

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДИБАЧ ІННА ЛЕОНІДІВНА

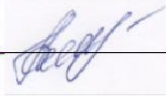
УДК 005.34:378.014.61 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА
ЗАСАДАХ КОРПОРАТИЗАЦІЇ

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)


Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



І. Л. Дибач

Науковий консультант

Назарова Галина Валентинівна
доктор економічних наук, професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Вчений секретар спеціалізованої Вченої ради Д 64.055.01
к.е.н., доцент  *О. В. Лебідь*



Харків – 2020

АНОТАЦІЯ

Дибач І. Л. Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2020.

Дисертація присвячена вирішенню важливої наукової проблеми щодо обґрунтування та розроблення теоретичних, методологічних та методичних положень управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації та практичних рекомендацій їх реалізації в контексті формування ринку освітніх послуг.

Обґрунтовано специфіку корпоратизації закладів вищої освіти, що враховує сутність етапів розвитку корпоративного управління (а саме: зародження елементів, становлення, формування організаційних основ, законодавчого закріплення, практичного занепаду та науково-теоретичного обґрунтування, формування теоретичних основ корпоративного управління та удосконалення науково-теоретичних та практичних аспектів) та онтогенезис форм структурних об'єднань. В роботі визначено, що за такими властивостями як участь у комерційній діяльності, розмежування відносин власності та управління, стратегічна спрямованість розвитку закладу, які притаманні як корпораціям так і закладам вищої освіти, підґрунтям корпоратизації є клієнтоорієнтований, процесний та системний підхід. Це створило підстави для розширення сфери застосування корпоративних засад в сучасній науці та актуалізації використання цієї категорії у сфері управління закладами вищої освіти. Визначено, що в сфері вищої освіти корпоратизація проявляється, в першу чергу, через перетворення закладів вищої освіти у ефективні, самостійні, ринково-орієнтовані організації за рахунок імплементації принципів та методів корпоративного управління.

Уточнено науково-категоріальний апарат теорії управління закладом вищої освіти в контексті корпоратизації через виокремлення стандартів та принципів корпоративного управління у діяльності таких освітніх установ та визначення специфічних компонент корпоративного управління: лідерства, корпоративної культури, результатів діяльності, контролю та взаємодії зацікавлених осіб. Запропоновано до введення у науковий обіг термін «корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти» як освітньої організації, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація.

Науково обґрунтовано, що концепція управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації, надає системне бачення єдності методологічних положень щодо теоретичного підґрунтя, підходів, методології та інструментарію управління із врахуванням обмежень, які обумовлюють доцільність корпоратизації закладів вищої освіти та протиріч у застосуванні корпоративної моделі управління закладами вищої освіти. Основними концептуальними положеннями управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації є: генезис формування та розвитку корпоратизації відповідає функціонуванню та розвитку закладів вищої освіти; впровадження стандартів корпоративного управління в діяльність закладів вищої освіти є передумовою їх конкурентоспроможності в контексті глобалізації освіти; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації враховує інституційний характер взаємовідносин ринкових агентів; між попитом-пропозицією на ринку праці молоді та корпоратизацією управління закладами вищої освіти існує пряма залежність, оскільки умови ринку праці формують вимоги до пропозиції освітньої послуги; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації зорієнтовано на економічні інтереси стейкхолдерів та

довгостроковий розвиток системи вищої освіти; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації зосереджено на пошуку ресурсів для забезпечення ефективності діяльності; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації сприяє оптимізації трансакційні витрати; стимулювання науково-педагогічних працівників, як основної ланки продукування освітньої послуги, є конкурентною перевагою закладу вищої освіти та базується на принципах доброчесності та прозорості формування винагороди за працю; на формування трудового потенціалу, як складової системи корпоратизації закладу вищої освіти, впливають особливості регіонального розвитку та макроекономічні фактори впливу; трансформація традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти здійснюється на засадах корпоратизації з урахуванням принципів корпоративного управління за ресурсно-інноваційним підходом.

Уточнено організаційно-функціональну структуру закладів вищої освіти з позицій корпоратизації, як формування внутрішньої структури об'єкту, що характеризується єдністю реалізації його властивостей та відносин і здійснюється у формі стійкого упорядкованого об'єднання ланок структури, що знаходяться у вертикальних, горизонтальних та діагональних стосунках. Визначено базові функції організаційно-функціональної структуризації, а саме: виробничу, комерційну, фінансову, облікову, адміністративну, безпекову. Доведено, що теоретичним підґрунтям організаційно-функціональної структуризації закладу вищої освіти є тенденції розвитку організаційних структур управління та порівняльний аналіз цих тенденцій у господарській та освітній діяльності, основними напрямками розвитку визнано максимальну гнучкість структури, застосування новітніх інформаційних та комунікаційних технологій, швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі, здатність до самокоординації та самоуправління, адаптивні форми конкуренції.

Визначено категорійно-понятійний апарат організаційної структуризації закладу вищої освіти, що є основою формування системи характеристик організаційних структур, яка кількісно та якісно дозволяє в процесі

проектування отримати безпосередні та опосередковані параметри існуючої структурної побудови а також структури, що відповідає процесу планування організаційних змін у стратегічному розвитку закладу вищої освіти.

Обґрунтовано, що в залежності від організаційно-правової форми і по мірі зростання масштабів установи і ускладнення його організаційної структури, вище керівництво закладу вищої освіти поступово відходить від виробничої, підприємницької та інших функцій, зосереджуючись на прийнятті стратегічних рішень і контролі їх виконання, таким чином орієнтуючись на владне вирішення питань. Систематизовано розподіл повноважень у процесі реалізації влади в закладах вищої освіти за рівнями управління та відповідними одноосібними органами управління (ректор, проректор, декан, завідувач кафедри) і колегіальними органами управління (вчена рада університету, вчена рада факультету) з визначенням функцій, процедур та операцій та закріпленням їх за кожним рівнем та органом управління. Обґрунтовано, що підґрунтям для прийняття обґрунтованого та своєчасного управлінського рішення є проведення організаційно-функціонального аналізу діяльності закладу вищої освіти. Визначено коло задач, які входять до області діагностики і аналізу, що забезпечують реалізацію системного підходу до комплексного аналізу усіх сфер діяльності освітньої установи.

Досліджено трансформаційні процеси на ринку праці молоді та визначено три напрями трансформаційних процесів на ринку праці молоді в Україні, а саме: структурну трансформацію, трансформацію функціональних відносин та трансформацію умов. Доведено, що розвиток ринку праці молоді, перш за все, характеризується стійким дисбалансом між попитом та пропозицією, що відображається у професійно-кваліфікаційній невідповідності робочої сили потребам економіки.

Розроблено механізм формування освітньої послуги, який враховую трансформаційні процеси на ринку праці молоді та спрямований на удосконалення методів, інструментів, важелів впливу та підвищення якості освітньої послуги. Функціонування сформованого механізму слугуватиме

активатором для здійснення, по-перше, ефективної професійної орієнтації молоді відповідно до трансформаційних процесів на ринку праці, по-друге, (для освітніх закладів, органів державної влади) слугуватиме інформаційно-аналітичним базисом для коригування системи планування професійної освіти з точки зору кількісних і якісних потреб та трансформаційних процесів на ринку праці молоді.

Удосконалено інструментарій оцінювання розвитку закладу вищої освіти, науковим базисом якого є дослідження макроекономічних аспектів трудового потенціалу на основі факторного та кластерного аналізу, що визначає систему кількісних параметрів діяльності вищої освітньої установи та розрахунок таксономічного показника оцінки розвитку та рівня мобільності переходу закладу вищої освіти між визначеними кластерами з високим та низьким рівнем розвитку за методом З. Хеловича.

Обґрунтовано соціально-економічні умови формування трудового потенціалу закладів вищої освіти, науковим підґрунтям якого є дослідження макроекономічних аспектів трудового потенціалу, та кластеризації регіонів за показниками діяльності ЗВО за методом «ближнього» та «далекого» сусіда з метою визначення рівня регіонального розвитку закладів вищої освіти та надання практичних рекомендацій щодо врахування факторів, які мають домінуючий вплив на розвиток закладів вищої освіти.

Розроблено методичний підхід до побудови багатофакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних працівників, науковою основою якого є використання статистичного кореляційно-регресійного аналізу. Доведено необхідність перегляду розробки нормативів щодо визначення кількісного складу науково-педагогічних працівників з урахуванням як регіональних особливостей розвитку закладів вищої освіти, так і всіх зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на чисельність персоналу закладів вищої освіти, а саме загальна кількість студентів, кількість студентів-випускників, розмір заробітної плати працівників ЗВО в регіоні, кількість випускників загальноосвітніх закладів.

Сформовано методичний підхід до прогнозування забезпеченості закладів вищої освіти науково-педагогічними працівниками, що сприяє виявленню резервів у кадровому складі в процесі його корпоратизації відповідно до особливостей регіонального розвитку та передбачає: 1) визначення факторів, що здійснюють найбільш суттєвий вплив на кількість науково-педагогічного персоналу у закладі вищої освіти; 2) прогноз кількості науково-педагогічного персоналу; 3) співставлення отриманих прогнозних та нормативних значень чисельності науково-педагогічного персоналу у закладах вищої освіти.

Уточнено інструментарій комплексного оцінювання соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах корпоратизації ЗВО, особливістю якого є комплексне застосування методів анкетування, хронометражних досліджень, експертних оцінок та побудови багатофакторної лінійної моделі і рівняння регресії. Досліджено домінуючі фактори впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників, а саме: характер робіт, кваліфікація, комп'ютерна компетентність, досвід роботи, розумова активність, інтенсивність праці, стан здоров'я, задоволеність працею.

Розроблено методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти, який ґрунтується на: визначені трудомісткості виконаних робіт за певний проміжок часу, співставленої з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу; використанні норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, з урахуванням найсуттєвіших факторів впливу на ефективність трудових процесів та інформаційних технологій.

Розроблено організаційну модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти за ресурсно-інноваційним підходом, що ґрунтується на фундаментальному концепті теорії корпоративного управління та дозволяє управляти закладом

вищої освіти за допомогою інструментів трансформації (стратегія управління, гнучка організаційна структура, диверсифікація портфелю послуг університету, інноваційне фінансування, підприємницька корпоративна культура) і визначає методологічну архітектуру управління.

Розроблено методологічний підхід до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти з побудовою структурно-логічної моделі на основі PEST-аналізу його діяльності на ринку освітніх послуг. Сформовано та досліджено модулі оцінювання конкурентоспроможності закладу вищої освіти (корпоративний, підприємницький, стратегічний, ринковий, інформаційно-мережевий) та розроблено методика оцінювання (самооцінювання) і позиціонування закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, що дозволяє враховувати і реагувати на зміни у макро- та мезосередовищі, оцінювати мікросередовище закладу вищої освіти, забезпечуючи високий рівень його адаптивності до динамічних умов ринку освітніх послуг та ринку праці

Ключові слова: управління, корпоратизація, заклади вищої освіти, конкурентоспроможність закладу вищої освіти, якість освітніх послуг, науково-педагогічні працівники, корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти, організаційна структуризація, ринок освітніх послуг, стимулювання науково-педагогічних працівників.

ABSTRACT

Dybach I.L. Methodology of management of higher education institutions on the basis of corporatization. Qualifying scientific work on the right of manuscript.

Dissertation for Doctor's degree of Economics in specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by type of economic activity) – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2020.

The dissertation is devoted to solving an important scientific problem, substantiation and development of theoretical, methodological and methodic provisions for the management of universities on the basis of corporatization and

practical recommendations for their implementation in the context of the formation of the educational services market.

The specificity of corporatization of higher education institutions has been substantiated, which takes into account the essence of the stages of development of corporate governance (namely: the emergence of elements, formation, creation of organizational foundations, legislative consolidation, practical decline and scientific and theoretical justification, the formation of theoretical foundations of corporate governance and improvement of scientific, theoretical and practical aspects) and ontogenesis of forms of structural associations. It is determined in the work that according to such properties as participation in commercial activities, differentiation of ownership and management relations, strategic direction of the institution's development, which are inherent in both corporations and institutions of higher education, the basis of corporatization is a customer-oriented, process and systematic approach. This created the basis for expanding the scope of application of corporate principles in modern science and actualizing the use of this category in the field of university management. It is determined that in the field of higher education corporatization is manifested, first of all, due to the transformation of higher educational institutions into effective, independent, market-oriented organizations through the implementation of the principles and methods of corporate governance.

The scientific-categorical apparatus of the theory of management of an institution of higher education in the context of corporatization has been clarified through the allocation of standards and principles of corporate governance in the activities of such educational institutions and the definition of specific components of corporate governance: leadership, corporate culture, performance, control and interaction of persons concerned. The term “corporate and entrepreneurial institution of higher education” was proposed before the introduction into scientific circulation as an educational organization, whose activities are based on the principles of corporatism and entrepreneurship, has and uses a complex of balanced strategic resources (intellectual, educational, technological, status, infrastructural, economic), and is also characterized by the presence of a dual purpose of existence (educational

and commercial) and the common tasks of the members of this organization, who identify themselves as a corporation.

It is scientifically substantiated that the concept of university management based on corporatization provides a systemic vision of the unity of methodological provisions on the theoretical basis, approaches, methodology and management tools, taking into account the limitations that determine the expediency of corporatization of higher education institutions and contradictions in the application of the corporate model of university management. The main conceptual provisions of the management of universities on the basis of corporatization are: the genesis of the formation and development of corporatization corresponds to the functioning and development of higher education institutions; the introduction of corporate governance standards in the activities of higher education institutions is a prerequisite for their competitiveness in the context of the globalization of education; management of universities on the basis of corporatization takes into account the institutional nature of the relationship of market agents; there is a direct relationship between supply and demand in the youth labor market and the corporatization of university management, since labor market conditions form the requirements for the supply of educational services; management of universities on the basis of corporatization is focused on the economic interests of stakeholders and the long-term development of the higher education system; management of universities based on corporatization is focused on finding resources to ensure efficiency; management of universities on the basis of corporatization helps to optimize transaction costs; stimulation of scientific and pedagogical workers, as the main link in the development of educational services, is a competitive advantage of a higher education institution and is based on the principles of honesty and transparency in the formation of remuneration for work; the formation of labor potential, as a component of the system of corporatization of an institution of higher education, is influenced by the peculiarities of regional development and macroeconomic factors of influence; the transformation of a traditional university into a corporate-entrepreneurial institution of higher education is carried out on the

basis of corporatization based on the principles of corporate governance by a resource-innovative approach.

The organizational and functional structuring of higher educational institutions has been clarified from the standpoint of corporatization, as the formation of the internal structure of an object, which is characterized by the unity of the implementation of its properties and relations and is carried out in the form of a stable ordered association of structural links in vertical, horizontal and diagonal relationships. The basic functions of organizational and functional structuring have been determined, namely: production, commercial, financial, accounting, administrative, security policy. It is proved that the theoretical basis for the organizational and functional structuring of a higher education institution is the development trends of organizational management structures and a comparative analysis of these trends in economic and educational activities, the main directions of development are recognized as the maximum flexibility of the structure, the use of the latest information and communication technologies, a quick response to changes in external environment, ability for self-coordination and self-management, adaptive forms of competition.

The categorical and conceptual apparatus of the organizational structuring of a higher education institution has been determined, which is the basis for the formation of a system of characteristics of organizational structures, quantitatively and qualitatively allows in the design process to obtain direct and indirect parameters of the existing structural structure and structure, corresponds to the process of planning organizational changes in the strategic development of the institution of higher education.

It is substantiated that, depending on the organizational and legal form and as the scale of the institution grows and its organizational structure becomes more complex, the top management of the institution of higher education is gradually moving away from production, entrepreneurial and other functions, focusing on making strategic decisions and monitoring their implementation, thus focusing on the imperious solution of issues. The distribution of powers in the process of exercising

power in higher education institutions by management levels and by the respective sole government bodies (rector, vice-rector, dean, head of the department) and collegial management bodies (academic council of the university, academic council of the faculty) has been systematized, with the definition of functions, procedures and operations and assigning them to each level and control body. It has been substantiated that the basis for making a well-grounded and timely management decision is an organizational and functional analysis of the activities of a higher education institution. The range of tasks included in the field of diagnostics and analysis is determined, ensuring the implementation of a systematic approach to a comprehensive analysis of all areas of the educational institution.

The transformational processes in the youth labor market have been investigated and three directions of transformational processes in the youth labor market in Ukraine have been identified, namely: structural transformation, transformation of functional relations and transformation of conditions. It has been proved that the development of the youth labor market is primarily characterized by a persistent imbalance between supply and demand, reflected in the professional and qualification mismatch of the labor force with the needs of the economy.

A mechanism for the formation of educational services has been developed, which takes into account the transformation processes in the youth labor market and is aimed at improving methods, tools, levers of influence and improving the quality of educational services. The functioning of the formed mechanism will serve as an activator for the implementation, firstly, of effective vocational guidance of young people in accordance with the transformation processes in the labor market, and secondly, (for educational institutions, public authorities) will serve as an information and analytical basis for adjusting the vocational education planning system in terms of quantitative and qualitative needs and transformation processes in the youth labor market.

The toolkit for assessing the development of a higher education institution has been improved, the scientific basis of which is the study of macroeconomic aspects of labor potential based on factor and cluster analysis, determines the system of

quantitative parameters of the activity of a higher educational institution and the calculation of a taxonomic indicator for assessing the development and level of mobility of the transition of a higher education institution between certain clusters with a high and a low level of development according to the method of Z. Helovich.

The socio-economic conditions for the formation of the labor potential of higher educational institutions have been substantiated, the scientific basis of which is the study of macroeconomic aspects of labor potential, and the clustering of regions according to the performance indicators of higher educational institutions by the method of “near” and “distant” neighbors in order to determine the level of regional development of higher education institutions and the provision of practical recommendations for taking into account the factors that have a dominant influence on the development of higher education institutions.

A methodological approach to the construction of a multifactor model of the effectiveness of the activities of scientific and pedagogical workers has been developed, the scientific basis of which is the use of statistical correlation and regression analysis. The necessity of revising the development of standards for determining the quantitative composition of scientific and pedagogical workers is proved, taking into account both regional features of the development of higher educational institutions, and all external and internal factors affecting the number of personnel of higher educational institutions, namely the total number of students, the number of graduate students, salaries of workers of higher education institutions in the region, the number of graduates of educational institutions.

A methodological approach to forecasting the provision of higher educational institutions with scientific and pedagogical workers has been formed, which contributes to the identification of reserves in the staff in the process of its corporatization in accordance with the peculiarities of regional development and provides for: 1) determining the factors that have the most significant impact on the number of scientific and pedagogical personnel in the higher education institution; 2) forecast of the number of scientific and pedagogical personnel; 3) comparison of the

obtained forecast and normative values of the number of scientific and pedagogical personnel in higher education institutions.

The toolkit for a comprehensive assessment of socio-economic factors of influence on the efficiency of labor activity of scientific and pedagogical workers in the conditions of corporatization of higher education institutions has been clarified, a feature of which is the complex application of questionnaire methods, time studies, expert assessments and the construction of a multifactorial linear model and regression equation. The investigation is made of the dominant factors of influence on the efficiency of labor activity of scientific and pedagogical workers, namely: the nature of work, qualifications, computer competence, work experience, mental activity, labor intensity, health status, job satisfaction.

A methodological approach to the application of labor standards in the system of material incentives for scientific and pedagogical workers of a higher education institution has been developed. The approach is based on: determination of the labor intensity of work performed for a certain period of time compared with the maximum (minimum) monthly fund of working time; the use of time norms for planning and accounting for educational work and lists of the main types of methodological, scientific and organizational work of scientific and pedagogical workers of higher educational institutions taking into account key significant factors influencing the efficiency of labor processes and information technologies.

An organizational model has been developed for the transformation of a traditional university into a corporate-entrepreneurial institution of higher education according to a resource-innovative approach based on the fundamental concept of the theory of corporate governance and allows to manage an institution of higher education using transformation tools (management strategy, flexible organizational structure, diversification of the financing, entrepreneurial corporate culture) and determines the methodological architectonics of management.

A methodological approach to the formation of a strategic basis for increasing the competitiveness of a corporate and entrepreneurial institution of higher education with the construction of a structural and logical model based on a PEST-analysis of

its activities in the educational services market has been developed. The modules for assessing the competitiveness of a higher education institution (corporate, entrepreneurial, strategic market, information-network) have been formed and studied, and a methodology for assessing (self-assessment) and positioning of a higher education institution in the educational services market has been developed, allowing to take into account and respond to changes in macro- and strategic, assess the microenvironment of a higher education institution, ensuring a high level of its adaptability to the dynamic conditions of the educational services market and the labor market.

Key words: management, corporatization, higher education institutions, competitiveness of a higher education institution, quality of educational services, scientific and pedagogical workers, corporate and entrepreneurial institution of higher education, organizational structuring, the market of educational services, incentives for scientific and pedagogical workers.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Монографії

1. Дибач І. Л. Корпоративне управління закладами вищої освіти: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 324 с. (18,83 д.а.).

Колективні монографії

2. Дибач І. Л., Парсяк В. Н., Парсяк К. В. Управління якістю освітніх послуг: монографія / за ред. В. Н. Парсяка. Миколаїв: Видавництво «Талісман», 2014. 296 с. (24,1 д.а. / 8,7 д.а. Особистий внесок автора: досліджено трансформаційні процеси у сфері вищої освіти; розроблено інструментарій стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників).

3. Дибач І. Л. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т.2 / Л. С. Вербовська, О. Г. Дзьоба, О. Ю. Жукова та ін.; наук. ред. серії В. Н. Парсяк. Херсон, Видавничий дім «Гельветика», 2019. 296 с. (17,21 д.а. / 4,03 д.а. Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методичні аспекти розвитку корпоративного підприємництва на ринку освітніх послуг).

Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science

4. Dybach I. L., Nazarova G., Jaworska M., Nazarov N., Demianenko A. Improvement of the method measuring the security of human development: case of Ukraine. *Problem and Perspectives in Management*. 2019. № 17 (4). P. 226–238. (0,99 д.а. / 0,48 д.а. Особистий внесок автора: досліджено рівень розвитку освіти як складову індексу людського розвитку).

Статті в наукових фахових періодичних виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз

5. Дибач І. Л. Макроекономічний аналіз трудового потенціалу вітчизняних закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 6. Том 1. С. 163–169. (0,64 д.а.).

6. Дибач І. Л. Інституційні аспекти управління якістю освітніх послуг вищих навчальних закладів. *Economics of Development*. 2019. №18 (1). С. 33–43. (1,03 д.а.)

7. Дибач І. Л. Посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 3. С. 238–247. (0,85 д.а.).

8. Дибач І. Л. Роль та зміст освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 115–122. (0,67 д.а.).

