economic and Social Sciences. – 2013/ 1-2. – Budapest (Hungary). – P. 352-360.

## ДОДАТОК

### Анкета для експертного опитування щодо оцінки конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти

*Шановний колего!*

Просимо взяти участь у експертному опитуванні, за результатами якого буде проведено дослідження конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти.

- “Оцініть за 10-бальною шкалою потужність (відчутність) ринкових викликів у сфері функціонування вищих навчальних закладів (у системі вищої освіти):

- а) внутрішня ринкова конкуренція,
- б) ринкова конкуренція з іноземними закладами,
- в) надмірне державне втручання,
- г) законодавчі обмеження,
- д) падіння престижності освіти як такої,
- є) демографічна криза і недостатність абітурієнтів,
- ж) недостатність кваліфікованих кадрів,
- з) недостатність платоспроможного ринкового попиту на освітні послуги,
- і) недостатність бюджетного фінансування,
- к) макроекономічна нестабільність,
- л) корупція,
- м) недостатня економічна мотивація до високої результативності наукової та навчально-виховної діяльності”.

- “Які головні проблеми розвитку вищої освіти України Ви можете виділити?”

- “Чи відчуваєте Ви прояви добросовісної конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами?”

- Чи відчуваєте Ви прояви недобросовісної конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами?”

- “Якщо відповідь “так” на одне із двох попередніх питань – чи сприяє конкурентна боротьба:

- а) підвищенню якості освітніх послуг,
- б) зниженню ціни на освітні послуги,
- в) встановленню та дотриманню цивілізованих стандартів діяльності вищих навчальних закладів,
- г) подальшій інтеграції сфери вищої освіти до світового науково-освітнього простору?”

- “Якщо так – в яких формах проявляється ця боротьба (оцінити за 10-бальною шкалою):

- а) рекламна активність,
- б) маркетингова активність,
- в) “переманювання” викладачів,

- г) “переманювання” студентів,
- д) посилення профорієнтаційної роботи,
- є) підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг,
- ж) підвищення якості та асортименту супутніх (додаткових) послуг,
- з) впровадження інновацій,
- і) “недружні атаки”,
- к) інше (вказати)”

- “Яким чином керівництво вищих навчальних закладів (або вищого навчального закладу, в якому Ви працюєте) реагує на конкурентні прояви з боку інших вищих навчальних закладів?”

- “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) стратегічні орієнтири (стратегічне бачення) розвитку на довгострокову (понад 5 років) перспективу? В якій формі ухвалене рішення?”

- “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) комплекс цільових програм, які передбачають виконання заходів щодо мінімізації негативного впливу ринкових викликів? Які це програми?”

- “Чи мають вищі навчальні заклади (або вищий навчальний заклад, в якому Ви працюєте) у своїй функціональній структурі лінійні (виконавчі) підрозділи, які відповідають за проектування стратегічних рішень та контроль за їх виконанням?”

*Дякуємо за співпрацю!*

*Наукове видання*

*Натрошвілі Світлана Генадіївна*

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

Монографія

Редактор Л. Л. Овечкіна  
Відповідальний за поліграфічне видання Т. А. Назаревич  
Коректор Н. П. Біланюк

Підп. до друку 23.09.201 р. Формат 60x84 1/16.  
Ум. друк арк. 18,59. Облік.-вид. арк. 14,56. Тираж 300. Зам. 1376.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.  
вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ-11, 01601.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 993 від 24.07.2002





**С. Г. Натрошвілі**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ  
ЗАКЛАДОМ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**