9. Дибач І. Л. Регіональний аналіз показників розвитку закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 4. С. 87–94. (0,66 д.а.).
10. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси*. 2019. № 3(85). С. 138–147 (0,99 д.а.)
11. Дибач І. Л. Інструментарій корпоративного підприємництва у формуванні ринку освітніх послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3 (213). С. 85–96. (0,67 д.а.).
12. Дибач І. Л. Теоретико-методичні аспекти формування стандартів корпоративного управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т.1 С. 65–78. (0,77 д.а.).
13. Дибач І. Л. Когнітивні ознаки процесу управління якістю освітніх послуг закладами вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 6. С. 54–58. (0,66 д.а.).
14. Дибач І. Л. Науково-методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково-педагогічних працівників. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 37–51 (1 д.а.).
15. Дибач І. Л. Трансформація категоріально-понятійного апарату організаційної структуризації закладів вищої освіти. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №4. Т. 4. С. 129–140. (1,03 д.а.).
16. Дибач І. Л., Назарова Г. В. Інноваційні процеси на ринку освітніх послуг. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т. 2. 338–349. (0,62 д.а. / 0,57 д.а. Особистий внесок автора: ідентифіковано напрями трансформаційних процесів на ринку праці молоді; надано рекомендації щодо раціональної поведінки економічних агентів на ринку праці молоді).
17. Дибач І. Л. Організаційні аспекти реалізації влади у закладах вищої освіти. *Інтелект XXI*. 2020. №1. С. 153–159. (0,76 д.а.).

18. Дибач І. Л. Інформаційно-комунікаційні потоки закладів вищої освіти в контексті корпоратизації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 191–199 (0,68 д.а.).

19. Дибач І. Л. Аналіз чинників інтенсифікації трудової діяльності науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти. *Комунальне господарство міст*. 2020. Вип. 155. Т. 2. С. 8–15. (0,6 д.а.).

20. Дибач І. Л. Визначення необхідної кількості науково-педагогічних працівників вітчизняних закладів вищої освіти. *Вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 37. 50–55 (0,64 д.а.).

21. Дибач І. Л. Корпоративно-підприємницький університет у контексті розвитку ринку вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 273–279. (0,61 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

22. Дибач І. Л. Напрямки PR в сфері освітніх послуг. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. Кам'янець-Подільській: Абетка. 2012. Випуск 6. С. 143–146. (0,85 д.а.)

23. Дибач І. Л., Парсяк В. Н., Парсяк К. В. Систематизація особливостей освітніх послуг як специфічного товару. *Економіка та держава*. 2012. №7. С. 54–57. (0,54 д.а. / 0,28 д.а. Особистий внесок автора: визначені специфічні характеристики освітні послуг, що надаються вітчизняними закладами вищої освіти).

24. Дибач І. Л., Назарова Г. В. Змістовна характеристика робіт виконуваних науково-педагогічним персоналом. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Науковий журнал. Херсон. 2018. № 30 (19). Т. 1. Ч. 2. С. 136–143. (0,74 д.а. / 0,59 д.а. Особистий внесок автора: досліджено сутність робіт, виконуваних науково-педагогічним персоналом).

25. Дибач І. Л., Назарова Г. В. Концептуалізація корпоративного управління закладів вищої освіти в контексті розбудови економіки знань. *Ринок*

праці та зайнятість населення. 2019. № 3 (59). С. 27–33. (0,73 д.а. / 0,68 д.а. Особистий внесок автора: узагальнено та систематизовано основні передумови корпоратизації управління закладів вищої освіти).

Публікації за матеріалами наукових конференцій

26. Дибач І. Л. Public relation як інструмент маркетингової комунікаційної політики вищого навчального закладу. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці*: матеріали 3-ї Міжнародної науково-технічної конференції (Миколаїв, 4-6 жовтня 2012 р.). Миколаїв: НУК, 2012. С. 635–638. (0,17 д.а.).

27. Дибач І. Л. Характеристика освітніх послуг у ВНЗ України. *Актуальні питання економіки та сучасного менеджменту*: матеріали XXVII міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 5-6 липня 2013 р.). Громадська організація «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЄФ, 2013. С.60–63. (0,21 д.а.).

28. Дибач І. Л. Чинники конкурентоспроможності ВНЗ. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці*: матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції (Миколаїв, 18-19 жовтня 2017 р.) Миколаїв: НУК, 2017. С. 385–386. (0,11 д.а.).

29. Дибач І. Л., Парсяк В. Н., Власова Н. О. Передбачення майбутнього розвитку Факультету економіки моря в контекстах системи управління якістю освітніх послуг. *Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ*: матеріали всеукраїнських наукових економічних читань з міжнародною участю (Миколаїв, 20-22 грудня 2017 р.). Миколаїв: НУК, 2017. С. 9–10. (0,15 д.а. / 0,09 д.а. Особистий внесок автора: розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю факультету економіки моря).

30. Дибач І. Л., Фістік О. О. Фактори розробки маркетингової стратегії закладів вищої освіти. *Україна – морська держава: стратегія реалізації економічного потенціалу*: матеріали Всеукраїнських економічних читань з

міжнародною участю (Миколаїв, 13-14 листопада 2018 р.). Миколаїв: НУК, 2018. С. 20–21. (0,16 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора: досліджено основні фактори, що мають суттєвий вплив на процес розробки маркетингової стратегії вітчизняних закладів вищої освіти).

31. Дибач І. Л. Інституціональне середовище закладів вищої освіти: теоретичний аспект. *Actual scientific research: Collection of scientific articles* (Rome, Italy. 23.11.2018). Editoria di Modena, Rome, Italy, 2018. С. 66–70. (0,29 д.а).

32. Дибач І. Л. Аналіз наукового потенціалу закладів вищої освіти. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019* (Харків, 15-17 травня 2019 р.): у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Є. І.Сокола. Харків: НТУ «ХП», 2019. С. 146. (0,1 д.а.)

33. Дибач І. Л. Сутність освітніх послуг в контексті соціалізації та інформатизації економіки. Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 10 жовтня 2019 р.) / Відпов. За вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 351–354. (0,24 д.а.).

34. Дибач І. Л., Ставцов Р. В. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та перспективи посилення. *Облік, аналіз і аудит: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 20-річчю кафедри «Облік і економічний аналіз»* (Миколаїв, 15 листопада 2019 р.). Миколаїв: НУК, 2019. С. 150–152. (0,21 д.а. / 0,19 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність розроблення структурно-логічної моделі підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО).

35. Дибач І. Л. Онтогенез форм підприємницьких об'єднань у розрізі етапів формування корпоративного управління. *Трансформація економічних процесів у морегосподарському комплексі України: матеріали Міжнародної*

науково-практичної конференції (Миколаїв, 17-18 грудня 2019 р.). Миколаїв: НУК, 2019. С. 39–42. (0,3 д.а.)

36. Дибач І. Л. Регіональні чинники ефективності закладів вищої освіти. *Priority directions of science development: The 5th International scientific and practical conference* (Львів, 2-3 березня 2020). Львів: СПС «Sci-conf.com.ua», 2020. С. 472–476. (0,21 д.а.).

37. Дибач І. Л. Сучасні тренди розвитку корпоративного управління. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 30 березня 2020 р.). Київ, 2020. С. 65–67. (0,16 д.а.).



© Дибач І. Л., 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	25
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИЗАЦІЇ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	36
1.1. Змістовна природа корпоративного управління	36
1.2. Теоретичні засади формування стандартів світової та вітчизняної практики корпоративного управління	58
1.3. Концепція управління закладами вищої освіти на основі корпоратизації	77
Висновки до розділу 1	103
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОЇ РОЗБУДОВИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ КОРПОРАТИЗАЦІЇ	107
2.1. Категоріально-понятійний апарат організаційної структуризації закладів вищої освіти	107
2.2. Організаційне забезпечення реалізації влади у закладах вищої освіти	124
2.3. Організаційно-функціональний аналіз та управління комунікаціями в установах вищої освіти в сучасних трансформаційних умовах	142
Висновки по розділу 2	163
РОЗДІЛ 3. КОРПОРАТИЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ПРАЦІ МОЛОДІ	166
3.1. Трансформаційні процеси на ринку праці молоді як складова формування освітніх послуг	166
3.2. Інституціональні засади управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти	185

3.3. Концептуалізація основних аспектів управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці	210
Висновки за розділом 3	221
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ	223
4.1. Макроекономічний аналіз умов формування трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні	223
4.2. Оцінка показників розвитку закладів вищої освіти в регіональному розрізі	235
4.3. Прогнозування потреби закладів вищої освіти в науково-педагогічних працівниках	249
Висновки за розділом 4	267
РОЗДІЛ 5. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ СТИМУЛЮЮЧИХ ВАЖЕЛІВ У НОРМУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ	269
5.1. Дослідження комплексу виконуваних робіт науково-педагогічними працівниками	269
5.2. Аналіз факторів впливу та стимулюючої складової на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників	293
5.3. Науково-методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників	310
Висновки до розділу 5	336
РОЗДІЛ 6. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	340
6.1. Зміна ролі та змісту освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки	340

6.2. Застосування інструментарію корпоративного підприємництва закладу вищої освіти у формуванні ринку освітніх послуг	359
6.3. Стратегічний підхід до конкурентоспроможності закладів вищої освіти в контексті корпоративного підприємництва	384
Висновки за розділом 6	409
ВИСНОВКИ	412
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	420
ДОДАТКИ	462

© Дибач І.Л., 2020

ВСТУП

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

Процеси адаптації ринкових принципів управління у вищій освіті значною мірою відбуваються через адміністративні реформи, впровадження нових форм державного управління та зниження частки держави у фінансуванні ЗВО. Ринкова орієнтація ЗВО змінює управлінський вектор в бік забезпечення конкурентоспроможності освітньої установи, підвищення продуктивності діяльності науково-педагогічних працівників, забезпечення прозорості та покращення якості надання освітніх послуг. Автономія ЗВО, яка поширюється на академічні свободи, самостійне розпорядження ресурсами, вироблення і реалізацію стратегічних рішень, створює основу для корпоратизації управління ЗВО.

В умовах активного становлення теорії і практики корпоративного управління, дослідження проблематики даного питання висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних учених: О. Акчуріна, Д. Баюри, А. Берлі, О. Беляєва, С. Брю, О. Вакульчик, Н. Варламова, О. Гарафонові, М. Дженсена, В. Євтушевського, Ю. Іванова, П. Ільчук, Р. Коуза, Г. Кочеткова, О. Корольові,

У. Меклінга, Г. Мінза, К. Макконела, Г. Назарової, А. Нашинець-Наумової, В. Пономаренка, А. Полянина, В. Романюка, Рендалл К. Морка, Л. Стейера, Ф. Тейлора, О. Уильямсона, В. Фіронової, Т. Фролової, Е. Фрімана, фахівців Організації з економічного співробітництва та розвитку, Світового банку. Особливу увагу даній темі приділяють міжнародні науково-економічні журнали: Корпоративне управління: Міжнародний огляд, Журнал фінансів, Журнал фінансової економіки (Corporate Governance: An International Review, Journal of Finance, Journal of Financial Economics). Так, з плином часу, теорія корпоративного управління стала однією з найбільш дискусійних.

Питання розвитку освітніх послуг є предметом наукового інтересу багатьох учених. Серед вітчизняних науковців слід виділили З. Бараник, І. Грищенко, О. Дороніну, Л. Злупко, А. Колота, Л. Лісогор, О. Раєвнєву, О. Саєнко, М. Семикіну, Л. Шевченко та ін. Питання формування системи корпоративного управління в ЗВО розглядали О. Анісімова, В. Парсяк, І. Драгомирова, С. Приходькина. Проте, дослідження із зазначеної проблематики мають фрагментарний характер, через що спостерігаються розбіжності у деяких питаннях. Так, наприклад, вчені й досі не дійшли згоди щодо визначення сутності корпоратизації ЗВО.

Складність та багатоваріантність питань, пов'язаних із необхідністю побудови наукових основ та прикладних механізмів управління ЗВО на засадах корпоратизації обумовлюють актуальність тематики дисертації, її мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою плану науково-дослідних робіт лабораторії «Дослідження економічних трансформацій» Центру економічних досліджень та управлінського консалтингу Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, теми: «Концепція впровадження системи управління якістю освітніх послуг» (номер державної реєстрації 0112U002527) – науковий керівник проекту, де автором досліджено концептуальні засади управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці; «Організаційно-економічне забезпечення системи управління якістю освітніх послуг у структурному

підрозділі вищого навчального закладу» (номер державної реєстрації 0113U005451) – науковий керівник проекту, де автором опрацьовано концептуальні підходи до якості освітніх послуг ЗВО на ринку праці; «Організаційно-економічні засади формування корпоративних відносин у закладах вищої освіти» (номер державної реєстрації 0119U001954) – науковий керівник проекту, де автором досліджено пріоритетні напрямки розвитку корпоративного підприємництва університету на ринку освітніх послуг; «Теоретико-методологічні передумови забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти» (номер державної реєстрації 0119U001953) – науковий керівник проекту, де автором розроблено методологічне підґрунтя організаційно-структурної розбудови ЗВО засобами корпоратизації.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є наукове обґрунтування та розвиток теоретичних, методологічних та методичних положень щодо управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації, розроблення практичних рекомендацій щодо їх реалізації в контексті формування ринку освітніх послуг.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішувалися такі завдання:

- обґрунтувати специфіку корпоратизації ЗВО;
- уточнити категоріальний апарат теорії управління ЗВО, в контексті корпоратизації;
- обґрунтувати концепцію управління ЗВО на засадах корпоратизації;
- уточнити організаційно-функціональну структуризацію ЗВО з позицій корпоратизації;
- систематизувати та проаналізувати розподіл повноважень у процесі реалізації влади в ЗВО;
- виявити тенденції трансформаційних процесів на ринку праці молоді та на цій основі побудувати цілісний механізм формування освітньої послуги;
- обґрунтувати інструментарій оцінювання розвитку ЗВО;
- розробити методичний підхід до побудови багатофакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО;

сформувати методичний підхід до прогнозування забезпеченості ЗВО науково-педагогічними працівниками;

уточнити інструментарій комплексного оцінювання соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах корпоратизації ЗВО;

розробити методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО;

побудувати організаційну модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО;

розробити методологічний підхід до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО.

Методи дослідження. Для розв'язання окремих теоретичних, науково-методологічних та практичних завдань використовувалися такі методи: *історико-ретроспективний аналіз та узагальнення* – для дослідження теоретико-методологічних основ корпоративного управління у світовому вимірі, що стало основою концепції корпоратизації управління ЗВО; *аналізу та синтезу* – для формування методологічного базису управління ЗВО на засадах корпоратизації, що стало основою розробки положень концепції управління ЗВО на корпоратизаційних засадах; *монографічного та коворкінгового аналізу* – для уточнення категоріально-понятійного апарату теорії управління ЗВО на засадах корпоратизації в частині трактування таких дефініцій як «корпорація», «корпоративне управління», «корпоратизація»; *абстрактно-логічний* – для проведення теоретичних узагальнень, формування висновків; *теорії графів* – для відображення зв'язків, виявлених тенденцій та визначених закономірностей у забезпеченні системи корпоратизації управління ЗВО; *структурний та функціональний аналіз* – для розробки методичного підходу до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО; *факторного аналізу* – для обґрунтування набору показників оцінювання конкурентоспроможності традиційного та корпоративно-підприємницького ЗВО та аналізу забезпеченості ЗВО науково-педагогічним

персоналом; *експертних оцінок* – для вибору індикаторів рівня ефективності праці науково-педагогічного персоналу ЗВО та ранжування модулів оцінки конкурентоспроможності ЗВО; *економічне моделювання* – для дослідження чинників ефективності праці науково-педагогічних працівників ЗВО, що стало підґрунтям розробки методичного підходу застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників; *кореляційно-регресійний аналіз* – для удосконалення методичного підходу до побудови багатофакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО; *прогнозування* – для виявлення резервів кількісного складу науково-педагогічних працівників відповідно до особливостей регіонального розвитку; *PEST-аналіз* – для моніторингу конкурентного середовища ЗВО, що склало підґрунтя розробки методологічного підходу до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО; *кластерний аналіз* – для визначення рівня регіонального розвитку ЗВО, що стало підґрунтям обґрунтування соціально-економічних умов формування трудового потенціалу ЗВО; *контент-аналіз* – для дослідження інституційного середовища ринку освітніх послуг, що стало основою удосконалення інструментарію формування освітньої послуги з урахуванням ринкових трансформацій.

Для моделювання та проведення обчислень використано спеціальні програмно-технічні засоби: MS Excel 2010, Statistica 10.0.

Інформаційною базою досліджень є фундаментальні наукові нароби зарубіжних та вітчизняних вчених за тематикою дослідження, законодавчі та нормативно-правові документи з питань управління діяльністю ЗВО, офіційні матеріали Державної служби статистики України, звіти та аналітичні публікації, інформаційні ресурси мережі Інтернет та результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та методичних положень щодо управління ЗВО на засадах корпоратизації:

вперше:

науково обґрунтовано концепцію управління ЗВО на засадах корпоратизації, яка надає системне бачення єдності методологічних положень щодо теоретичного підґрунтя, підходів, методології та інструментарію управління ЗВО із врахуванням обмежень, які обумовлюють доцільність їхньої корпоратизації та протиріч у застосуванні корпоративної моделі управління ЗВО;

розроблено організаційну модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО за ресурсно-інноваційним підходом, що ґрунтується на фундаментальному концепті теорії корпоративного управління та дозволяє управляти ЗВО за допомогою інструментів трансформації (стратегія управління, гнучка організаційна структура, диверсифікація портфелю послуг університету, інноваційне фінансування, підприємницька корпоративна культура) і визначає методологічну архітектуру управління ЗВО;

розроблено цілісний механізм формування освітньої послуги, який ґрунтується на інформаційній, організаційній, технічній, кадровій, фінансовій, ресурсних складових та визначає завдання, функції, принципи, методи та важелі управління формуванням освітньої послуги, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників ЗВО, підвищення якості освітньої послуги та задоволенню інтересів головних учасників ринку освітніх послуг;

обґрунтовано методологічний підхід до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО з побудовою структурно-логічної моделі на основі PEST-аналізу їх діяльності на ринку освітніх послуг, що дозволило виділити модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО (корпоративний, підприємницький, стратегічний, ринковий, інформаційно-мережевий) та розробити технологію оцінювання (самооцінювання) і позиціонування ЗВО на ринку освітніх послуг з використанням матриці GF/McKinsey;

удосконалено:

організаційно-функціональну структуру ЗВО з позицій корпоратизації, особливістю якої є визначення базових функцій (виробничої, комерційної, фінансової, облікової, адміністративної, безпекової) на основі ключових тенденцій розвитку організаційних структур управління та порівняльного аналізу цих тенденцій у господарській та освітній діяльності, що дозволило визначити основними напрямками розвитку максимальну гнучкість структури, застосування новітніх інформаційних та комунікаційних технологій, швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі, здатність до самокоординації та самоуправління, адаптивні форми конкуренції;

інструментарій оцінювання розвитку ЗВО, науковим базисом якого є дослідження макроекономічних аспектів трудового потенціалу на основі факторного аналізу та кластерного аналізу, що, на відміну від існуючих, визначає систему кількісних параметрів діяльності ЗВО та розрахунок таксономічного показника рівня розвитку та рівня мобільності переходу ЗВО між визначеними кластерами з високим та низьким рівнем розвитку за методом З. Хеловича;

систематизацію та розподіл повноважень у процесі реалізації влади в ЗВО за рівнями управління та відповідними одноосібними органами управління (ректор, проректор, декан, завідувач кафедри) і колегіальними органами управління (вчена рада університету, вчена рада факультету) з визначенням функцій, процедур та операцій та закріпленням їх за кожним рівнем та органом управління;

методичний підхід до побудови багатofакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО, базисом якої є доведення гіпотези про вплив на кількість викладачів загальної кількості студентів, кількості студентів-випускників, розміру заробітної плати працівників ЗВО в регіоні, кількості випускників загальноосвітніх закладів, що дозволяє реалізувати прогресивні імперативи стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО;

методичний підхід до прогнозування забезпеченості ЗВО науково-педагогічними працівниками на основі факторного аналізу, відмінністю якого є

співставлення прогнозних значень їх кількості з нормативними значеннями, затвердженими Ліцензійними умовами надання освітніх послуг у сфері вищої освіти, що сприяє виявленню резервів у кадровому складі в процесі корпоратизації ЗВО відповідно до особливостей регіонального розвитку;

дістали подальшого розвитку:

методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО який, на відміну від існуючих, враховує не лише трудомісткість робіт, а і якісні характеристики трудових процесів: складність та зміст роботи, рівень використання ІТ-технологій, індивідуальний рівень розумової активності, також містить процедуру розрахунку надбавки за трудові досягнення за певний проміжок часу (сумарного місячного фонду корисного робочого часу), у співставленні з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу;

обґрунтування специфіки корпоратизації ЗВО, що, на відміну від існуючих, враховує сутність етапів розвитку корпоративного управління та онтогенезис форм структурних об'єднань і базується на клієнтоорієнтованому, процесному та системному підходах за ознаками, які притаманні як корпораціям, так і ЗВО (участь у комерційній діяльності, розмежування відносин власності та управління, стратегічна спрямованість розвитку ЗВО), що дозволяє розширити сферу застосування корпоративних засад в сучасній науці та актуалізувати використання цієї категорії у сфері управління ЗВО;

змістовне наповнення категоріального апарату теорії управління ЗВО, що охоплює аспекти, пов'язані з корпоратизацією ЗВО у частині уточнення понять «корпоратизація», «корпоративно-підприємницький ЗВО» за рахунок застосування стандартів та принципів корпоративного управління в освітній діяльності та визначення специфічних для функціонування ЗВО компонент корпоративного управління, таких як корпоративна культура, результати діяльності, контроль, взаємодія зацікавлених осіб;

інструментарій комплексного оцінювання соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних

працівників в умовах корпоратизації ЗВО, особливістю якого є комплексне застосування методів анкетування, хронометражних досліджень, експертних оцінок та побудови багатофакторної лінійної моделі ефективності праці науково-педагогічних працівників, що дозволило визначити домінуючі фактори впливу, а саме: характер робіт, кваліфікація, комп'ютерна компетентність, досвід роботи, розумова активність, інтенсивність праці, стан здоров'я, задоволеність працею.

Практична значимість одержаних результатів. Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що розроблені теоретичні та методологічні положення доведено до рівня науково-практичних рекомендацій, спрямованих на запровадження корпоратизаційних аспектів управління в діяльності ЗВО. Впровадження запропонованих в дисертаційній роботі рекомендацій щодо розробки організаційно-економічних засад управління ЗВО на засадах корпоратизації дозволить визначити методологічні передумови розбудови корпоративних принципів управління в діяльності ЗВО, удосконалити методологічні засади організаційної структуризації оператора ринку освітніх послуг в умовах корпоратизації та удосконалити процес формування трудового потенціалу ЗВО за рахунок визначення факторів впливу та спонукальних важелів ефективності діяльності науково-педагогічних працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у дисертації положення, рекомендації та висновки доведені до рівня методичних та практичних рекомендацій прийнято до впровадження: Національним університетом кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка №66-10/6061 від 28.12.2019 р.), Інститутом економіки та управління у нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка № 40/8 від 27.10.2014 р.), Державним університетом «Житомирська політехніка» (довідка № 44-01.00/455 від 03.03.2020 р.), Донецьким національним Університетом імені Василя Стуса (довідка № 20/01.1.3-43 від 25.02.2020 р.), Харківським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного

управління при Президентові України (акт № 7/02.1 від 02.03.2020 р.), Первинною профспівковою організацією Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 67/48 від 25.02.2020 р.), Громадською організацією «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами» (довідка № 7 від 02.03.2020 р.), Центром правозахисної та просвітницької діяльності «БОНА ФІДЕС» (довідка № 18-33 від 23.12.2019 р.), Регіональним офісом водних ресурсів у Миколаївській області (довідка № 01/957 від 10.06.2020 р.). Результати дослідження використовуються у навчальному процесі факультету економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка № 66-11/1339 від 28.05.2020 р.), при викладанні курсів «Маркетинг», «Економічне управління персоналом», «Управління розвитком підприємства».

Проведене дослідження в частині визначення ключових аспектів управління якістю освітніх послуг склало теоретичне підґрунтя системи управління якістю освітніх послуг, впровадженої на факультеті економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова та сертифікованої на відповідність ДСТУ ISO 9001-2015 «Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)».

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеною, самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, в якій всі положення, розробки, результати, висновки та рекомендації, одержані автором самостійно. Особистий внесок у роботах, відображено у співавторстві, відображені у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні, методологічні та науково-практичні результати досліджень оприлюднені автором у доповідях і виступах на міжнародних і вітчизняних науково-практичних конференціях протягом 2012-2020 рр., отримали позитивну оцінку та відгуки, зокрема: Інновації в суднобудуванні та океанотехніці (Миколаїв, 4-6 жовтня 2012 р.), Актуальні питання економіки та сучасного менеджменту (Львів, 5-6 липня 2013 р.), Інновації в суднобудуванні та океанотехніці (Миколаїв, 11-13 жовтня 2017 р.), Стратегічні

орієнтири розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ (Миколаїв, 20-22 грудня 2017 р.), Україна – морська держава: стратегія реалізації економічного потенціалу (Миколаїв, 13-14 листопада 2018 р.), Actual scientific research: Collection of scientific articles (Рим, 23.11.2018 р.), Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (Харків, 15-17 травня 2019 р.), Economic development and legacy by Simon Kuznets (Харків, 30-31 травня 2019 р.), Теорія та практика управління розвитком економіки (Київ, 10 жовтня 2019 р.), Облік, аналіз і аудит: тренди та перспективи (Миколаїв, 15 листопада 2019 р.), Трансформація економічних процесів у морегосподарському комплексі України (Миколаїв, 17-18 грудня 2019 р.), Priority directions of science development (Львів, 2-3 березня 2020 р.); Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів (Київ, 30 березня 2020 р.).

Публікації. Результати наукового дослідження опубліковано у 37 наукових працях, серед яких: 1 одноособова монографія; 2 колективні монографії; 22 статті у наукових фахових виданнях України, серед яких 1 стаття у періодичному виданні, що входить до наукометричної бази даних Scopus, 18 статей у періодичних виданнях, що зареєстровані у інших міжнародних наукометричних базах; 12 публікацій за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій – 76,86 ум.-друк. арк., з них особисто автору належить 48,89 ум.-друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, шести розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг становить 569 сторінок (23,07 авт. арк.). Обсяг основної частини дисертації становить 398 сторінки (16,58 авт. арк.), текст містить 60 рисунків (з них 7 займають 7 повних сторінок), 72 таблиці (з них 12 займають 14 повних сторінок), список використаних джерел із 433 найменувань на 42 сторінках, 22 додатки на 108 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Змістовна природа корпоративного управління

Джерелом конкурентоспроможності країни і важливим фактором стійкого економічного, соціального та інноваційного стимулювання розвитку суспільства є корпоратизація. У документах Світового банку та Організації з економічного співробітництва та розвитку підтверджується, що саме корпоративне управління (далі – КУ), як визначальний елемент корпоратизації, є ключовим фактором підвищення економічної ефективності та сталого розвитку держави, вплив якого, на сьогодні, виходить далеко за межі інтересів приватного сектора економіки. Елементи корпоративного управління проникають у сферу публічного управління [411; 412; 429].

Традиційно під корпоратизацією розуміють процес перетворення державних комерційних підприємств у акціонерні товариства. Проте, в світова спільнота вкладає в термін «корпорація» значно ширше поняття [4; 8; 373; 397; 401] – це організацій, в тому числі й некомерційні, неприбуткові організації (серед яких і заклади освіти), які орієнтовані на виробництво продуктів чи послуг. Спираючись на норми Закону України «Про вищу освіту» [263] зазначимо, що сфері вищої освіти корпоратизація проявляється, в першу чергу, через перетворення закладу вищої освіти у ефективні, самостійні, ринково-орієнтовані організації за рахунок імплементації принципів та методів корпоративного управління.

Розвиток сектору вищої освіти, в умовах сьогодення, є запорукою економічного піднесення – діджиталізація усіх без винятку сфер життя вимагає інтелектуального соціуму. Втім, в Україні, стан цієї сфери є тривожним:

спостерігається скорочення державного фінансування; зменшення кількості абітурієнтів вітчизняних вузів; недостатня дуальність освіти; складності з працевлаштування випускників тощо.

Не додають перспектив використання більшістю закладів вищої освіти (ЗВО) моделі управління перенесеної ще з радянських часів. Досвід провідних університетів світу дозволяє стверджувати, що перспективним напрямом розвитку вітчизняної вищої освіти є імплементація в їх діяльність бізнес-інструментів, що запровадженні комерційними підприємствами. Надання освітніх послуг має розглядатися як підприємницька діяльність і лише за цих умов ЗВО матимуть змогу бути конкурентоспроможними на світовому ринку освітніх послуг.

Термін «підприємницький університет» все частіше звучить у освітніх колах. Проте, він не формалізовано в українському правовому просторі. В той же час, основний посил прийнятого у 2014 році Закону України «Про вищу освіту» [263] полягає у реалізації ЗВО елементів корпоративного управління, з метою їх інституційного зміцнення, покращення менеджменту та забезпечення конкурентоспроможності.

Від так, пропонуємо до введення у науковий обіг терміну корпоративно-підприємницький університет як освітньої організації, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація (обґрунтування запропонованої дефініції наведено у п.п.6.3 дисертаційної роботи).

Корпоративне управління є складним і багатогранним процесом, тому дослідження його сутності вимагає комплексного підходу, оскільки охоплює управлінські, організаційно-правові, виробничі, науково-технічні, освітні та інші процеси; розкриває досить стійкі зв'язки та відносини між явищами і

процесами як в окремих організаційних системах, так і у суспільстві в цілому [22].

В умовах активного становлення теорії і практики корпоративного управління, дослідження проблематики даного питання висвітлені у працях зарубіжних та вітчизняних учених: О. Акчуріна, О. Беляєва, О. Вакульчик, Н. Варламова, М. Дженсена, В. Євтушевського, Ю. Іванова, П. Ільчук, Р. Коуза, Г. Кочеткова, О. Корольової, У. Меклінга, Г. Мінза, К. Макконела, Г. Назарової, О. Поважного, В. Пономаренка, А. Полянина, В. Романюк, Ф. Тейлора, О. Уильямсона, В. Фіронової, Т. Фролової, Е. Фрімена, фахівців міжнародних організацій: Організації з економічного співробітництва та розвитку, Світового банку та ін. Особливу увагу даній темі приділяють міжнародні науково-економічні журнали: Корпоративне управління: Міжнародний огляд, Журнал фінансів, Журнал фінансової економіки (*Corporate Governance: An International Review, Journal of Finance, Journal of Financial Economics*). Так, з плином часу, теорія корпоративного управління стала однією з найбільш дискусійних.

Враховуючи динамічний соціально-економічний розвиток суспільства, науково-теоретичні та практичні аспекти корпоративного управління постійно еволюціонують, збагачуються новими знаннями, наповнюються якісно-новим змістом, відображаючи реалії сучасності. Тобто, на різних історичних етапах погляди сутності корпоративного управління змінювались, що обумовлює необхідність проведення історико-ретроспективного аналізу його виникнення, становлення та розвитку. До того ж дослідження історичних аспектів формування корпоративного управління сприяє розширенню науково-інформаційного середовища, що супроводжується нагромадженням нових знань, зокрема, дозволяє виявити ключові проблеми корпоративного управління, можливості їх уникнення чи вирішення у майбутньому, визначити переваги над іншими формами організації підприємницької діяльності [143].

Технологія проведення ретроспективного аналізу, опирається на систему історико-емпіричних фактів, економічні закономірності, особливості розвитку та теоретичну «канву» [28]. Отже, для ідентифікації історичних етапів

формування та розвитку корпоративного управління необхідно озброїтися відповідною методичною базою, застосовуючи метод системного аналізу, порівняльно-історичного аналізу, метод аналізу ієрархій та ін.

Досліджуючи загальносвітові тенденції становлення та розвитку корпоративного управління, переважна більшість науковців [194, с. 36; 355], пов'язують цей процес із еволюцією колективних форм господарської діяльності: від перших торгівельних гільдій та товариств до сучасних корпорацій. Зазвичай учені виділяють три основні етапи еволюції корпоративного управління, кожен з яких відображає суттєві риси корпорацій, що сформувалися у суспільстві на певний період часу [406].

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

Наступний етап становлення корпоративного управління (XV ст. – перша половина XIX ст.) характеризується зміцненням торгівельних зв'язків, формуванням задовільного за розміром капіталу, у результаті чого спостерігається виникнення нових форм господарської діяльності: повного та командитного товариства. Активний розвиток біржової торгівлі та біржового обороту створив необхідність поділу капіталу об'єднань на окремі частини (акції).

Третій етап розвитку (друга половина XIX ст. – початок XX ст.) характеризується розвитком економіки та торгівельних відносин, необхідністю залучення великого за обсягами капіталу на необмежений термін без кредитних зобов'язань, обмежена відповідальність та зниження ризиків для учасників

економічних відносин. Вищезазначені чинники є передумовою виникнення корпорацій та стрімкого поширення корпоративних відносин.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє виділити четвертий етап розвитку корпоративного управління (кінець ХХ ст. – донині), який характеризується розвитком нематеріального виробництва, виникненням нового фактору виробництва та ресурсу, яким є інтелектуальні та творчі здібності людини. На сьогодні людський капітал на 60–65% визначає рівень розвитку економіки будь-якої країни. Освіта, постає найважливішою рушійною силою економічних змін, джерелом зростання суспільного багатства та формування нової якості економіки, тому значення та роль ринку освітніх послуг зростає.

Оскільки розвиток ринку освітніх послуг на сьогодні носить і академічний, і економічний характер, то дедалі частіше освіта розглядається як товар, а комерціалізація закладів освіти в цілому та корпоратизація, зокрема, виходить на новий рівень розвитку. У результаті цього корпоративне управління наповнюється якісно-новим змістом.

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

1. Переважна більшість учених, зокрема А. Булатов [38], А. Нашинець-Наумова [226], В. М. Романюк [290], Франк Е. [348] у своїх дослідженнях відзначають, що елементи корпоративних відносин формувались разом із виникненням перших товариств ще у Давній Греції в VIII – VI ст. до н. е. Появу перших товариських об'єднань пов'язують із процесами колонізації Середземномор'я та формування грецької общини, що сприяло зародженню перших примітивних організаційно-правових форм господарювання на основі договору.

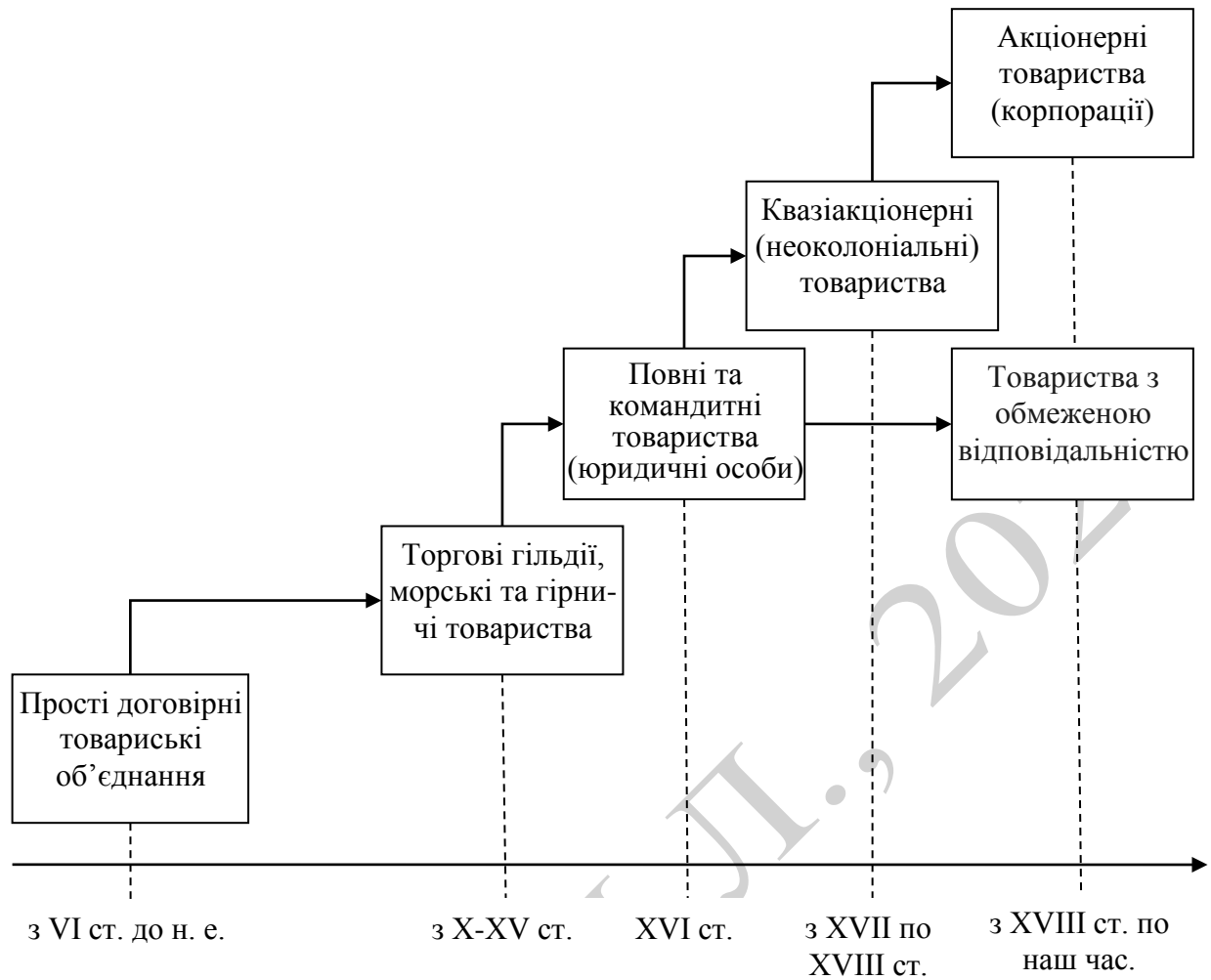


Рис. 1.1. Онтогенез форм підприємницьких об'єднань (структуровано автором на основі [4; 38; 226; 348; 355])

2. Наступною формою підприємницьких об'єднань того часу були: торгові гільдії, морські та пайові (гірничі) товариства [355]. У процесі дослідження виявлено, що основними елементами корпоративного управління тогочасних об'єднань були: установлення єдиних правил, яким підпорядковувалися всі її члени; розширення господарської діяльності гільдій чи товариств у декількох напрямках та формування автономності між господарськими одиницями. Місцем зародження прообразу корпорації прийнято вважати Рим. Саме в цій країні було визначено приватні форми ведення підприємницької діяльності.

3. Епоха буржуазних революцій висувала нові вимоги до організації підприємницьких об'єднань. Тож наступним ступенем логічного ряду

трансформації підприємницьких об'єднань є поява такої форми господарювання, яка б поєднувала ознаки товариства і юридичної особи, що знайшли відображення у формі повного та командитного товариства. Погоджуємось із твердженням А. Ю. Нашинець-Наумовою: «...поява командитних товариств можна розглядати як крок на шляху відособлення підприємницьких об'єднань; як початкову форму при переході від особистого підприємницького об'єднання до майнового» [226, с. 8].

4.3 розвитком та зміцненням міжнародного авторитету провідних метрополій (держав), активізувались процеси колоніальної експансії та формування ідеології колоніалізму. Освоєння нових територій, створення колоній вимагало значних фінансових ресурсів. Але недостатні обсяги державного фінансування стимулювали об'єднання приватного і державного капіталів, що стало основним економічним інструментом освоєння нових ринків. Успішне освоєння нових територій призвело до зростання темпів та масштабів промислового виробництва, кооперації виробництва, нагромадження капіталу, що вимагало задоволення та узгодження економічних інтересів суб'єктів виробничих відносин. Вищезазначене вимагало створення нової організаційно-правової форми підприємницького об'єднання, якою стала колоніальна компанія.

Так, протягом XVI-XVII ст. було утворено близько шістдесяті корпоративних об'єднань колоніального типу, але поява таких об'єднань не розглядалася як нова організаційно-правова форма, оскільки головною особливістю товариства була змішана форма власності, відсутність нормативно-правового регулювання корпорацією та юридичного захисту акціонерів тощо. Таким чином, на нашу думку, П. Ільчук та О. Корольова влучно визначають колоніальні компанії як «квазіакціонерні товариства» [143, с. 181], оскільки вони близькі до сучасних акціонерних товариств [4; 348], але відсутні сприятливі умови для переходу квазі-публічних акціонерних товариств у приватну форму власності.

5. Вже у 20-му році XIX ст. акціонерне товариство (корпорація) стало основною формою підприємницьких об'єднань в Америці та Європі [38]. Всі

риси корпоративного управління втілилися в акціонерному товаристві, як у вищій формі підприємницьких об'єднань.

У результаті аналізу літературних джерел, автором виявлено, що досить часто науковці ототожнюють поняття «акціонерне товариство» та «корпорація», що вимагає уточнення понятійного апарату та пошуку відмінних особливостей. Так, поняття «корпорація» у вітчизняній та зарубіжній практиці має досить широке використання, але слід зазначити, що в наукових працях немає його однозначного визначення, зокрема Л. В. Шикова ототожнює дані поняття [365, с. 108]. У своєму дослідженні науковці Т. Римар та Т. Фролова, вважають ці поняття синонімічними, в основу корпорації покладають акціонерний капітал, але це не завжди відповідає дійсності [349].

На думку вітчизняного науковця С. Румянцева, під корпорацією слід розуміти «акціонерну компанію (товариство), у якій на основі централізації капіталів і заощаджень найманих працівників здійснюється колективне привласнення результатів виробничої діяльності залежно від величини внесених коштів за акції» [292]. Відповідно до визначення О. М. Вакульчик, «корпорація – це акціонерне товариство, створене з метою задоволення потреб суспільства шляхом виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг, діє як юридична особа, і має статутний капітал, що складається з часток декількох власників, які несуть обмежену відповідальність за своїми зобов'язаннями та мають на меті зростання вартості свого капіталу» [41].

У комплексному дослідженні етимології понять «корпорація» і «акціонерне товариство», О. В. Шваб, цитуючи провідних учених у сфері корпоративних відносин зазначає, що «...у процесі еволюції акціонерних підприємств реалізується економічний закон перманентної концентрації капіталу, внаслідок чого утворюються крупні підприємницькі структури – корпорації» [360, с. 263]. Цим самим підтверджується тотожність досліджуваних понять, але у той же час підкреслюється тонка межа, з перетином якої акціонерне товариство (далі – АТ) набуває визначальної відмінності та стає корпорацією.

Натомість ми вважаємо, що помилково розглядати становлення та розвиток корпоративного управління лише через призму еволюції форм підприємницьких об'єднань. Формування та поширення теорії корпоративного управління безумовно викликане низкою об'єктивних взаємопов'язаних чинників. Корпоративне управління зароджувалось не лише разом із формуванням та розширенням виробничих відносин, а й з усвідомленням необхідності законодавчого закріплення корпоративних відносин – розвитком корпоративного права; розвитком теорії управління, усвідомленням необхідності науково-теоретичного обґрунтування корпоративного управління та подальшого збагачення і наповнення новими сутнісними характеристиками. Тому у результаті комплексного аналізу наукових праць, присвячених формуванню та розвитку корпоративних відносин, еволюції форм підприємницьких об'єднань, системи корпоративного права, автором доповнено та уточнено етапи розвитку корпоративного управління, що наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Поява елементів та розвиток корпоративного управління

Період	Передумови трансформації форм господарських об'єднань	Форми господарської діяльності	Передумови формування корпоративного управління	Елемент (ти) корпоративного управління
I Етап. Зародження елементів корпоративного управління				
до XV ст.	розвиток торгівлі та торгівельних відносин, поділ праці, потреба у захисті суспільного майна	торгові гільдії, морські та гірничі товариства	поява спільного майна, розширення господарської діяльності, формування автономності між об'єднаннями	установлення єдиних правил для учасників об'єднання
II Етап. Становлення корпоративного управління				
XVI ст.	розширення торгівельних зв'язків, розвиток біржової торгівлі та біржового обороту	повні та командитні товариства	створення значного за розміром капіталу та необхідність його поділу на окремі частини; вільний обіг акцій	відповідальність акціонерів у межах вкладу
III Етап. Формування організаційних основ корпоративного управління				
XVII-XVIII ст.	активізація процесів колоніальної експансії та формування ідеології колоніалізму; нагро-мадження капіталу	квазіакціонерні товариства (колоніальна компанія)	закладення організаційних і правових основ функціонування акціонерного товариства	формування органів КУ та визначення їх функцій

Продовження таблиці 1.1

Період	Передумови трансформації форм господарських об'єднань	Форми господарської діяльності	Передумови формування корпоративного управління	Елемент (ти) корпоративного управління
IV Етап. Міжнародне законодавче закріплення корпоративного управління				
XVIII-XIX ст.	поширення АТ без законодавчого забезпечення, що призводить до зростання шахрайства та загострення суперечностей між інтересами суб'єктів корпоративних відносин	акціонерні товариства (корпорації)	необхідність досягнення балансу інтересів для підвищення ефективності розвитку корпорації	формування законодавчих норм, міжнародних та національних стандартів корпоративного управління
V Етап. Практичний занепад та науково-теоретичне обґрунтування концепції КУ				
20-50-ті рр. XX ст.	промислова революція, економічна криза та масове безробіття	акціонерні товариства (корпорації)	формування жорстких внутрішніх та зовнішніх органів регулювання корпорацією; відокремлення процесів володіння власністю від управління нею	посилення функцій контролю та керівництва діяльністю корпорації; закладення принципів наукового управління
VI Етап. Формування теоретичних основ корпоративного управління				
50-80-ті рр. XX ст.	збільшення числа акціонерних товариств та висока конкуренція між ними	акціонерні товариства (корпорації)	домінування АТ як організаційно-правової форми господарської діяльності у масштабах світової економіки; зміцнення залежності власників від працівників	удосконалення системи управління; розвиток внутрішніх корпоративних правил та стандартів. Розвиток моделей КУ
VII Етап. Збагачення та удосконалення науково-теоретичних і практичних аспектів КУ				
з 90-х рр. XX ст. – наш час	збільшення числа АТ, посилення конкуренції, розвиток процесів концентрації та централізації капіталів	акціонерні товариства (корпорації)	сприйняття корпорації як організації з абсолютно новими сутнісними характеристиками; акцентуванням уваги на захисті законних інтересів акціонерів незалежно від па-кета акцій; посилення зв'язків між державою і бізнесом	впровадження най-кращої практики корпоративного управління; формування основ корпоративної культури та етики. Формування та розвиток теорій корпоративного управління

Джерело: доповнено та удосконалено автором на основі [60; 143; 179; 194; 200; 226; 290; 344; 348; 365; 367; 406].

Таким чином, пропонуємо виділяти сім етапів розвитку корпоративного управління, а саме: зародження елементів корпоративного управління, становлення корпоративного управління, формування організаційних основ корпоративного управління, законодавче закріплення корпоративного управління, практичного занепаду та науково-теоретичного обґрунтування корпоративного управління, формування теоретичних основ корпоративного управління та удосконалення науково-теоретичних та практичних аспектів.

Якщо перші три етапи нерозривно пов'язані з активним розвитком торгівлі, розширенням виробничих відносин та процесом колоніальної експансії, то четвертий етап – відображає визнання необхідності нормативно-правового закріплення та регулювання вищерозглянутих процесів. Адже зі стрімким поширенням акціонерної форми власності, зростали випадки шахрайства з метою швидкого, легкого та незаконного збагачення. Відсутність досвіду у сфері державного регулювання та саморегулювання корпорацій призвело до виникнення значних проблем в економіці ряду європейських держав. Тож початок XVIII – XIX ст. відзначався формуванням корпоративного права, зокрема створенням правових основ функціонування акціонерного товариства, визнання корпорації як правового інституту. Цілком погоджуємося із думкою В. М. Фіронової, що «виникнення та розвиток системи корпоративного права, визнання корпорації як правового інституту є невід'ємною складовою корпоративного управління» [344, с. 222].

Варто зауважити, про нерозривний зв'язок понять корпоративного управління і корпорації, яка у системі континентального права визначається як організація, що є юридичною особою, яка заснована на об'єднаних капіталах та здійснює будь-яку суспільно-корисну діяльність [223]. Посилаючись на аналіз визначень поняття корпорації як правової категорії, К. Р. Макконел і С. Л. Брю трактують корпорацію, як правову форму бізнесу, відділену від конкретних осіб, вододіючих нею, що є головною особливістю корпоративного управління – відділення володіння від управління [200].

Дещо інше тлумачення пропонує О. С. Поважний [254, с. 25]: «корпорація», на його думку, це добровільне господарське об'єднання, створене на основі спільних економічних інтересів робітників і акціонерів з метою отримання максимального прибутку від виробничої діяльності та вкладених інвестицій». Погоджуючись з цим визначенням, слід зауважити, що воно позбавлене таких важливих чинників як корпоративні права, органи управління, розподіл доходів та ризиків підприємства між учасниками.

Серед головних економіко-правових характеристик корпорації В. Н. Цуглевич виділяє чотири необхідні ознаки [359, с. 192]:

самостійна особа – корпорація є незалежною юридичною особою, відокремленою від акціонерів зі своїми правами власності (як активами так і пасивами);

обмеження відповідальності акціонерів – ризик втрат окремих акціонерів обмежується їх вкладом в акціонерний капітал;

централізоване управління – управління поточними справами здійснюється одним або декількома менеджерами, призначеними акціонерами. Відокремлення управління від власності надає механізми, що спрямовують діяльність менеджерів на досягнення цілей, встановлених акціонерами;

можливість передавання акцій – частки акціонерів у власності можуть вільно передаватися. Ця можливість створює ринок корпоративного контролю, який дисциплінує менеджерів у досягненні цілей акціонерів.

Отже, у межах системи корпоративного управління створюються економічні та соціальні відносини, які знайшли своє відображення у нормативно-правових актах між власниками (акціонерами), менеджерами, працівниками, органами управління та іншими зацікавленими сторонами щодо ефективного управління корпорацією. Контроль, що здійснюється над акціонерним товариством власниками, керівництвом та органами державного регулювання має на меті забезпечення надійною інформацією зацікавлених осіб (суспільство, працівників, керівництво, інвесторів), забезпечення захисту та збереження цінних ресурсів. Контроль здійснюється системою, яка за умови

належного функціонування, включає правовий режим, прийняття управлінських рішень, права власників, надійну фінансову звітність та корпоративну культуру.

Таким чином, із становленням корпоративного законодавства, істотно спростилась процедура реєстрації корпорацій, що сприяло подальшому поширенню акціонерної власності. На початку ХХ ст. акціонерна власність стала більш роздробленою, у багатьох компаніях частка капіталу акціонера не перевищувала 10 %. До 20-х років практично сформувався клас професійних менеджерів і відбувся перехід до управління корпораціями на професійній основі [406].

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

У рамках наступного етапу слід зазначити практичний занепад та науково-теоретичного обґрунтування основ корпоративного управління. Під науково-теоретичними основами корпоративного управління розуміємо систему наукових знань, яку становить загальна теоретична база практики управління, а точніше забезпечення практики управління корпорацією науковими рекомендаціями. Як відзначає науковець Н. М. Рогова, науковий інтерес до проблем корпоративного управління розвивався хвилеподібно, відображаючи еволюцію як загальновідомих корпорацій, так і теоретичного досвіду дослідників [283]. Поштовхом для підвищення наукового інтересу до проблем корпоративного управління у двадцятих, тридцятих роках минулого століття були системні кризи, масові банкрутства провідних корпорацій світу. Саме у часи «Великої депресії» надзвичайно важливе значення у формуванні

теоретичних основ корпоративного управління набули дослідження А. Берлі і Г. Мінза, викладені у праці «Сучасна корпорація і приватна власність» [380], в якій статистично зафіксовано і аналітично обґрунтований феномен корпоративного управління. Отже, першим етапом методології наукового корпоративного управління на виробництві став аналіз змісту роботи корпорації, а також виявлення її основних компонентів. У подальшому обґрунтовано необхідність використання фактору стимулювання з метою формування зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці і зростанні обсягів виробництва.

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

Для тогочасних корпорацій основною задачею було вижити в процесі жорсткої конкурентної боротьби на ринку та забезпечити зростання показників основної діяльності. Отримання прибутку слід було очікувати після досягнення вищезазначених завдань, оскільки увага зосереджувалась на підвищенні якості виробництва та удосконаленні системи управління.

Отже, з позиції теорії управління, слід погодитися с думкою С. А. Масютина, що корпоративне управління стає вищим рівнем управлінської діяльності на підприємстві з акціонерною формою власності [204, с. 22].

Сприйняття корпорації як домінуючої організаційно-правової форми господарської діяльності у світовій економіці, до того ж стрімке збільшення числа корпорацій та посилення конкуренції між ними поклали початок шостому етапу корпоративного управління – формування його теоретичних основ. Слід зазначити, що виникнення наукових шкіл та напрямів дослідження теорії корпоративного управління щоразу визначалися новими реаліями, з якими стикалися корпорації у тій чи іншій країні [43].

Існування різних підходів до побудови системи управління акціонерним товариством зумовлено низкою чинників. Перш за все, кожна система формується в абсолютно різних соціальних, економічних та історичних умовах, в тому числі різняться законодавча і нормативна база, яка регулює права і обов'язки всіх учасників корпоративних відносин; різний практичний досвід формування системи управління в кожній країні, інтереси і завдання, що ставить перед собою корпорація; різний статут та внутрішніми положеннями кожного акціонерного товариства, ступінь «роздрібнення» акціонерного капіталу, способи ведення внутрішнього і зовнішнього контролю [290]. Таким чином, різні внутрішні положення, що регулюють корпоративну систему управління, накопичену практику і нормативне забезпечення конкретної країни дозволяють визначити поняття «модель» корпоративного управління у групі країн або на континенті [323].

Як вважають науковці О. В. Тальберг та Т. О. Фролова в різних країнах складалась певна система управління акціонерними товариствами зі сталими характеристиками й елементами, які відрізняють її від структур інших країн. Так, дослідники виділяють три основні моделі корпоративного управління: англо-американська модель, західноєвропейська (німецька) модель і японська модель. Варто наголосити, що на сьогодні відсутня універсальна модель корпоративного управління, яка була б ідеальною до використання у всіх країнах з ринковою економікою. Але зараз вже можна визначити ще одну модель – це корпоративна модель країн з перехідною економікою, яка також має власні характеристики і своєрідні підходи до формування корпоративних відносин [223].

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

Так, у дев'яностих роках минулого століття збереглися тенденції зростання кількості корпорацій, посилилась конкуренція між ними та прискорились процеси

концентрації та централізації капіталів. За таких умов збільшилось навантаження, в першу чергу, на керівників вищої ланки управління, здатних зменшити невизначеність у вирішенні життєво важливих завдань для корпорації. Як наслідок, наукові підходи до корпоративного управління еволюціонували разом із соціально-економічним розвитком суспільства.

У зарубіжній науці і практиці управління сформувались п'ять найважливіших теорій (рис. 1.2), які внесли в сучасну концепцію управління корпорацією свою специфіку, методи аналізу механізму управління. Розглянуті теорії підкреслюють еволюційність процесу становлення корпорацій як об'єкта управлінського впливу. Серед них виділяються як теоретичні підходи, а саме теорія агентських відносин, теорія стейкхолдерів, теорія управління так і підходи, що носять нормативний характер, до їх числа відносяться ресурсний підхід, відповідно до якого роль зовнішніх директорів полягає у забезпеченні доступу до грошових, кадрових та інших ресурсів. Головна передумова формування теорії трансакційних витрат (transaction cost economics) полягає в тому, що контракти завжди містять неточності та інші недосконалості, що приводить до необхідності управління контрактними відносинами після укладення договору. Основний висновок цієї теорії полягає в тому, що головною функцією контрактів, або організацій, є зниження трансакційних і виробничих витрат.

Протягом тривалого часу достатньо дискусійними були питання пріоритетності задоволення матеріальних інтересів акціонерів та корпоративної соціальної відповідальності під час прийняття управлінських рішень. Так, агентська теорія корпоративного управління розглядає механізм корпоративних відносин через призму агентських витрат, управління та контроль у компанії здійснюється багаторівневою ієрархією менеджерів, які можуть входити до складу власників. Сутність теорії співучасників (або теорія розбіжності інтересів корпорації з інтересами суспільства) полягає в обов'язковій підконтрольності керівництва компанії всім зацікавленим сторонам, які реалізують прийняту модель корпоративних відносин.



Рис. 1.2. Теорії корпоративного управління (узагальнено автором на основі [81; 378; 379; 383])

Компанії мають певні зобов'язання не лише перед власниками, а й перед більш широким колом зацікавлених груп: працівниками, суспільством, клієнтами, постачальниками тощо. Теорія наукового управління (stewardship theory) надає рекомендації щодо практики роботи вищого керівництва корпорації, але при цьому опирається на організаційну психологію і концепцію ієрархії потреб А. Маслоу, підкреслюючи важливість врахування та задоволення потреб при виконанні зобов'язань та прийнятті рішень [379].

Для більш ретельного аналізу теорій корпоративного управління автором проведено їх порівняльний аналіз. Результати аналізу подано у табл. 1.2., де відображено сутнісну характеристику теорій, основну ідею, теоретичні джерела формування, взаємовідносини між учасниками корпоративних відносин та роль трудового колективу у корпоративному управлінні корпорацією тощо. Підкреслимо, що у досліджуваних теоріях увагу зосереджено переважно на внутрішньому середовищі організації як об'єкту управління, що дозволяє вичленувати теоретичні джерела корпоративного управління, засновані на взаємодії всіх органів правління корпорацією. Існує низка відмінних один від одного теорій корпоративного управління, які акцентують різні інтереси всіх сторін. Однак ядром всіх визначень є відносини між зазначеними основними

групами, акціонерами, Радою директорів, менеджерами та іншими зацікавленими особами.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика теорій корпоративного управління

Характерні ознаки	Теорії корпоративного управління				
	Агентська теорія	Теорія трансакційних витрат	Теорія управління	Теорія співучасників	Теорія залежностей від ресурсів
Засновники теорії	М. Дженсен, У. Меклінг	Р.Коуз, О.Уильямсон	Ф. Тейлор	Е. Фрімен	
Сутнісна характеристика механізму корпоративного управління	механізм корпоративного управління розглядається через інструментарій агентських витрат	механізм корпоративного управління орієнтований на виявлення трансакційних витрат, та розробці рекомендацій щодо їх оптимізації	механізм корпоративного управління має соціально-орієнтовану перспективу щодо корпоративного управління	механізм КУ зосереджений на підконтрольності керівництва зацікавленим сторонам, що реалізують прийнятну модель відносин	механізм корпоративного управління зосереджується на пошуку ресурсів, з метою забезпечення ефективної роботи компанії
Основна ідея (завдання)	зменшення витрат на агрегацію	зменшення вартості транзакції	максимізації продуктивності	задоволення інтересів зацікавлених сторін	максимізація добробуту власників
Теоретичні джерела формування	Економіка	Мікроекономіка	Менеджмент	Менеджмент	Соціологія та управління
Часові рамки досягнення мети	Короткострокове	довгострокове	довгострокове	довгострокове	довгострокове
Підхід до формування корпоративних відносин	економічний	економічний	соціологічний та психологічний	соціальний	стратегічний
Задоволення потреб корпорації	економічні інтереси (потреби)	економічні інтереси (потреби)	зростання та розвиток корпорації	економічні інтереси та орієнтація на довгостроковий розвиток	економічні інтереси та орієнтація на довгостроковий розвиток
Взаємовідносини між учасниками	ґрунтуються на корпоративному договорі	ґрунтується на корпоративному договорі	ґрунтуються на довірчих відносинах	ґрунтуються на довірчих відносинах	ґрунтується на корпоративному договорі
Роль трудового колективу	пасивна	пасивна	активна	активна	активна

Джерело: узагальнено автором на основі [81; 379; 380; 383].

За результатами комплексного історико-ретроспективного аналізу корпоративного управління вдалося провести паралелі між формуванням та трансформацією форм господарської діяльності та зародженням корпоративного управління у світовому вимірі; розглянути формування його елементів через призму еволюції торгівельно-виробничих відносин, формування нормативно-правового забезпечення корпоративного управління та розвиток його науково-теоретичних основ.

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

Досліджуючи праці вітчизняних науковців В. М. Романюка, Н. А. Супрун, Т. О. Фролової та інших, з питань еволюції корпоративного управління в Україні, слід зазначити, що вчені виділяють чотири основних етапи, що подано у табл. 1.3.

Розвиток корпоративних відносин в Україні з моменту здобуття незалежності пройшов декілька етапів. Умовно, їх можна розподілити на чотири основних блока, які включають: процеси реформування власності та масову приватизацію, формування законодавства у сфері корпоративних відносин, реалізація корпоративного управління.

Розробка нормативної бази та прийняття відповідних нормативно-правових актів на початку 90-х рр. ХХ ст., стали базою для створення, функціонування і розвитку корпоративного управління в Україні. Цей період відзначається процесами корпоратизації та приватизації майна державних підприємств.

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

Таблиця 1.3

Етапи становлення та розвитку корпоративного управління в Україні

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

Джерело: узагальнено автором на основі [41; 66; 310; 337; 338].

Поглиблення та розширення економічних, соціальних та правових аспектів корпоративних відносин припадає на початок ХХІ ст. і знаменує третій етап корпоратизації в Україні. Ознаками цього етапу є: остаточне закріплення прав власності за обраним колом осіб, формування обліку прав власності на корпоративні права, «пік» інвестиційної активності на фондовому ринку; формування антирейдерського законодавства; посилення фінансово-виробничих груп в розподілі активів підприємств; формування спеціальної корпоративної культури.

Четвертий етап розвитку корпоративних відносин, який почався у кінці 2008 р. продовжується до сьогодні, характеризується розвитком корпоративної культури, поширенням практики корпоративного управління у приватний та публічний сектори економіки. Слід зазначити активне впровадження практики корпоративного управління на державних підприємствах, а саме про «Реформу держкомпаній в Україні: актуальні питання корпоративного управління». Серед головних здобутків реформування публічного сектора економіки: схвалення нового законодавства про приватизацію; впровадження окремих політик для 15 особливо важливих для економіки держпідприємств; оновлення механізму роботи Комітету з призначень і професійний рівень висування кандидатур керівників та членів наглядових рад; реформування сектору природного газу та прийнятий план дій щодо корпоративного управління НАК «Нафтогаз України» тощо. Окрім активного реформування системи управління державних підприємств, вважаємо за доцільне відзначити процес поширення практики управління корпораціями серед закладів вищої освіти. Корпоратизація сфери вищої освіти характеризується такими рисами як: комерціалізація освітніх продуктів і результатів науково-дослідної роботи закладів освіти та пошук незалежних від держави джерел фінансування; формування ефективної системи управління; формування та реалізація механізму урегулювання конфліктів у закладі освіти; забезпечення інформаційної відкритості та соціальної звітності про діяльність закладу тощо [143, с. 122].

Таким чином, у процесі дослідження концептуальних положень з'ясовано, що корпоративне управління є важливим фактором економічного, соціального й інноваційного розвитку суспільства, джерелом конкурентоспроможності країни, вплив якого, виходить далеко за межі інтересів лише приватного сектора економіки. Завдяки використанню методу системного аналізу, порівняльно-історичного аналізу, метод аналізу ієрархій визначено основні етапи еволюції корпоративного управління, кожен з яких надає суттєві характеристики корпорацій в кожний конкретний період часу.

Так, наукові підходи теорії корпоративного управління на початковому етапі свого розвитку можна охарактеризувати як управління суто виробничими процесами, процесами організації виробництва, формування ресурсної бази підприємницьких об'єднань. Але у подальшій практиці та науково-теоретичних дослідженнях стали приділяти підвищену увагу трансформаціям зовнішнього середовища та його впливу на організацію і людини. На сьогодні сутність корпоративного управління, його складові елементи та механізм функціонування є дискусійним питаннями в теорії та практиці управління. Саме наукова полеміка, що наповнює поняття корпоративного управління різним змістом зумовлена методологічним конкуруванням двох теоретичних підходів: науково-теоретичного і практичного.

Проведене дослідження розвитку корпоративного управління в Україні дає можливість зробити висновок про його динамічний характер та розвиток за перехідною моделлю, проникаючи у всі сфери суспільної діяльності. Процес корпоратизації спостерігається в освітній сфері та супроводжується академічною, організаційною, фінансовою і кадровою автономією закладів освіти; комерціалізацією освітніх продуктів; формування ефективної системи управління; формуванням системи інформаційної відкритості про діяльність закладів освіти тощо.

1.2. Теоретичні засади формування стандартів світової та вітчизняної практики корпоративного управління

Теоретичні аспекти корпоративного управління є фундаментом ефективного управління у приватному та державному секторах економіки, а їх розвиток є надзвичайно актуальним для сучасної України. Процеси, пов'язані з приватизацією державної власності, появою великої кількості акціонерних товариств (у тому числі з різною часткою участі держави в капіталі), захистом прав акціонерів, необхідністю регулювання спільної діяльності підприємств в умовах їх інтеграції поклали початок формуванню, удосконаленню та реалізації науково-теоретичних та практичних аспектів корпоративного управління, розробці та затвердженню принципів корпоративного управління в Україні. До того ж питання щодо впровадження найкращої практики корпоративного управління в Україні набуває неабиякої актуальності на тлі процесу європейської інтеграції, що привертає підвищену увагу науковців і практиків.

Питання формування та розвитку корпоративного управління широко висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків, фахівців міжнародних та національних організацій. Зокрема, теоретичні засади формування стандартів корпоративного управління висвітлено у: наукових працях з теорії та методології корпоративного управління зарубіжних: А. Берлі, А. Кедбері, Р. Монкс, Н. Міноу, А. М. Міллстейн, Р. Трикер, Р. Фримен та вітчизняних науковців: Д. О. Баюра, Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова, Є. В. Палига С. А. Румянцев та ін.; міжнародних та національних нормативно-правових актах, серед основних: Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів», Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку Про затвердження Принципів корпоративного управління, Рішення Правління Національного Банку України Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації корпоративного управління в банках України; методичних підходах та рекомендаціях, розроблених світовою

спільнотою та вітчизняними практиками, серед яких: Рекомендації з посилення корпоративного управління Базельського комітету з банківського нагляду, Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України та Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, розроблені Національним банком України; внутрішніх нормативних положеннях компаній, банків та інших публічних та приватних організацій, що регламентують питання корпоративного управління та урегулювання низки проблем, що виникають у процесі формування та реалізації корпоративної стратегії.

Зважаючи на значний доробок з цієї проблематики, слід зазначити відсутність єдиного й універсального підходу до розуміння сутності корпоративного управління [358]. Варто зазначити думку науковців О. А. Акчуріної та Р. В. Севастьянова, які вважають, що велика кількість визначень поняття «корпоративне управління» пояснюється різноманітністю підходів, полярних точок зору науковців, мети дослідження, особливостей становлення корпоративного управління у тій чи іншій країні, а також національними традиціями [301], що може створювати перешкоди на шляху практичного впровадження принципів корпоративного управління у компаніях.

Враховуючи багатоаспектність й міжгалузевість досліджуваного поняття (оскільки корпоративне управління є основою понятійного апарату декількох галузей економіки і права, у тому числі адміністративного, конституційного права та інших, а також широко використовується в українському законодавстві), виникає необхідність з'ясування його змісту та сутності, що, у свою чергу, надасть можливість відмежувати поняття від інших близьких за значенням (наприклад, корпоративний менеджмент), визначити його призначення та особливості розвитку.

Предмет наукового дослідження корпоративного управління є багатограним, оскільки пов'язаний із формуванням найбільш ефективної організаційної структури у компанії, виконанням господарських операцій, вирішенням питань розподілу влади між суб'єктами господарювання

узгодженням взаємовідносин між акціонерами та іншими зацікавленими особами тощо.

Одним із найвідоміших науковців, хто вперше сформулював визначення корпоративного управління є А. Кедбері, на думку якого, «корпоративне управління – це система керівництва і контролю за діяльністю акціонерного товариства» [154]. А головним призначенням корпоративного управління є «підтримка балансу між економічними і соціальними, особистісними суспільними цілями» [154]. Тобто інтереси суспільства, держави, акціонерних товариств та їх власників повинні бути максимально взаємопов'язані.

Зарубіжні науковці Р. Монкс і Н. Міноу, запропонували власне тлумачення корпоративного управління, пояснюючи це поняття сукупністю відносин між різними учасниками, що пов'язані із ідентифікацією напрямів розвитку і діяльністю компанії [404, с. 18; 405].

Н. Р. Мерфі та А. М. Міллстейн під корпоративним управлінням пропонують розуміти «концепцію, що включає структуру управління та контролю за діяльністю акціонерного товариства, а також правила розподілу повноважень між власниками акціонерного товариства, радою директорів, виконавчим органом і працівниками, постачальниками, замовниками і суспільством в цілому» [19].

На думку професора Школи менеджменту Гарвардського університету, експерта з питань внутрішнього і зовнішнього контролю за діяльністю компаній К. Мейєра, система корпоративного управління становить «організаційну модель, за допомогою якої акціонерне товариство представляє і захищає інтереси інвесторів» [198, с. 25; 32].

Варто зазначити, що переважна більшість зарубіжних дослідників з проблематики корпоративного управління (у тому числі Р. Фрімен, А. Кедбері, К. Мейєр, Б. Хермалін і інші) опираються на результати аналізу досвіду англomовних – США, Великобританії та інших країн, і дотримуються підходу «корпоративного керівництва», відповідно до якого, корпоративне управління вважають системою загального керівництва і контролю з боку вищої ланки

управлінського апарату [380]. За цього підходу, корпоративне управління дещо розмежовується – виходить з поділу процесів управління на безпосередньо корпоративне управління (corporate governance) та управління компанією, управління виробництвом (corporate management). У першому випадку йдеться про управління акціонерним товариством з боку акціонерів та вищої ланки управління шляхом розробки і прийняття загальнокорпоративних і стратегічних рішень, у другому – про управління компанією з боку всіх рівнів менеджменту, що включає прийняття як стратегічних, так і оперативних рішень. У зв'язку з цим проведено низку досліджень з ідентифікації відмінностей між поняттями «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент», аналізу цих процесів, виявлення мети діяльності різних учасників: акціонерів, менеджерів та інших зацікавлених осіб.

Український науковець Є. В. Палига визначає корпоративне управління як «сукупність дій, пов'язаних з утворенням компанією, оптимізацією їх структури, форм і методів державної підтримки; організацією, плануванням, збутом, контролем, стимулюванням виробничо-економічної діяльності компанії; узгодження інтересів власників компанії, зокрема через прийняття рішень щодо використання прибутку» [241, с. 25].

Корпоративне управління як систему обраних та призначених органів управління та контролю за діяльністю акціонерного товариства пропонують розуміти Д. О. Баюра та С. А. Румянцев [20; 292, с. 13]. Вітчизняні науковці Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова розглядають корпоративне управління як «сукупність юридичних, економічних, організаційних норм і правил, у межах яких функціонує компанія (товариство), і на основі яких вибудовуються взаємини між усіма її учасниками» [129, с. 23].

Визначення корпоративного управління висвітлено у міжнародних і вітчизняних нормативно-правових актах. Перш за все, слід зазначити відсутність узгодженості та єдиного підходу до трактування досліджуваного поняття у вітчизняному законодавстві. Так, у Законі України «Про державне регулювання ринку цінних паперів, корпоративне управління є системою

відносин, що визначає «правила гри», а саме: розподіл прав і обов'язків між органами товариства та іншими учасниками, процедуру прийняття рішень, здійснення контролю діяльності акціонерних товариств [264].

У Принципах корпоративного управління, затверджених Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку, корпоративне управління визначається як «система, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність компанії» [264]. Таким чином, у вітчизняних нормативно-правових документах корпоративне управління є, перш за все, системою відносин, реалізація яких визначається контролем за діяльністю менеджерів з боку інвесторів та ступенем відповідальності, яку несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності акціонерного товариства.

Фахівці Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) пропонують визначати корпоративне управління як «комплекс взаємовідносин між менеджментом акціонерного товариства, її радою директорів, акціонерами і іншими зацікавленими сторонами». Корпоративне управління також є структурою, відповідно до якої, визначаються завдання акціонерного товариства і засоби їх досягнення та моніторингу» [261]. Крім того, корпоративне управління створює структуру для визначення цілей акціонерного товариства, а також засобів їх досягнення і контролю за функціонуванням акціонерного товариства. Відповідно до визначення категорії, запропонованої фахівцями Світового банку, корпоративне управління – це «система обраних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, яка відображає баланс інтересів менеджерів і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності акціонерного товариства в межах норм, визначених законодавством» [292].

Проведений автором китичний аналіз дефініцій корпоративного управління дав змогу виокремити два основні підходи. У рамках першого підходу більшість учених наголошують, що під корпоративним управлінням слід розуміти діяльність компаній та системи органів управління; взаємовідносини з акціонерами та іншими зацікавленими учасниками. Цей

підхід дав змогу виділити два рівня корпоративного управління: вищий рівень, який спрямований на розвиток компанії та рівень безпосереднього управління компанією, спрямований на управління діяльністю компанії [291].

Прибічники іншого підходу вважають, що корпоративне управління є сукупністю правил, за якими працюють акціонерні товариства. Тобто містить вимоги, норми, правила, нормативні положення та практику господарювання у приватному чи публічному секторі, що дає змогу компанії (акціонерному товариству) залучати людські, фінансові та інші ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність, сприяти підвищенню вартості акціонерного товариства і задовольняти інтереси усіх зацікавлених сторін. Попри відсутність єдиної моделі корпоративного управління, все ж існують загальноприйняті принципи, стандарти та кодекси, які лежать в основі ефективного корпоративного управління та містять рекомендації та вимоги з різних аспектів діяльності компаній [178].

Таким чином, корпоративне управління розглядається або як система фактичних взаємовідносин, або як сукупність юридичних правил, що регламентують взаємодію органів управління акціонерного товариства, акціонерів, менеджерів, інших зацікавлених сторін, спрямованих на отримання максимального прибутку від діяльності акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства [291]. Від так, практична реалізація корпоративного управління здійснюється шляхом розробки та впровадження стандартів, принципів (або кодексу), що містять рекомендації та вимоги з різних аспектів діяльності компаній.

У процесі дослідження виявлено плутанину та неостанню ясність у диференціації понять «стандарт», «принципи», «кодекс», «засади». Світова спільнота у галузі стандартизації корпоративного управління недостатньо уваги приділила виробленню чітких критеріїв, за якими можна було б розрізнити «принципи», «кодекс» та «стандарти» корпоративного управління.

Так, науковець І. М. Ярмак, звертає увагу на те, що у вітчизняному законодавстві поняття «принципи» і «засади» ототожнюються, до того ж

припускає, що тлумачення терміна «засади» рівнозначне поняттю «основи» [369, с. 185]. Розкриваючи зміст поняття «принципи», О. В. Артюх наголошує, що «це основи, положення, засади, правила, норми, вимоги, тобто семантично подібні поняття, які науковою спільнотою та на законодавчому рівні інтерпретуються у широкому сенсі (основи, положення, засади) або у вузькому (правила, норми, вимоги)» [13, с. 22]. Таким чином, можна відзначити семантичну подібність понять «принципи», «засади», «вимоги» у сфері корпоративного управління.

Загальновідомо, що кодекс містить сукупність кодифікованих норм і правил. Кодекс охоплює широкий спектр предметних областей і за своїм статусом є обов'язковим для всіх суб'єктів системи регулювання господарської діяльності. Тобто, кодекс містить сукупність принципів корпоративного управління. Зокрема, фахівці аудиторської компанії КПМГ (KPMG) спільно із глобальною асоціацією професіоналів у сфері фінансів і обліку – Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) наводять таке визначення кодексу корпоративного управління: «інструмент, розроблений з метою охоплення більшої частини ключових вимог у сфері корпоративного управління в певній країні. Як правило, кодекс корпоративного управління затверджується урядом або адміністратором фондової біржі країни; дія якого поширюється на діяльність компаній, котирування цінних паперів на фондових біржах» тощо [252].

Слід відзначити про існування інших видів кодексів у сфері корпоративного управління: кодекс етики або кодекс поведінки, який надає компанії організаційну та ідейну єдність для її подальшого розвитку.

На відміну від кодексу, стандарти мають вузьку спеціалізацію і охоплюють обмежене коло питань та реалізуються на добровільних засадах. Під терміном «стандарт» фахівці Світової організації торгівлі пропонують розуміти документ, ухвалений міжнародною організацією чи установою, який встановлює правила, вказівки, для загального і багаторазового застосування» [433].

До складу стандартів корпоративного управління належать:

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

Таким чином, з'ясована відмінність досліджуваних понять і особливостей їх вживання та використання у вимірі корпоративного управління. Отже, на нашу думку, кодексом корпоративного управління є сукупність ключових принципів та вимог у сфері корпоративного управління приватної чи публічної організації або установи, метою яких є роз'яснення та надання рекомендацій щодо її ефективного функціонування. Стандарти корпоративного управління містять сукупність універсальних принципів з найкращої практики корпоративного управління, розроблених переважно міжнародними організаціями, з метою роз'яснення та надання рекомендацій щодо розроблення національних принципів з корпоративного управління, а також кодексів корпоративного управління компаній [433].

Над розробленням та удосконаленням стандартів корпоративного управління працює низка міжнародних організацій: Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), Світовий банк, Міжнародний валютний фонд (МВФ) і низка інших міжнародних організацій. Так, у 1998 р. ОЕСР спільно зі Світовим банком, Міжнародним валютним фондом ініціювали глобальну програму створення універсальних стандартів та норм корпоративного управління, направлену на покращення національних принципів корпоративного управління. У 1999 р. Рада ОЕСР ухвалила загальні принципи корпоративного управління. Цей документ містить роз'яснення щодо того, які конкретні проблеми повинні регулювати національні стандарти корпоративного управління [412].

Загальні принципи корпоративного управління ОЕСР використовуються урядами як «відправна точка» удосконалення чинних законів і підзаконних нормативних актів країн, а також представниками приватного і публічного секторів

економіки з метою реалізації найкращої практики корпоративного управління. Так, у 2000 р. Групою Європейських акціонерів (European Shareholders Group) прийнято Керівні принципи корпоративного управління «Euroshareholders» [370], які ґрунтуються на Загальних принципах корпоративного управління ОЕСР і спрямовані на розширення прав і впливу акціонерів.

Метою принципів корпоративного управління, розроблених Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (далі – ЄБРР), є сприяння встановленню взаєморозуміння між компаніями, кредиторами та інвесторами при ухваленні рішень про надання кредиту або інвестування капіталу шляхом впровадження ефективних норм у корпоративну практику. Принципи ЄБРР мають універсальний характер, що дає змогу адаптувати їх до конкретної країни з урахуванням норм чинного законодавства [229].

Серед інших основоположних міжнародних документів з найкращої практики корпоративного управління є:

Загальні принципи корпоративного управління ICGN (дещо дублюють принципи ОЕСР) [389];

Кодекс Кедбері, сформований Радою інформації Лондонської фондової біржі та професійною спілкою бухгалтерських службовців;

Кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління, підготовлений Німецькою групою з корпоративного управління;

Рекомендації комітету з питань корпоративного управління, підготовлені групою, створеною Національною радою французької промисловості, Французькою асоціацією приватних підприємств і Рухом французьких підприємств;

Основні принципи та напрямки корпоративного управління у США, підготовлені Каліфорнійським пенсійним фондом цивільних службовців, що є найбільшим у світі пенсійним фондом і одним із найбільших світових інституціональних інвесторів та інші.

Відповідальність за регулювання питань у сфері корпоративного управління, формування та удосконалення нормативної бази покладено на уряди

країн. Важливим є те, щоб нормативна база не лише визначала інституційні обмеження та регламентувала діяльність компаній у сфері корпоративного управління, але могла б і динамічно розвиватися, забезпечуючи ефективне функціонування ринку корпоративного контролю, зокрема через створення такого потужного інструменту, яким є кодекс корпоративного управління.

У табл. 1.4, наведено результати порівняльного аналізу кодексів корпоративного управління деяких країн за наступними ознаками: структура корпоративного управління, обов'язковість дотримання принципів та вимог, дата створення національного кодексу корпоративного управління досліджуваної країни, загальна кількість редакцій кодексів корпоративного управління з моменту створення та ін.

Таблиця 1.4

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

Країна	Велико-британія	США	Канада	Японія	Росія	Китай	Україна	
Структура корпоративного управління	унітарна	унітарна	унітарна	інша	унітарна	дворівнева	дворівнева	
Обов'язковість дотримання ККУ	обов'язково але є винятки	у добровільному порядку	обов'язково але є винятки	обов'язково	у добровільному порядку	обов'язково але є винятки	у добровільному порядку	
Дата введення	1992	1997	1995	1997	2002	2001	2003	
Кількість редакцій	щонайменше 8	3	3	3	1	0	2	
Остання редакція	2016	2012	2012	2009	2014	2001	2014	
Зміст ККУ	Кількість розділів	5	інформація відсутня	3	5	8 глав, 18 розділів	7	6
	Кількість принципів	18	9	12	5	94	24	25
	Кількість вимог	53	інформація відсутня	21	13	інформація відсутня	78	інформація відсутня

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [176; 177; 270; 252; 433].

Так, одним із важливих критеріїв порівняння стилю корпоративного управління є його структура. Переважно використовується або унітарна, або дворівнева структура управління. Особливість унітарного стилю управління компанією полягає у тому, що рада директорів складається як з виконавчих, так і з невиконавчих директорів, але така рада функціонує і приймає рішення як єдина група. Дворівнева структура управління представлена двома самостійними органами: правлінням і наглядовою радою. Згідно з результатами дослідження, проведеного фахівцями аудиторської компанії КПМГ (KPMG) спільно із АССА (рис. 1.3), у 80% досліджених країн використовується унітарна структура корпоративного управління, а в 12% – дворівнева (Китай, Індонезія та В'єтнам).

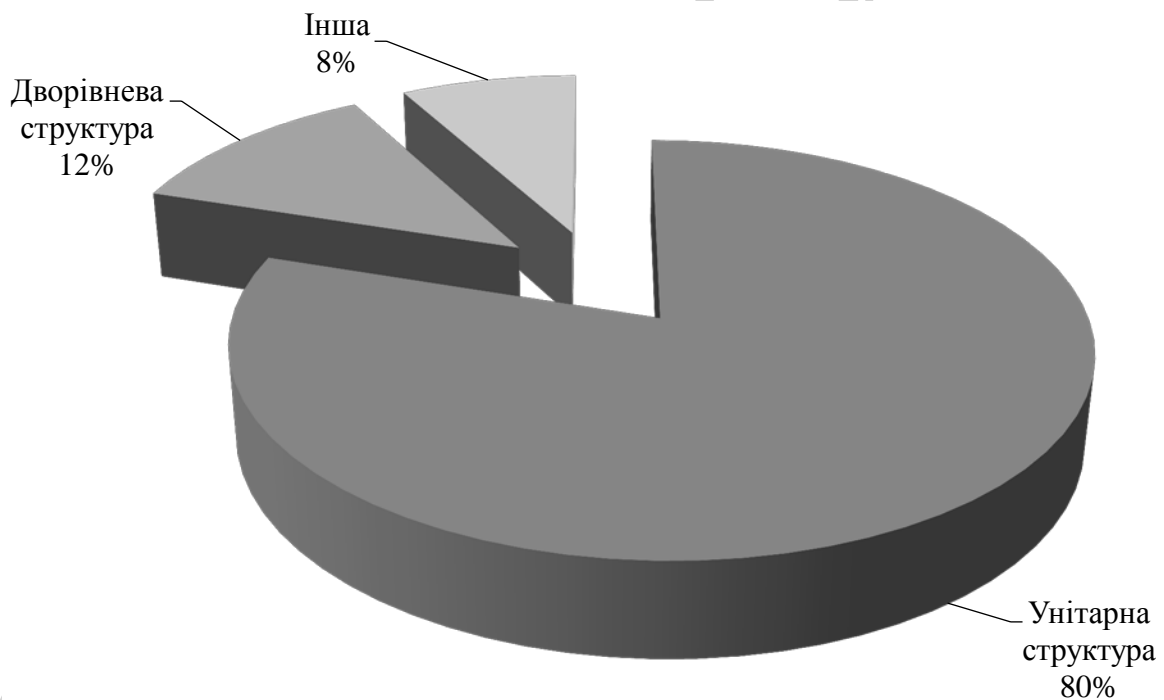


Рис. 1.3. Поширення стилів корпоративного управління у різних країнах світу
(складено за [252])

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

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

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

В Україні сформувалась змішана система управління, але з відчутними аутсайдерськими рисами (велика кількість дрібних інвесторів або власників цінних паперів) [229]. Тож наступним важливим критерієм диференціації кодексів корпоративного управління є їх обов'язковість.

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

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

У процесі дослідження, у підрозд. 1.1, приділено увагу аналізу формування і розвитку корпоративних відносин, беззаперечним є факт еволюційного розвитку кодексу корпоративного управління.

Еволюційність кодексу означає, що принципи корпоративного управління доцільно коригувати відповідно до змін у розвитку корпоративного

середовища. Так, перегляд чинних вимог та оновлення редакцій кодексів урядами реалізується майже у всіх країнах світу, що свідчить про динамічний розвиток концепції корпоративного управління. Активний процес перегляду редакцій кодексів корпоративного управління відбувся на межі ХХ–ХХІ ст. Якісні зміни в суспільному усвідомленні проблем корпоративного управління у цей період привернули увагу міжнародних інституцій, ділового співтовариства та наукової спільноти до аналізу проблеми сталого розвитку, який передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства. Актуалізація цієї проблеми визначила необхідність конкретизації стратегії досягнення сталого розвитку, що відобразилось на формуванні міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу визначила стратегічну місію та філософію подальшого розвитку стандартів корпоративного управління, згідно з якою, компанії, виходячи із базових етичних норм, добровільно приймають додаткові зобов'язання перед суспільством щодо поліпшення якості продукту, навколишнього середовища для реалізації стратегічних завдань – досягнення сталого розвитку. Місія корпоративної соціальної відповідальності може бути реалізована, насамперед, у формі етичної та відповідальної бізнес-практики; активної громадської позиції, яка полягає у взаємодії організації з групами зацікавлених осіб та участі у розв'язанні найважливіших проблем суспільства. Слід підкреслити, що на сьогодні саме концепція корпоративної соціальної відповідальності розглядається як основа побудови ефективних механізмів корпоративного управління [75, с. 27].

Наступною подією, яка визначає еволюційність корпоративного управління є зростання випадків маніпуляцій даними фінансової звітності та шахрайствами у країнах Європи та США на початку ХХІ ст., що продемонструвало недостатню ефективність регуляторних норм та викликало необхідність перегляду стандартів корпоративного управління. Так, урядом США прийнято закон Сарбейнса-Окслі, який підвищив вимоги до незалежності

і високого професійного досвіду директорів публічних компаній; регламентував діяльність зовнішніх аудиторів; визначив кримінальну відповідальність менеджменту за спотворення звітності та регламентував обов'язкову незалежну сертифікацію систем внутрішнього контролю [261].

Фахівцями Гарвардської школи права, на Форумі з питань корпоративного та фінансового регулювання, оприлюднені ключові тенденції розвитку корпоративного управління у деяких країнах світу у 2018-2019 роках. Актуальною темою сьогодення у сфері корпоративного управління є «корпоративна культурна еволюція», де все більше уваги приділяється гендерним питанням та корпоративній поведінці.

У результаті аналізу досліджень науковців, автором виявлено такі основні тренди у розвитку корпоративного управління у цей період:

розвиток гендерного різноманіття як однієї із важливих принципів корпоративної культури та управління;

посилення уваги до екологічних проблем, та відображення їх вирішення у кодексі корпоративного управління;

залучення працівників до процесу розробки кодексу корпоративної культури, до процесу управління компанією.

Так, експерти відзначають, що у США проблемним все ще залишається гендерний розвив в оплаті праці, від так уряд країни планує приділяти більше уваги розвитку корпоративної культури. Подальше удосконалення та розвиток корпоративного управління у Канаді буде зорієнтоване на «гендерне різноманіття» у складі рад директорів, що приведе до активного залучення жінок до участі в управлінні компанією у якості директорів. Але, на нашу думку, недостатня кваліфікованість, відсутність практичного досвіду претендентів може стати загрозою ефективності розвитку компанії. Тому, за прогнозами експертів, більшість інвесторів не підтримають поширення такої політики різноманітності. Варто наголосити, що світова спільнота повільно рухається у напрямі вирішення гендерного питання. На нашу думку, на разі

можливі лише рекомендаційні заходи із підтримки питання гендерного «різномаїття» у сфері корпоративного управління.

У Великобританії, питання залучення працівників до управління компанією відображене у проекті оновленого кодексу корпоративного управління. У кодексі визначено «нові правила» представлення інтересів працівників компанії у радах директорів, а саме: призначення відповідального, який буде «зв'язковою ланкою» між керівництвом компаній та персоналом. Реформи у сфері корпоративного управління в Японії, найімовірніше, будуть містити вимоги щодо обов'язкового розкриття інформації (в тому числі у електронному вигляді) про результати діяльності компаній[426].

Продовжуючи порівняльний аналіз формування кодексів корпоративного управління у зарубіжних країнах та в Україні (табл. 1.4), слід наголосити, що з позиції першості введення кодексу та кількості оновлених редакцій, Великобританія й досі є провідною країною світу. Почавши із затвердженого кодексу корпоративного управління у 1992 році, до сьогодні Великобританія видала понад вісім кодексів. Як зазначають О. В. Пасько та Е. М. Мартей, кількість редакцій кодексів у Великобританії досягла 32, з них 24 стосувалися компаній, що мають лістинг [245, с. 150].

Кодекс корпоративного управління Великобританії має унікальну особливість, яку не має жоден інший кодекс – це наявність у компанії старшого незалежного директора [430, с. 10-11]. Поява «старшого незалежного директора» у британському кодексі відбулась після звіту Хіггса в 2003 році. Метою діяльності старшого незалежного директора є захист інтересів акціонерів, а головним призначенням є бути «зв'язковою ланкою» між менеджментом і акціонерами. На думку О. В. Пасько та Е. М. Мартей, «основна ідея полягає у тому, що моніторингова роль такого директора буде посилена за рахунок поглиблення відносин з головними акціонерами» [245, с. 150].

Україна належить до числа таких країн, де принципи корпоративного управління перебувають у процесу впровадження. В Україні вже існують дві редакції принципів корпоративного управління. Перший кодекс прийнято у

2003 р. [20]. Враховуючи еволюційність такого документу, у 2014 р. КЦПФР затвердила оновлені Принципи корпоративного управління [270]. Нові Принципи корпоративного управління увібрали кращі здобутки світової практики корпоративного управління та містять базові «правила» визначені міжнародною спільнотою [77].

Як зазначає І. А. Ігнат'єва, Принципи корпоративного управління містять ключові засади, на яких мають ґрунтуватися корпоративні відносини в Україні та конкретні рекомендації щодо якісного та прозорого управління акціонерним товариством відповідно до міжнародних стандартів [19]. Слід зазначити, що на сьогодні більшість провідних компаній, зосереджують увагу на формуванні іміджу чи потребують залучення інвестиційних ресурсів розробили принципи корпоративного управління [338].

Структура кодексу корпоративного управління складається із розділів, принципів та вимог. Кількість таких вимог різний та варіюється від 13 до 73, але число їх постійно змінюється.

Дисертантом узагальнено та систематизовано результати досліджень аудиторської компанії КПМГ (KPMG) спільно із глобальною асоціацією професіоналів у сфері фінансів і обліку – Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) змісту та структури кодексів корпоративного управління зарубіжних країн та проведено порівняльний аналіз кодексів корпоративного управління зарубіжних країн та України, результати систематизації представлені в табл. А.1, Додатку А.

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

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

результати діяльності (відображають спосіб формування ефективного набору моделей поведінки для отримання необхідних результатів і формування культури безперервного підвищення ефективності діяльності);

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

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

Вищезазначені компоненти є основними елементами корпоративного управління, які наявні у більшості кодексів і рекомендацій з найкращої практики корпоративного управління країн світу. Таким чином, у проведеному дослідженні названі компоненти використовувались як критерії для порівняння.

Аналіз принципів корпоративного управління за кожним компонентом корпоративного розвитку компаній дає змогу дійти певних висновків. Загалом, проведені дослідження показали, що українське законодавство, зокрема, Закон України «Про Акціонерні товариства» [261], Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку Про затвердження Принципів корпоративного управління у цілому відповідає європейським та світовим стандартам. Тобто проведений аналіз доводить, що кодекси корпоративного управління в розвинених країнах та в Україні мають не суттєві відмінності.

Погоджуємось із науковцями О. В. Пасько, Е. М. Мартей, що структура ради директорів компаній потребує подальшого дослідження. Оскільки в Україні, принципи корпоративного управління фактично вимагають функціонування дворівневих рад директорів, однак на практиці наявні аутсайдерські риси їх функціонування (наприклад, велика кількість дрібних інвесторів або власників цінних паперів).

Згідно із Принципами корпоративного управління: «незалежні члени ради директорів не повинні мати будь-яких суттєвих ділових, родинних або інших зв'язків з товариством, бути членами його виконавчого органу і не бути представником держави» [270]. Питання щодо вимоги до кількості незалежних членів ради директорів у різних країн різняться. Так, у Великобританії, США, Канаді їх кількість повинна бути не менше половини складу, у Росії та Китаї – одна третина, в Україні ця кількість визначена у Принципах корпоративного управління і має складати не менше 25 % кількісного складу ради.

Наступним питанням, яке заслуговує на увагу є гендерне питання у корпоративній практиці. Серед досліджуваних країн, вимога щодо врахування гендерного фактора відображена у кодексах Великобританії та США. Тож на сьогодні це питання є актуальною не лише для України, ай для низки високорозвинених країн. Як уже зазначалося, у США та Канаді все ще залишається проблемою гендерний розвив в оплаті праці.

Процес корпоратизації освітньої сфери викликає потребу у формуванні кодексів корпоративного управління, кодексів етики та поведінки у закладах освіти, що сприяють створенню організаційної та ідейної єдності для подальшого розвитку.

Результати аналізу сучасного стану забезпечення закладів вищої освіти (далі – ЗВО) етичними кодексами або кодексами поведінки дозволяє зробити висновок, про їх небагату кількість й внутрішню ініціативність, що обумовило їх появу, а також про відсутність універсального підходу до їх формування.

Кодекс корпоративної культури, або кодекс професійної етики та організаційної культури складається з сукупності формалізованих і документованих положень корпоративної культури та корпоративного управління ЗВО.

В ієрархії системи документів, що регламентують діяльність ЗВО, кодекс корпоративної культури за своїм значенням і ступенем обов'язковості для виконання займає провідне місце, наступне за статутом ЗВО, розвиваючи його положення у напрямі взаємовідносин усіх категорій науково-педагогічних

працівників та студентів, а також інших учасників освітнього процесу та зацікавлених осіб.

За результатами дослідження доходимо висновку, корпоративне управління стає важливим чинником стійкого розвитку суспільства. Це створює необхідність розширити сферу застосування корпоративного управління і зосередитись на дослідженні проблем розроблення та впровадження кращої практики корпоративного управління у сфері господарської діяльності, зокрема сферу освіти.

Завдяки узагальненню досвіду учених, які працювали над проблемами змістовного наповнення корпоративного управління, проведено аналіз змісту визначення цього поняття. Також з метою чіткого розуміння сутності та унікальності цього процесу проведено порівняльний аналіз близького за сутністю, але різним за рівнем та об'єктом дослідження поняття «корпоративний менеджмент».

Слід відзначити, що світова спільнота у галузі стандартизації корпоративного управління недостатньо уваги приділила виробленню чітких критеріїв, за якими можна було б розрізнити поняття «принципи», «кодекс» та «стандарти» корпоративного управління. Тому у процесі дослідження принципів корпоративного управління з'ясована відмінність понять «стандарт», «принципи», «кодекс» і «засади», а також особливостей їх вживання та використання у вимірі корпоративного управління.

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

1.3. Концепція управління закладами вищої освіти на основі корпоратизації

Результати науково-теоретичного аналізу еволюції концепції корпоративного управління у попередніх підрозділах дисертації демонструють той факт, що класичне розуміння поняття «корпоратизації» лише як процесу формування найбільш ефективної організаційної структури у компанії, виконання господарських операцій, вирішення питань розподілу влади взаємовідносин між акціонерами та менеджерами вичерпало себе. Вищезазначене підтверджує й еволюційність принципів корпоративного управління, які постійно оновлюються й коригуються відповідно до змін у розвитку корпоративного середовища [54; 397; 404], що свідчить про динамічний розвиток концепції управління на засадах корпоратизації. На нашу думку, науковець В. М. Романюк влучно зазначає, що «головною метою розвитку сучасної парадигми корпоративного управління є перехід до моделі стейкхолдерів; формування коаліції зацікавлених груп, кожна з яких прагне збільшити свій добробут і реалізувати інтереси; а також розширити кордони корпоративного управління» [292]. С. П. Заднепровська додає, відзначаючи, що «головними драйверами трансформації корпоративного управління є такі світові тренди: «вихід» інфраструктури корпоративного управління за межі лише підприємницької діяльності, імплементація в публічний сектор економіки; впровадження ризик-орієнтовного підходу у системах аналізу, контролю та ризик-менеджменту; запровадження збалансованого підходу, який ґрунтується на критеріях суспільної значимості, розміру компанії, галузі, типу бізнес-моделі» [130, с. 133].

Тож на сьогодні корпоративне управління стає не лише частиною розвитку приватного сектора економіки, елементи корпоративного управління проникають й у сферу державного (публічного) управління.

Розбудова ринкової економіки та імплементації основних законів ринку у сферу освіти має визначальний вплив на функціонування закладів вищої освіти. Специфічна характеристика менеджменту ЗВО полягає у необхідності приймати рішення в просторі глобальних, локальних та інших економічних інтересів, саме тому він має бути націленим на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня з урахуванням обмежень, що викликані множинністю рівнів управління вищою освітою, характером інституційних відносин, формою власності ЗВО, людськими факторами та стилем управління.

Оскільки традиційний менеджмент, як механізм впливу на ефективність управління господарюючим суб'єктом, вичерпав себе та не сприяє повною мірою вирішенню загальногосподарських проблем розвитку освітньої установи, виникає нагальна необхідність становлення нової парадигми управління, направленої на забезпечення інноваційного розвитку, основу якого складатимуть сучасні технології управління на засадах корпоратизації. Саме вони визначають рівень бізнес-активності університетів в умовах конкурентної боротьби за не лише за платоспроможного споживача освітньої та/чи наукової послуги, а і за талановитого абітурієнта, сприяють створенню умов для креативного розвитку персоналу, надають можливість передбачати і реалізовувати перспективи, що відкриваються від конструктивного використання ресурсного потенціалу ЗВО.

Основними концептуальними положеннями щодо управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації за умов формування ринку освітніх послуг є:

Положення 1. Генезис формування та розвитку корпоратизації відповідає функціонуванню та розвитку закладів вищої освіти.

Наукові підходи до корпоратизації на початковому етапі свого розвитку можна охарактеризувати як управління суто виробничими процесами, процесами організації виробництва, формування ресурсної бази підприємницьких об'єднань. Але у подальшій практиці та науково-теоретичних дослідженнях стали приділяти увагу зовнішньому середовищу, його впливу на

організацію і людину. Специфіка реалізації корпоративного управління у ЗВО, як складової процесу корпоратизації, полягає у тому, що одним із найважливіших складових його діяльності є ринкова стратегія розвитку, коли ЗВО зорієнтований на роботу із споживачами освітніх послуг, як з клієнтами

Положення 2. Впровадження стандартів корпоративного управління в діяльність закладів вищої освіти є передумовою їх конкурентоспроможності в контексті глобалізації освіти.

Особливістю сучасної світової економіки є інтенсивний розвиток глобального ринку освітніх послуг, у результаті чого змінюються вимоги до побудови економічних відносин суб'єктів, діяльність яких пов'язана з цією сферою. Запровадження стандартів корпоративного управління в діяльності ЗВО створюють передумови посилення конкурентоспроможності шляхом формування відповідного інтелектуального капіталу, забезпечення комерціалізації нових знань і наукових розробок.

Положення 3. Управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації враховує інституційний характер взаємовідносин ринкових агентів.

Аксіомою є твердження, що інституціональна структура є однією із визначальних характеристик функціонування ринку освітніх послуг за сучасних умов. Тому, трансформації в управлінні закладами вищої освіти на засадах корпоратизації мають відбуватися з урахуванням чинників інституційного середовища, структурні й функціональні зміни якого потребують розроблення адаптивних механізмів інституційного регулювання.

Положення 4. Між попитом та пропозицією на ринку праці молоді та корпоратизацією закладів вищої освіти існує пряма залежність, оскільки умови ринку праці формують вимоги до пропозиції освітньої послуги.

Однією із основних тенденцій розвитку сфери вищої освіти є комерціалізація закладів вищої освіти. Посилення академічної й фінансової автономії при скороченні частки державного фінансування призводить до того, що вітчизняні ЗВО мають швидко та адекватно реагувати на зміни ринкової

кон'юнктури щодо освітніх послуг. Корпоратизація ЗВО покликана посилити орієнтацію освітніх послуг та наукових досліджень на безпосередні потреби економіки, готувати освітню пропозицію відповідно до трансформацій ринку праці молоді.

Положення 5. Управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації зорієнтовано на економічні інтереси стейкхолдерів та довгостроковий розвиток системи ЗВО.

Корпоратизація закладів вищої освіти як інструмент підвищення його ефективності та наукового і економічного потенціалу націлений на формування ефективної структури управління, основаної на принципах стратегічного менеджменту, самостійності, відповідальності за економічні та соціальні результати господарської діяльності.

Положення 6. Управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації зосереджено на пошуку ресурсів для забезпечення ефективності діяльності.

Оскільки одним із напрямів корпоратизації ЗВО є запровадження корпоративних практик ведення бізнесу, то логічним виглядають очікування щодо збільшення обсягів фінансових ресурсів.

Положення 7. Управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації сприяє оптимізації трансакційні витрати.

Трансакційні витрати в освітній сфері – це додаткові витрати ЗВО як матеріальних так і моральних ресурсів у процесі виконання взятих зобов'язань. Основними причинами появи трансакційних витрат в освіті є обмеженість та / або асиметрія інформації; невіддільність освітньої послуги та суб'єкта, який його створює; опортунізм в поведінці суб'єктів освітніх відносин; складність обліку таких витрат. Головними видами трансакційних витрат ЗВО можуть бути: витрати на пошук інформації (наприклад на отримання та обробку інформації про якість підготовки студентів); витрати на переговори та укладання контракту (витрати, пов'язані з укладанням договорів з роботодавцями з приводу проходження практики студентів, працевлаштування

студентів, замовлення на проведення науково-дослідних робіт тощо); витрати на оцінку (вимірювання якості діяльності науково-педагогічних працівників, втрати, пов'язані з відрахуванням студентів, витрати на підтримку іміджу ЗВО). Запровадження сучасних механізмів та підходів до оптимізації трансакційних витрат створить передумови для їх зниження. В цьому контексті, управління ЗВО на засадах корпоратизації забезпечить синергію у реалізації інформаційно-комунікаційної, стимулюючої, навчальної, дослідницької функцій та координацію діяльності зацікавлених сторін в освітньому процесі.

Положення 8. Стимулювання науково-педагогічних працівників, як основної ланки продукування освітньої послуги, є конкурентною перевагою закладу вищої освіти та базується на принципах доброчесності та прозорості формування винагороди за працю.

Корпоратизація закладів вищої освіти через запровадження академічного бізнес-менеджменту дозволить усунути конфлікт інтересів викладачів та адміністрації за рахунок впровадження адекватної моделі стимулювання праці. Підвищення самовіддачі та інтелектуальної зацікавленості науково-педагогічних працівників у своїй роботі залежить від підвищення соціально-економічної ефективності трудових процесів, яка проявляється в першу чергу в скороченні втрат робочого часу науково-педагогічних працівників, тож винагорода за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці має удосконалити систему мотивації праці науково-педагогічних працівників.

Положення 9. На формування трудового потенціалу, як складової системи корпоратизації закладу вищої освіти, впливають особливості регіонального розвитку та макроекономічні фактори впливу.

Аналіз стану кадрового забезпечення вищої освіти свідчить про необхідність пошуку шляхів його покращення. Негативна динаміка наукової роботи, відтік науково-педагогічних працівників зі сфери освіти, створює несприятливі умови для розвитку ЗВО у контексті інтеграційних процесів та зумовлює необхідність перебудови функціонування ЗВО відповідно до умов ринку. Корпоратизація за цих умов створює передумови врахування

особливостей регіонального та макроекономічного характеру під час розробки та реалізації кадрової політики ЗВО.

Положення 10. Трансформація традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти здійснюється на засадах корпоратизації з урахуванням принципів корпоративного управління за ресурсно-інноваційним підходом.

Існуючий досвід провідних світових університетів свідчить про те, що ключовим фактором їх успішного розвитку є підприємницька діяльність, яка забезпечує адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища, сприяє одночасному задоволенню соціальних запитів суспільства і потреб ринку. Розвиток підприємницької діяльності ЗВО на засадах корпоратизації є необхідною умовою для успішної еволюції університету і його активної участі в регіональній економіці.

Ключовим базисом запропонованої концепції управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації (рис. 1.4.) є авторське бачення щодо підходів, методології та інструментарію управління для усунення протиріччя, які виникають в процесі корпоратизації закладу вищої освіти. Реалізація положень концепції управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації відповідає вимогам сьогодення. Обов'язковим є впровадження усіх зазначених положень, оскільки, лише в цьому випадку буде враховано специфіку ринку освітніх послуг, забезпечено конкурентоспроможність ЗВО та стабільний розвиток системи вищої освіти в цілому.

Слід зазначити, що впровадження корпоратизаційних аспектів управління ЗВО має ряд суперечностей. Перша з них обумовлена турбулентністю ринку освітніх послуг, що пов'язана з одного боку, із перевищенням темпів розвитку технологій над підготовкою відповідної освітньої пропозиції; а з іншого значним інституційним впливом.



Рис. 1.4. Концепція управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації (розроблено автором)

Другою суперечністю розбудови закладів вищої освіти у корпоратизаційному векторі є забезпечення стабільності у процесі розвитку. Не викликає заперечень, що стабільність передбачає стійкість та незмінність у функціонуванні, натомість забезпечення прогресивного розвитку системи вищої освіти можливе за умов спроможності менеджменту приймати швидкі, адекватні вимогам мінливого ринку, рішення, що часто вносять дисбаланс у діяльність ЗВО.

Запровадження бізнес-методів управління, посилення ролі адміністраторів та трансформації менеджменту є безпосередніми конфліктуєчими факторами корпоратизації університету. А цьому тлі можливим є виникнення різного роду конфліктів:

соціально-трудовах, які виникають в процесі виконання трудової діяльності і пов'язані із зіткненням інтересів науково-педагогічного персоналу та зовнішніх стейкхолдерів. Значною перешкодою та причиною виникнення міжгрупового конфлікту може стати комерціалізація викладацької та наукової діяльності, орієнтованість наукових розробок на швидке отримання прибутку провокує зниження професіоналізму науково-педагогічного персоналу та зниження статусу академічного співробітника;

організаційних конфліктів, які проявляються в освітній організації як в цілісній системі та обумовлюють виникненням протиріч в корпоратизованих управлінських системах через невідповідність структури, нерівномірність розподілу повноважень та ресурсів структурних підрозділів ЗВО визначеним цілям та функціям;

міжособистісних конфліктів, що обумовлені конфронтацією індивідів з приводу невідповідності та несумісності їх потреб, мотивів, цілей та цінностей щодо певної ситуації чи часу.

Методологічна основа управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації вибудовується виходячи із базових функцій, організаційної структури та методів управління. Інструментарієм управління ЗВО на засадах корпоратизації є: стратегія управління; гнучка організаційна структура;

диверсифікація портфелю послуг; інноваційне фінансування; гнучка корпоративна культура.

Зміни розвитку суспільства викликають об'єктивні зміни й у суспільній діяльності. Одним із найважливіших чинників проникнення корпоративного управління майже у всі сфери суспільної діяльності, зокрема у сферу державного (публічного) управління – управління закладом вищої освіти є стрімкий суспільно-економічний та науково-технічний розвиток. В умовах вищезазначених тенденцій надзвичайно важливого та вирішального значення набувають знання, інтелект, інформація та освіта [299; 321]. Саме освіта та знання є найважливішою рушійною силою суспільних, економічних, політичних, культурних та інших змін у країні, джерелом зростання суспільного багатства та формування нової якості економіки. Вищезазначене підтверджується тим фактом, що у сучасних умовах провідне місце на світовому ринку займають країни, виробничим ресурсом яких стали інформація і знання. Однією з головних рушійних сил економіки цих держав є наукові розробки, формування та реалізація яких забезпечується високим рівнем освіти, професіоналізму, здатністю до навчання упродовж життя і креативності населення. Так, Світовий банк спільно із Програмою розвитку ООН (далі – ПРООН) очолили проведення досліджень у сфері оцінювання національного багатства у різних країнах та у світі, визначення динаміки його компонентів протягом більше десяти років; результати досліджень свідчать, що у 2018 році у структурі національного багатства світу природні ресурси становили близько 20%, накопичені матеріальні блага – 16%, а людський капітал – 64%; порівняльний аналіз у динаміці наведено на рис. 1.5.

Отже, на сьогодні людський капітал є найбільшим компонентом світового багатства, на нього припадає дві третини загального багатства в усьому світі. Це вказує на необхідність інвестування у людський розвиток для накопичення світового багатства у майбутньому.

Основні тенденції розвитку вищої освіти визначаються світовим «трендом» переходу суспільства від індустріального до постіндустріального

[186; 187]. Даний «тренд» має глобальний характер і пов'язаний з історичним розвитком людської цивілізації [27]. У період масового виробництва, який домінував в індустріальному суспільстві, система вищої професійної освіти, була заснована на таких принципах: галузевий розподіл професійної освіти; різноманітність спеціальностей, які обслуговують різні сфери виробництва і суспільного життя; стандартна організаційна форма передачі галузевих знань студентам закладів вищої освіти [238].

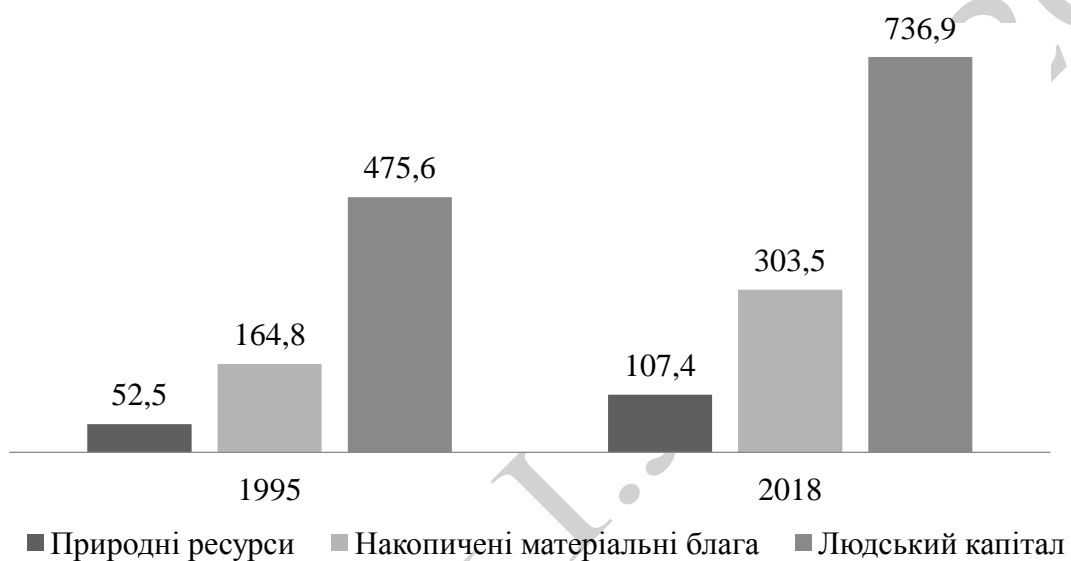


Рис. 1.5. Динаміка структури національного багатства світу (у млрд. дол. США)
(побудовано автором за [395; 425; 432])

Основними викликами, які постали перед світовою системою вищої освіти в умовах постіндустріального суспільства, є: «масовізація» вищої освіти; фінансова криза системи вищої освіти; підвищення вимог до якості освітніх послуг і результатів наукових досліджень у закладах вищої освіти; перехід до гнучких компетентнісно-орієнтованих освітніх програм; зміна освітніх технологій («тренінговий бум»); поява нових форматів вищої професійної освіти; інтернаціоналізація вищої освіти.

В умовах розвитку постіндустріальної економіки з «розподіленим транснаціональним виробництвом» державне фінансування вищої освіти стає

проблемним, адже інтереси держави, приватного сектора та населення (окремих громадян) на ринку праці суттєво різняться.

Очевидно, що на сьогодні заклади вищої освіти і є таким надзвичайно особливим механізмом забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього і виробничого процесу, а також демонструють діючу модель організації суспільства, засновану на балансі інтересів [328]. Адже у сучасному світі вища освіта виступає не лише суб'єктом освітнього процесу, який забезпечує генерування та відтворення знань для формування продуктивних сил суспільства, а й корпоративним суб'єктом, який будує діяльність на принципах корпоративного об'єднання зацікавлених сторін для найбільш ефективного досягнення освітніх цілей [328].

До того ж стрімке поширення комерціалізації у вищій освіті (переважання платної форми навчання) сприяє вирішенню цього питання. Варто зазначити, що до середини 80-х рр. вища освіта у країнах континентальної Європи було суспільним благом, винятковою функцією держави, але вже у 90-ті роки ХХ ст. сектор недержавних закладів вищої освіти істотно розширився.

У Німеччині та Японії, де національні університети були централізовано керованими державними установами, а професорсько-викладацький склад був прирівняний до статусу державних службовців, у 90-х рр. ХХ ст. з'явилась об'єктивна потреба у наданні автономії університетам (в тому числі фінансової). В Японії, у 2003 р ухвалено закон про «Національні університетські корпорації», завдяки якому, університетам надано статус юридичної особи, а майно передано у власність. Поступово приватний сектор у сфері вищій освіті в основному переважає в англо-саксонських країнах, де розвиток закладів вищої освіти традиційно фінансується з недержавних джерел, також практика недержавного фінансування поширена й в Південній Кореї, Тайвані, Філіппінах, Чилі, Вірменії та інших країнах.

Одним із надзвичайних подій є перехід від кошторисного фінансування до надання державних грантів. Таким чином, в новітніх підходах до організації

системи управління освітою починають домінувати більш гнучкі моделі, орієнтовані на державно-приватне партнерство, корпоратизацію управління в закладах вищої освіти, що дає змогу просуватися до формування суспільства знань як результату зусиль усього суспільства.

У 80-тих рр. ХХ ст. в рамках економічної реформи в сферу державного фінансування вищої освіти стало активно впроваджуватися бюджетування, орієнтоване на результат. Цей метод фінансування передбачає впровадження збалансованого і програмного (результативного) бюджету, за яким кошти виділяються під конкретні кількісно виражені та обґрунтовані показники результативності діяльності закладів вищої освіти [200].

Таким чином, до початку ХХІ ст. провідні заклади вищої освіти в розвинених країнах світу вже фактично стали суб'єктами не бюджетного сектора соціальних послуг, а ринкових відносин, сформулювали нову стратегію: стати клієнто-орієнтованими бізнес-структурами, що використовують методи корпоративного управління [227; 370].

Отже, спостерігається тенденція поступового переходу закладів вищої освіти до клієнто-орієнтованої політики розвитку. Основу сучасної стратегії закладів вищої освіти все більше становить не логіка розвитку науки і техніки, а динаміка реальних суспільних потреб у вищій освіті і платоспроможного попиту на освітні та наукові послуги [378].

Відповідно до цієї стратегії, новою філософією вищої освіти стають відносини з клієнтами, як із споживачами освітніх та наукових послуг. Відносини пов'язані із механізмом оплати освітніх та наукових послуг, вимог до матеріальних баз, сервісу, що забезпечує навчальний процес, гнучкістю освітніх «траєкторій». Надзвичайно велику увагу науковці і практики приділяють розробленню об'єктивних методів фіксації ринкових позицій закладів вищої освіти [190, с. 112]. Все більше уваги заклади вищої освіти приділяють формуванню «бренду» навчального закладу, залучення до співпраці найбільш відомих і успішних учених, викладачів і фахівців, поширення академічної мобільності, активний маркетинг і реклама освітніх програм тощо.

А також пошук способів одержання коштів для фінансування освітньо-наукової діяльності.

Попри трансформацію відносин у сфері освітніх послуг, заклади вищої освіти також активно розвивають пріоритетні напрямки наукової діяльності. Ефективна наукова діяльність університетів та інших наукових установ передбачає співпрацю із організаціями приватного сектора економіки, незалежними лабораторіями, іншими організаціями, у тому числі із іншими ЗВО, а також із зарубіжними у формі участі у конкурсах, грандах, наукових конференціях чи симпозіумах. Однією із гострих проблем розвитку науки є складність реалізації наукових розробок, тобто доволі складно знайти потенційного споживача таких послуг [28]. Специфіка реалізації корпоративного управління у ЗВО полягає у тому, що одним із найважливіших складових його діяльності є ринкова стратегія розвитку, коли заклад вищої освіти орієнтований на роботу із споживачами освітніх послуг, як з клієнтами.

На сьогодні надзвичайно широкого використання набув термін «клієнтоорієнтованість» у сфері вищої освіти. Поняття вперше сформульовано у сфері бізнесу, і визначається як «особливий стратегічний підхід до розвитку організації, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності та зростання прибутковості, що припускає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення, залучення та утримання клієнтів, за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення їх потреб» [390; 394].

Клієнтоорієнтованість закладу вищої освіти дає змогу формувати відносинами з клієнтами – споживачами освітньо-наукових послуг, проводити моніторинг потенційних клієнтів і ринку, підтримувати і розвивати найбільш цінних і значущих клієнтів, виводити з системи клієнтів, що представляють для освітнього закладу «баласт», і оновлювати систему новими продуктивними клієнтами. Ключові елементи клієнтоорієнтованого підходу до управління організацією, запропоновані І. А. Демененко [76; 73]. Їх авторська адаптація до сфери вищої освіти, подано на рис. 1.6.

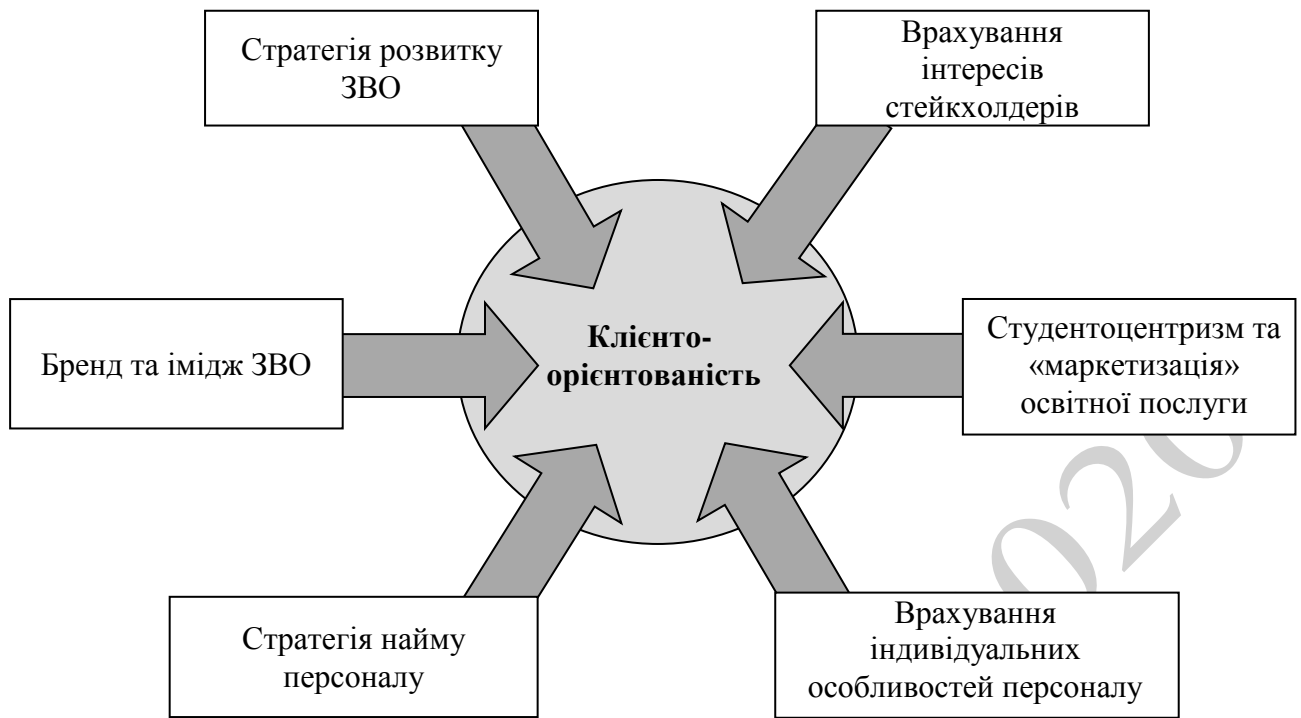


Рис. 1.6. Основні елементи клієнтоорієнтованого підходу до управління ЗВО (доповнено автором на основі [73; 76])

На думку Н.С. Данакіна, І.А. Демененко і І.В. Шавиріна важливою умовою формування клієнтоорієнтованості як методу ефективного розвитку закладу вищої освіти є дотримання таких принципів:

1. Ідентифікація клієнтів – система знань про клієнтів і усвідомлення їх цінності. Чим більшою інформацією володіє заклад про своїх клієнтів, тим краще. Щоб організація могла оцінити клієнтів (в тому числі їх потенційний внесок в її розвиток) зі значною часткою ймовірності, вона повинна скласти уявлення про них, ґрунтуючись на даних каналів маркетингу, події та історії взаємин. Це досягається з використанням баз даних і веденням простого спостереження з боку викладачів.

2. Забезпечення «прихильності» клієнтів за допомогою формування організаційної культури [355]. Прихильність клієнтів можна відстежити за об'єктивними показниками (успішність, інтереси і результати науково-дослідної діяльності, творча активність). На даному етапі доцільно використання якісних методів збору інформації – фокус-груп.

3. Диференціація клієнтів – віднесення клієнтів до груп за обраними керівництвом вузу критеріям. Розроблення і формулювання пропозицій для кожної групи клієнтів різних програм, що відповідають умовам конкуренції і стратегії розвитку закладу вищої освіти. Кращі студенти повинні отримувати різні бонуси (стипендії, подяки, гранти, стажування та ін.).

4. Персоналізація – чим більше персоналізоване пропозицію організації клієнту, тим вище конкурентоспроможність на ринку. При цьому персоніфікацію не варто розуміти буквально. Кожен ЗВО діє в цьому аспекті відповідно до своїх можливостей (чим більшою мірою деталізована його клієнтська база, тим ближче до індивідуальних запитів клієнта). Це досягається веденням баз даних, які вже активно впроваджуються в вузах [76].

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

зростання ролі інтелектуального (людського) капіталу та нематеріальних активів;

необхідність забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього і виробничого процесу;

співпраця та розширення зв'язків закладів вищої освіти та бізнес спільноти;

впровадження збалансованого і програмного (результативного) методу фінансування закладів вищої освіти відповідно до якого фінансові ресурси виділяються під конкретні кількісно виражені та обґрунтовані показники результативності їх діяльності

формування відносин зі споживачами освітньо-наукових послуг як з клієнтами (клієнтоорієнтований підхід);

посилення конкуренції між закладами вищої освіти;

націленість діяльності закладів вищої освіти на досягнення результату.

Зміна юридичного статусу і форми господарювання університетів (від державних установ до суб'єктів ринкових відносин) спричинило зміну способу управління закладами вищої освіти. Як результат, управління закладами вищої освіти увібрало специфічні риси, характерні рисам управління комерційною організацією – корпорацією.

Адже незважаючи на відмінність функцій, ролі, призначенні і статусу комерційної та некомерційної організацій, існує ряд спільних ознак (табл. 1.5), які дозволяють зробити висновок про те, що для управління такою некомерційною організацією, як заклад вищої освіти, можуть застосовуватись механізми корпоративного управління комерційною організацією.

Таблиця 1.5

Аналіз спільних ознак корпоративного управління корпорації та ЗВО

Ознака	Корпорація (акціонерне товариство)	Заклад вищої освіти
Участь у комерційній діяльності	Так	Так
Розмежування відносин власності та управління нею	Присутній	Присутній
Необхідність розробки та прийняття стратегії розвитку організації	Рада директорів визначає та затверджує стратегію діяльності та розвитку корпорації	Вчена рада закладу вищої освіти визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти

Джерело: узагальнено автором на основі [195; 255; 263].

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

Загальновідомо, що державні ЗВО є неприбутковою організацією, яка фінансується з Державного бюджету України, але заклад вищої освіти може самостійно розпоряджатись надходженнями, одержаними від дозволених чинним законодавством платних послуг, які є додатковими джерелами фінансування [255; 263]. Постійна нестача фінансових ресурсів та загроза скорочення державного фінансування стимулює державні ЗВО до пошуку

додаткових джерел надходжень фінансових ресурсів, якими можуть бути участь у грантах, фондах, програмах для реалізації власних проектів.

По-друге, і для ЗВО, і для корпорації характерним є поділ володіння і управління. Власником ЗВО є держава, власниками корпорації є акціонери, але управління в тому і в іншому випадку здійснюється найманим менеджером. У зв'язку з цим в обох випадках виникають питання підзвітності менеджера власникам. У корпораціях немає прямої підзвітності менеджменту власникам, менеджмент підпорядковується спеціально створеному колегіальному органу – раді директорів, який, у свою чергу, підзвітний власникам.

Таким чином, корпоративне управління є складною системою взаємовідносин між адміністрацією ЗВО і державою, між вченою радою і державою, між вченою радою і адміністрацією. Учасники цих відносин можуть мати різні (іноді протилежні) інтереси. Усі вищезазначені учасники беруть участь в управлінні ЗВО та здійсненні контролю за його діяльністю. Метою цієї діяльності є правильний розподіл і суворе дотримання прав і обов'язків її учасників, суворе дотримання чинного законодавства, що, у підсумку, сприяє стабільності і стійкості розвитку ЗВО. Систему корпоративного управління подано на рис. 1.7.

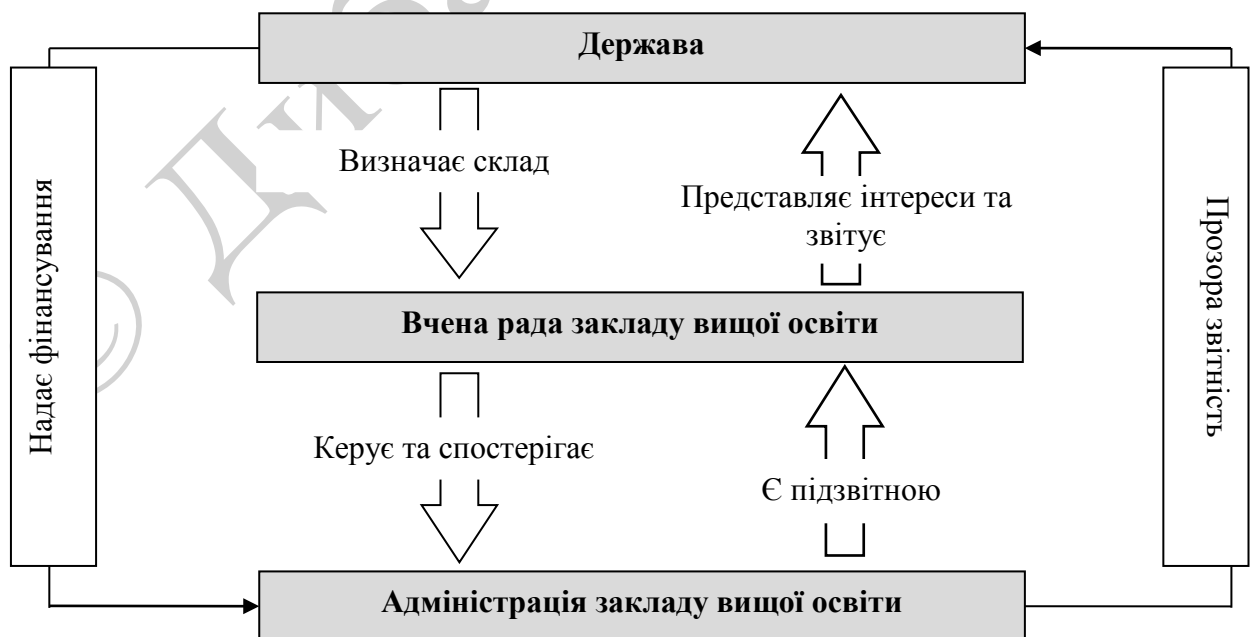


Рис. 1.7. Система корпоративного управління ЗВО (розроблено автором)

На думку А. Г. Теслинова, І А. Протасової та А. Г. Чернявскої, у системі корпоративного управління функції освітнього менеджменту виглядають дещо «парадоксально». Науковці вважають, що менеджером в освіті може виступати особа, яка готова і здатна до ініціативи та нестандартним управлінським рішенням, до активного генерування ідей. Але фактично завданням менеджера є створення передумов і оптимальних умов для того, щоб ініціативи на всіх рівнях освітнього процесу не лише набули системного характеру, але і заохочувалися саме як корпоративні ініціативи. Інакше кажучи, чим менше «помітна» роль менеджменту, тим ефективнішою є його робота. При корпоративному управлінні на перший план висувається особистісний внесок у досягнення загальних цілей. Особливого сенсу це твердження набуває в сфері, яка традиційно розглядалася в якості сфери адміністративного керівництва [328]. Скасувати адміністрування як інструмент управління неможливо, однак його функціонування передбачає ряд обмежень, особливо у взаємовідносинах між учасниками освітнього процесу і зацікавленими сторонами. За таких обставин корпоративне рішення стає важливим «моральним» фактором процесу освіти.

Досягнення синергетичного ефекту можливе, якщо зусилля менеджменту спрямовані на створення та постійне удосконалення системи взаємодії всіх учасників освітнього процесу. Такий підхід створює основу для переростання спонтанного партнерства, у відкриту систему освіти, при якій відповідальність всіх партнерів є загальною формою ціннісних орієнтацій. Надзавдання корпоративного управління у сфері освіти як раз і полягає в тому, щоб згенерувати зусилля всіх учасників освітньо-наукового процесу і створити стійку, систему, здатну до саморозвитку, перетворивши заклад вищої освіти з об'єкта, що надає освітні послуги, в корпоративний суб'єкт [328]. Адже специфіка корпоративного управління полягає в тому, що об'єктом управління виступає сукупність незалежних один від одного взаємодіючих суб'єктів, кожен з яких має свої інтереси, а відмінність між ними може привести до розвитку корпоративних конфліктів.

Третьою спільною рисою є прийняття стратегічних рішень з питань розвитку організації. Стратегію комерційної організації затверджує рада директорів. У ЗВО теж необхідно розробляти і затверджувати стратегію розвитку закладу відповідно до вимог, визначених чинним законодавством [195]. Так, відповідно до Закону України «Про вищу освіту», «вчена рада закладу вищої освіти визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти» [263].

На нашу думку, цілком виправданим є введення у науковий обіг та широке застосування поняття «корпоративне управління закладом вищої освіти». Поняття «корпоративний», використовуючи його у сфері управління освітою розглядається у смисловому контексті як «об'єднуючий», що дає змогу інтерпретувати корпоративне управління ЗВО як форму організації взаємодії низки організацій, установ та осіб, які мають відношення до найрізноманітніших аспектів функціонування освітньої системи на основі соціальної інтеграції їх діяльності.

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

партнерства з метою підвищення соціальної ефективності та відповідальності сторін» [146].

Результати аналізу економічної літератури дозволило констатувати, що для сучасної теорії корпоративного управління характерне виділення декількох підходів корпоративного управління закладом вищої освіти. Так, узагальнення існуючих підходів до корпоративного управління закладом вищої освіти дозволило встановити, що зміст і специфіка підходів визначаються сутністю та особливостями взаємовідносин, метою корпоративного управління у закладах вищої освіти тощо.

Використовуючи науковий доробок у сфері корпоративного управління приватними організаціями науковцем О. Кондур здійснено спробу їх модифікувати до корпоративного управління закладами вищої освіти. Так науковець пропонує виділяти: частковий, суспільний, нормативний, юридичний, фінансовий, управлінський, організаційний, економічний підходи до корпоративного управління у закладі вищої освіти.

Частковий (приватний) підхід до корпоративного управління передбачає перейняття досвіду корпоративного управління корпораціями у розрізі вибору найкращих механізмів управління і розподілу влади між учасниками корпоративних відносин в управлінні закладом вищої освіти. У межах часткового (приватного) підходу варто відобразити дослідження В. А. Євтушевського, що на сьогодні у світі широкого поширення набули дві основні системи корпоративного управління: інсайдерська та аутсайдерська, формування яких стало наслідком історичних та економічних процесів у тих чи інших країнах і відображають основні підходи до проблеми розподілу повноважень, прийняття рішень і реалізації прав власності.

Особливість інсайдерської системи корпоративного управління полягає у концентрації власності у розпорядженні кількох осіб, які володіють великими частками майна. При цьому більшість функцій управління реалізується такими (юридичними чи фізичними) особами, а менеджмент знаходиться під їх

впливом. Тобто, інсайдери можуть бути одночасно і акціонерами, і менеджерами таких організацій.

Характерною особливістю аутсайдерських системи є широка акціонерна власність, яка є досить роздрібною, через що прийняття управлінських рішень здебільшого залежить від менеджерів.

Деяким країнам Європи та Японії характерна інсайдерська система корпоративного управління, а в США та Великобританії функціонує аутсайдерська. Отже, таке розмежування систем корпоративного управління засновується залежно від концентрації корпоративної власності і застосування однорівневих або дворівневих систем управління [127].

Існування розглянутих систем корпоративного управління не вирішує такі проблеми як: узгодження інтересів дрібних інвесторів, наявність суперечностей між задоволенням короткострокових та довгострокових інтересів інвесторів, виконавчими та невиконавчими директорами, різними групами інвесторів (державними чи іноземними).

Проводячи критичний аналіз деяких із виділених підходів, варто зазначити факт повторення та дублювання змісту деяких з них. Так, аналіз нормативного та юридичного підходу викликає потребу з'ясування доцільності їх виділення як окремих підходів, оскільки їх суть має тотожне значення. Тому, пропонуємо використовувати нормативний підхід, враховуючи, що він відображає сукупність принципів, норм і правил розподілу повноважень між власником закладу вищої освіти яким є держава і менеджерами, яким є адміністрація закладу вищої освіти, співробітниками, замовниками освітніх послуг і суспільством в цілому. Управлінський підхід містить у собі систему органів закладу вищої освіти, яка управляє ним (ректорат, вчена рада, органи студентського самоврядування, наглядова рада тощо).

Організаційний підхід розкриває сутність корпоративного управління через побудову ефективної організаційної моделі, за допомогою якої ЗВО представляє і захищає свої інтереси. Як зазначає Т. С. Казакова, «юридично-організаційні аспекти життєдіяльності корпоративних структур поглиблено

вивчали С. Мочерний, О. Устенко, С. Чоботар, які визначали поняття корпорації як найдосконалішу форму організації підприємств» [145, с. 26]. Результати аналізу суспільного підходу, зміст якого полягає у «сукупності відносин між закладом вищої освіти та суспільством; та економічного підходу, сутність якого визначається як система відносин між органами управління, посадовими особами, державою, можливими інвесторами також, на нашу погляд потребує більш глибокого дослідження та об'єднання.

Сьогодні заклад вищої освіти розглядається як одна із головних ланок соціальної системи, що сприяє зміцненню соціального порядку, інтеграції та рівноваги. Як і будь-яка організація, ЗВО є керованою системою, однак управлінська діяльність, має свою специфіку [76; 216]. Головне занепокоєння у науковців, при аналізі соціальних результатів корпоративного управління освітою пов'язане з тим, що поки не сформовано у достатній мірі послідовних кроків, що змінюють орієнтацію управління освітою з «правильного вибудовування процесів» на досягнення конкретних результатів і соціальних ефектів [384].

Таким чином, основною вимогою сучасності є те, що заклад вищої освіти перетворюється у «виробника» і «постачальника» знань, який має бути орієнтований на випуск «високоякісного продукту» – висококваліфікованого працівника, конкурентоспроможного на ринку праці. Такий підхід діяльності характерний комерційним організаціям, та повинен буди адаптований та впроваджений у діяльність закладу вищої освіти [200].

На нашу думку, поряд із вже виділеними підходами до корпоративного управління закладами вищої освіти, доцільно виокремити два узагальнюючі підходи: системний і процесний, сутність яких подано на рис. 1.8.

За результатами узагальнення інформації наведеної вище, сформовано авторське бачення підходів до управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації, яке наведено на рис. 1.9.

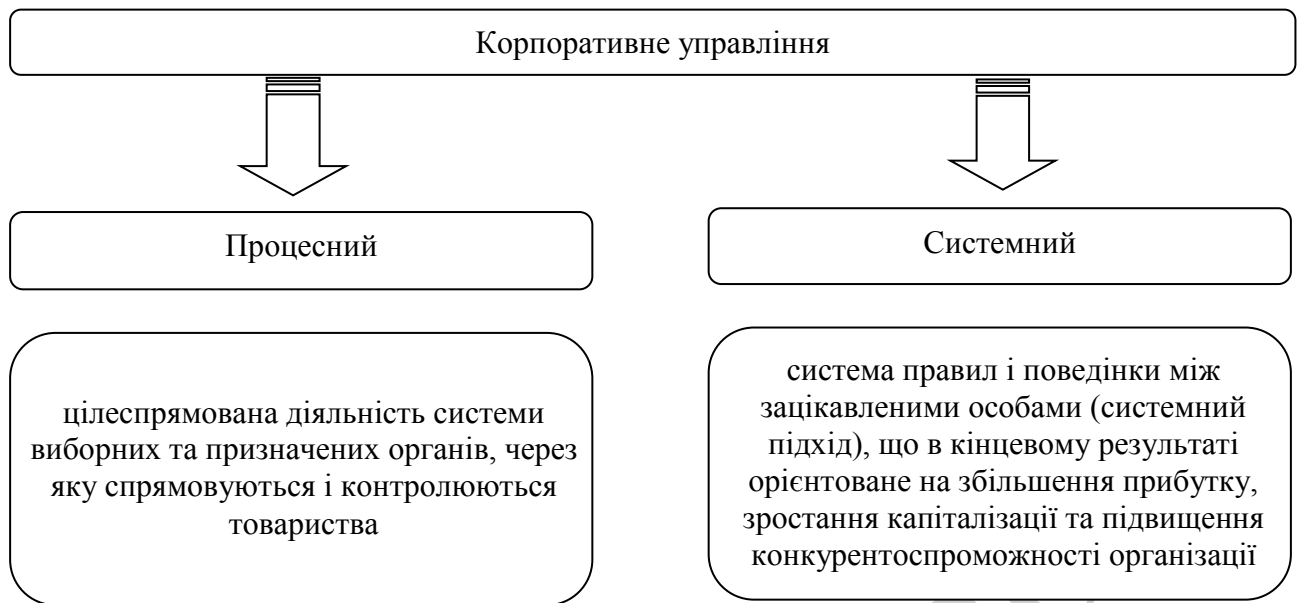


Рис. 1.8. Системний і процесний підходи до корпоративного управління
(складено за [358])

Сучасними світовими тенденціями освітньої сфери є відкритість, масовість і безперервність та скорочення фінансування з боку держави. Освіта все більше стає платою послугою, тому й посилюється глобальна конкуренція між освітніми установами, в якій перемагає той, хто забезпечує найбільш високу якість освіти і наукових досліджень [326].

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

За результатами аналізу сутності корпоративного управління, проведеного О. Худік, виявлено певні закономірності: у трактуванні сутності поняття «корпоративне управління» більшість позицій сфокусовано на сприйнятті досліджуваного поняття як «системи» та як «процесу» [358].



Рис. 1.9. Підходи до управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації (узагальнено автором на основ [127; 145, с. 26; 166, 358])

Цілком погоджуємось із О. Худік [358], що сутність корпоративного управління розкривається у синтезі процесного та системного підходів. При цьому головна функція держави – є контроль за відповідними процесами корпоративної діяльності у сфері дотримання корпоративними організаціями норм соціальної відповідальності.

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

управління фінансами, людськими та іншими ресурсами, управління основною діяльністю закладу вищої освіти, управління якістю освітніх послуг та результатів наукової діяльності, ризиками та ін., функціональні сфери системи управління ЗВО на засадах корпоратизації представлено на рис. 1.10.

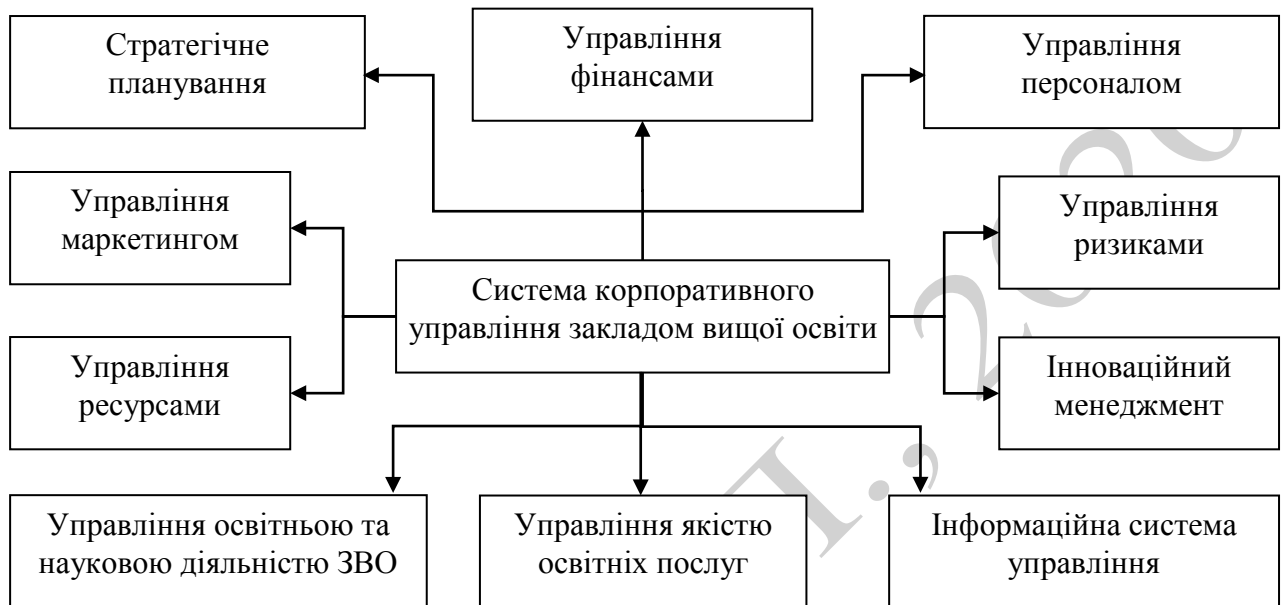


Рис. 1.10. Функціональні сфери управління закладу вищої освіти на засадах корпоратизації (удосконалено автором на основі [240])

Корпоративне управління у ЗВО є прогресивним видом управлінської діяльності, що характеризується наявністю стратегії освітньої організації, корпоративного стилю управління, корпоративної культури та інших компонентів. Корпоративна культура у ЗВО має бути стратегічним інструментом управління на основі інтеграції науково-педагогічних працівників за допомогою формування колективної системи цінностей. Корпоративний стиль управління дає змогу приймати ефективні рішення [343; 352]. На сьогодні ефективна система управління ґрунтується на принципово нових засадах, де корпоративне управління ЗВО дає змогу забезпечити ефективність й адаптацію закладу до динамічних умов розвитку зовнішнього середовища з урахуванням інтересів різних агентів освітнього простору [330].

Погоджуючись із науковцями Д. Баюра [19; 20], М. А. Пальцевим [240], В. Г. Рошупкин [291], С. Румянцевим [292], О. Худік [358] та іншими, перш за все корпоративне управління є системою фактичних взаємовідносин та полягає у формуванні єдиної інтегрованої основи взаємодії всіх суб'єктів освітньої сфери для реалізації стратегічної мети розвитку освіти. Таким чином, заклад вищої освіти перебуває у безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем у сфері: обміну інформацією, вивчає потреби, отримує фінансування, залучає ресурси, розвиває співробітництво, набуває досвід, поставляє продукцію, надає послуги тощо. Важливо, щоб ця взаємодія відбувалася все більш активно, інтенсивно і ефективно для збереження і зміцнення позицій закладу вищої освіти в зовнішньому середовищі.

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

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

Як результат, управління закладами вищої освіти увібрало специфічні риси, характерні рисам управління комерційною організацією. Автором

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

Вивчення економічної літератури дозволило констатувати, що для сучасної наукової літератури з теорії управління характерне виділення декількох підходів до процесу корпоративного управління закладом вищої освіти. Так, узагальнення сучасних підходів до корпоративного управління закладом вищої освіти дозволило встановити, що зміст і специфіка підходів визначаються сутністю та особливостями взаємовідносин, метою корпоративного управління ЗВО. Так, нами досліджені підходи до корпоративного управління та обґрунтовано доцільно виокремлення клієнтоорієнтований підходу.

Натомість виділення системного та процесного підходу до корпоративного управління є надзвичайно важливим. Адже корпоративне управління, з одного боку, є діяльністю системи виборних та призначених органів, через яку спрямовуються і контролюються організація, а з іншого, – це система певних правил і поведінки між зацікавленими особами, кінцевою метою якої є максимізацію прибутку, зростання капіталізації та підвищення конкурентоспроможності організації. При цьому важлива функція держави полягає у здійсненні контролю за відповідними процесами корпоративної діяльності, з метою дотримання норм соціальної відповідальності перед суспільством.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи корпоративного управління у сучасній економіці» обґрунтовано специфіку корпоратизації

закладів вищої освіти, досліджено етапи розвитку корпоративного управління та онтогенез форм структурних об'єднань, уточнено категоріальний науковий апарат теорії управління закладами вищої освіти, в контексті корпоратизації; розроблено та обґрунтовано концепцію управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації. Результатами досліджень дозволили сформулювати наступні висновки:

1. За результатами дослідження генезису корпоративного управління уточнено онтогенез форм об'єднань у розрізі етапів формування корпоративного управління. Виділено та теоретично обґрунтовано сім етапів розвитку корпоративного управління, а саме: зародження елементів корпоративного управління, становлення корпоративного управління, формування організаційних основ корпоративного управління, законодавче закріплення корпоративного управління, практичного занепаду та науково-теоретичного обґрунтування корпоративного управління, формування теоретичних основ корпоративного управління та удосконалення науково-теоретичних та практичних аспектів корпоративного управління;

2. Історико-ретроспективний аналіз корпоративного управління дозволив провести паралелі між становленням трансформаціями форм господарської діяльності та появою корпоративного управління у світовому вимірі. З'ясовано, що наукові підходи теорії корпоративного управління на початковому етапі свого розвитку характеризуються як управління суто виробничими процесами, процесами організації виробництва, формування ресурсної бази підприємницьких об'єднань. Доведено, що всебічна соціалізація та інформатизація суспільства змінила підходи до управління зосередившись на зовнішньому (макросередовищі) середовищі її впливу на організацію і людини і навпаки, окресливши необхідність імплементації корпоративних аспектів управління у сферу вищої освіти;

3. Уточнено змістовне наповнення категоріального наукового апарату теорії управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації. Сформульовано два підходи до корпоратизації, в межах яких вона

розглядається або як система фактичних взаємовідносин, або як сукупність юридичних правил та норм, що визначають взаємодію органів управління акціонерного товариства, акціонерів, менеджерів, інших зацікавлених сторін, з метою отримання прибутку. З огляду на це, практична реалізація корпоратизації управління здійснюється шляхом розробки та впровадження стандартів, принципів (або кодексу), що містять рекомендації та вимоги з різних аспектів діяльності господарюючого суб'єкта.

4. Запропоновано до введення у науковий обіг терміну «корпоративно-підприємницький університет» як освітньої організації, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація.

5. Обґрунтовано концепція управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації, яка надає системне бачення єдності методологічних положень щодо теоретичного підґрунтя, підходів, методології та інструментарію управління із врахуванням обмежень, які обумовлюють доцільність корпоратизації закладів вищої освіти та протиріч у застосуванні корпоративної моделі управління закладами вищої освіти. Основними концептуальними положеннями управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації є: генезис формування та розвитку корпоратизації відповідає функціонуванню та розвитку закладів вищої освіти; впровадження стандартів корпоративного управління в діяльність закладів вищої освіти є передумовою їх конкурентоспроможності в контексті глобалізації освіти; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації враховує інституційний характер взаємовідносин ринкових агентів; між попитом-пропозицією на ринку праці молоді та корпоратизацією управління закладами вищої освіти існує пряма залежність; між попитом-пропозицією на ринку праці молоді та корпоратизацією закладів вищої освіти існує пряма залежність, оскільки це

умови ринку праці формують вимоги до пропозиції освітньої послуги; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації зорієнтовано на економічні інтереси стейкхолдерів та довгостроковий розвиток системи ЗВО; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації зосереджено на пошуку ресурсів для забезпечення ефективності діяльності; управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації сприяє оптимізації трансакційні витрати; стимулювання науково-педагогічних працівників, як основної ланки продукування освітньої послуги, є конкурентною перевагою закладу вищої освіти та базується на принципах доброчесності та прозорості формування винагороди за працю; на формування трудового потенціалу, як складової системи корпоратизації закладу вищої освіти, впливають особливості регіонального розвитку та макроекономічні фактори впливу; трансформація традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти здійснюється на засадах корпоратизації з урахуванням принципів корпоративного управління за ресурсно-інноваційним підходом.

6. За результатами всебічного дослідження сучасних тенденцій розвитку вищої освіти, узагальнено та систематизовано основні передумови поширення корпоративного управління у закладах вищої освіти у світі, зокрема: зростання ролі інтелектуального (людського) капіталу та нематеріальних активів; необхідність забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього і виробничого процесу; співпраця та розширення зв'язків закладів вищої освіти та бізнес спільноти; впровадження збалансованого і програмного (результативного) методу фінансування закладів вищої освіти відповідно до якого фінансові ресурси виділяються під конкретні кількісно виражені та обґрунтовані показники результативності їх діяльності; посилення конкуренції між закладами вищої освіти; націленість діяльності закладів вищої освіти на досягнення результату.

Наукові результати, отримані у першому розділі, знайшли відображення у працях [84; 93; 94; 111; 113; 222].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОЇ РОЗБУДОВИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ КОРПОРАТИЗАЦІЇ

2.1. Категоріально-понятійний апарат організаційної структуризації закладів вищої освіти

Організаційна структуризація – це комплексне явище, що відбиває складний взаємозв'язок між ключовими категоріями теорії управління та теорії організацій. В основу структуризації закладів вищої освіти слід покласти деякі основні положення, що впливають з міждисциплінарного характеру корпоратизації та окреслюють її сутність. До сутнісних складових елементів організаційної структуризації відносять наступні положення:

1. Організаційна структуризація повинна бути адекватною зовнішньому і внутрішньому середовищу, що має істотний вплив на рішення щодо рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю вищих керівних органів, їх заступників та професорсько-викладацького складу.

2. Організаційна структуризація закладів вищої освіти повинна відповідати її стратегічним цілям, тобто встановлення системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між університетами, інститутами, філіями, навчально-консультаційними пунктами, підрозділами й окремими працівниками.

3. Організаційний проект закладу вищої освіти повинний бути перспективним, заснованим на плануванні і прогнозуванні.

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

5. Ефективність організаційних структур визначається ступенем досягнення закладом вищої освіти поставлених цілей при обмежених ресурсах.

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

Системний підхід з позицій філософії – це напрямок методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів матеріального світу як систем. Такий підхід для дослідження проблем управління підприємством (а заклад вищої освіти є в певному розумінні підприємством, адже генерує людські, матеріальні, соціальні ресурси, є постачальником освітніх та просвітницьких послуг) було застосовано у численних роботах вітчизняних і закордонних вчених, таких як В.С. Пономаренко [298], О. І. Пушкарь [220], Р. Акофф [2], М. М. Крейсберг [185], А. В. Игнатъева, М. М. Максимцов [136], Д.Л. Шкляр [366] та ін.

Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його функціонування. З точки зору управління підприємством (установою, організацією), О.М. Беседовський визначає системний підхід як «комплексний усесторонній розгляд виробничих підрозділів та економічних явищ єдиного цілого з урахування усіх взаємозв'язків об'єктів, їх властивостей і обмежень» [24].

Основною категорією, якою оперує системний підхід, є само поняття системи. З точки зору автора, найбільш доцільне визначення системи як кінцевої множини функціональних елементів і відносин між ними, виділеної із середовища відповідно до визначеної мети, у рамках певного часового

інтервалу. У цьому випадку під елементом прийнято розуміти найпростішу неподільну частину системи – підсистему. При цьому визначення частини системи залежить від цілей розгляду об'єкта як системи.

Сучасний етап корпоратизації більшою мірою характеризується складними, відкритими, динамічними, адаптивними організаційними системами [171]. ЗВО, як соціально-економічна систему, можна характеризувати основними системними параметрами, серед яких:

1. Обмеження. Вони можуть мати фізичну природу (наприклад, адреса, приміщення), часову (графік роботи), соціальну (відомче підпорядкування, соціальні групи) або психологічну (стереотипи поведінки, організаційна культура).

2. Цілі. Цільові параметри можуть бути як метою, так і причиною існування ЗВО. Елемент будь-якої системи функціонує і розвивається, поки його цілі погоджені з загальними цілями системи, і не вступають в суперечливий зв'язок із стратегічним та більш глобальними цілями.

3. Ресурси. Серед них можна виділити матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові та людські ресурси. Для того, щоб забезпечити гармонійне та ефективне функціонування організація залучає зовнішнє оточення для отримання сировини, матеріалів, енергії, коштів, устаткування, технологій, людей. Без залучення додаткових зовнішніх ресурсів будь яка система припиняє своє існування.

4. Трансформація, що є процесом перетворення зовнішніх ресурсів (енергії, матеріалів, інформації) в інші форми (товари, послуги) для випуску їх у навколишнє середовище (продаж, обмін). На думку економіста В. В. Андронова [8] перетворення виконується об'єднаними зусиллями трьох основних компонентів, безпосередньо пов'язаних із метою. Це – завдання, людина, група. Завдання продиктовані поставленою метою, відповідає за виконання конкретного завдання конкретна людина, а взаємодія між людьми в процесі розподілу і виконання завдань здійснюється в групі.

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

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

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

Системний підхід до організаційно-функціональної структуризації закладів вищої освіти обумовлює необхідність адаптації існуючих або новостворених структур до функціонування у мінливих ринкових умовах з метою збереження стабільності або розвитку і росту установи, покращення стратегічної позиції на ринку освітніх послуг, підвищення конкурентоспроможності. Організаційно-функціональна структуризація закладів вищої освіти має розглядатися як система, яка створена для досягнення зовнішніх цілей і має розгалужену систему зв'язків із навколишнім середовищем. Цілі як основний критерій діяльності повинні бути реальними, досяжними і не суперечити об'єктивним законам суспільства. Для досягнення цілей розробляється стратегія – узагальнена модель (програма, план дій), призначена для здійснення місії організації шляхом координації та розподілу ресурсів [6].

Організаційна структуризація закладів вищої освіти вимагає вирішення стратегічних, практичних та оперативних завдань. Стратегічні завдання

управління визначаються тим, що мають довгостроковий вплив на види діяльності закладу вищої освіти. Прикладами таких завдань прийнято вважати: відкриття нових спеціальностей, кафедр, факультетів, філіалів, будівництво приміщень, придбання дорогого навчального обладнання тощо. До стратегічних завдань управління належить також розроблення і впровадження принципів і правил оплати праці та додаткових заохочень, підбору кадрів, розподіл фінансових потоків тощо.

Таймінг виконання управлінських завдань також представляє собою певне стратегічне завдання організаційної структуризації. До нього відносяться складання річних робочих планів, семестрового розкладу, планів ремонту, розподіл навчального навантаження між викладачами, друкування навчальних посібників тощо. Оперативні завдання управління вирішуються кожного дня і пов'язані із забезпеченням процесу життя вищого навчального закладу.

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

Проблемам організаційної структуризації закладів вищої освіти присвячено багато досліджень як іноземних так і українських фахівців в галузі менеджменту. Д.Л. Шкляр виділяє правову, фінансову, продуктову, виробничо-технологічну, організаційно-управлінську структуризації [366].

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

Організаційна структурізація спирається на поняття організованості (організації). Термін «організація» відбувається від латинського «*organizo*» (влаштувати) і має декілька змістовних значень. По-перше, це процес, пов'язаний з організаційною діяльністю людей з упорядкування елементів єдиної системи в просторі і часі і створенню взаємозв'язків між ними [208]. Інше значення цього слова припускає наявність об'єкта з організованою упорядкованою внутрішньою структурою, при цьому організація як об'єкт являє собою цілісний комплекс елементів, об'єднаних різноманітними зв'язками (фізичними, економічними, соціальними, правовими, технологічними).

Такий дуалізм терміну визнаний як українськими так і західними фахівцями [165]. Зокрема термін «організація» вживається в сучасній науці і практиці в двох змістах:

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

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

Для визначення організаційно-управлінської структурізації, розглянемо сам об'єкт, тобто заклад вищої освіти, який є за сутністю соціально-економічною організацією. Будь-яка організація являє собою свідомо обмежене соціальне утворення, скоординоване, функціонуюче на постійній основі для досягнення цілей, що розділяються членами-учасниками [285]. Основними характеристиками ЗВО як організаційної системи є: сукупність учасників, сукупність цілей, ресурсів, формальна структура, правила і процедури прийняття рішень. При чому саме організаційна структура управління – це головна з контрольованих керівництвом організаційних характеристик [189]. З системної точки зору організаційна структура розглядається, насамперед, як

цілісність, тому для виділення її елементів і підсистем варто визначити ознаки, за якими вони ідентифікуються, при цьому елементами системи є як структурні так і процесні складові, що є нерозривними сторонами єдиного цілого.

Внутрішні параметри (характеристики) організаційних структур повинні давати агрегований опис властивостей структури і можливість якісного та кількісного визначення елементів структури, що дозволить зіставляти різні структури з метою вибору найбільш ефективної.

Такого роду характеристики розподілимо за двома категоріями. До першої категорії віднесемо характеристики, що дають безпосереднє уявлення про особливості конфігурації структури: число рівнів ієрархії, кількість елементів на різних рівнях структури, інформаційна завантаженість ланок, ступінь централізації управління.

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

Складність (комплексність) визначає ступінь диференціації організаційної системи [31]. Диференціація є розподілом організаційної системи на підсистеми, кожна з яких має тенденцію розвивати визначені властивості по відношенню до вимог, встановлюваних зовнішнім оточенням. Розрізняють наступні види диференціації: вертикальну, горизонтальну, територіальну, цільову. Горизонтальна диференціація визначає поділ функцій між структурними елементами одного рівня і носить характер узгодження [35]. Вертикальна диференціація показує глибину (кількість рівнів) організаційної ієрархії і носить характер підпорядкування. Територіальна диференціація зв'язана з географічним розташуванням ЗВО та його філій, а цільова

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

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

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

Найбільш відома форма спеціалізації – функціональна, у якій робочі місця розбиті за простими і повторюваними задачами. Це створює умови для швидкої і легкої заміни одного працівника іншим у процесі виконання завдань та обов'язків. Якщо спеціалізація визначається більше по виконавцях, ніж по роботах, то вона має більш соціальний характер.

Соціальна спеціалізація відбувається з залученням до роботи професіоналів, які володіють унікальними знаннями і навичками і не можуть бути швидко замінені кимсь іншим. Збільшення в будь-якій формі спеціалізації приводить до ускладнення організаційної структури, тому що це вимагає більш складних і дорогих методів координації і управління.

Близькими за змістом є такі характеристики, як рівень стандартизації і рівень формалізації. Рівень стандартизації характеризує ступінь використання організацією заздалегідь розроблених стандартних процедур, а рівень формалізації – ступінь, у якій ті чи інші функції управління регламентовані формальними документами (посадовими інструкціями, правилами,

положеннями тощо). Ці характеристики звичайно вимірюються шляхом деталізації всього процесу на окремі процедури й обчислення відношення кількості стандартизованих, в одному випадку, чи формально регламентованих, в іншому, процедур до їхньої загальної кількості. Для забезпечення координації і контролю в організації необхідна регламентація діяльності всіх структурних одиниць. Документами, що регламентують діяльність елементів структури (факультетів, кафедр, відділів, служб, працівників) по реалізації прийнятої стратегії розвитку ЗВО є статuti, положення про підрозділи, посадові інструкції. Міра ретельності виконання прийнятих правил і рішень характеризує гнучкість системи, а регулярне застосування стандартних процедур визначає ступінь стандартизації процесу управління [189].

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

Іншою важливою характеристикою є діапазон керованості (норма управління). Під останнім розуміють оцінку обсягу роботи з управління, який здатний виконати керівник (або орган управління) того чи іншого рівня [38]. Часто під діапазоном керованості розуміють максимально допустиме число підлеглих осіб або підрозділів [31]. Поняття діапазону керованості пов'язано з обмеженою здатністю людини успішно керувати діяльністю більш ніж декількох підлеглих осіб або підрозділів.

Діапазон керованості визначається компромісом між числом рівнів управління по горизонталі і вертикалі, інтелектуальним потенціалом працівників, однотипністю і ступенем формалізації задач. Він залежить від ступеня вертикальної диференціації в організації, значно зменшуючись при просуванні нагору по ієрархічній градації. У керуючих нижчої ланки може бути по 20-30 підлеглих, тоді як у вищих керівників 4-8.

Діапазон керованості визначає таку характеристику організаційної структури, як число рівнів управління. Чим менше будуть норми керованості різних рівнів, тим більше «вузької» і витягнутої нагору буде структура, тобто тим більше число ієрархічних рівнів вона повинна мати. Відповідно при великих нормах керованості структура є «плоскою», тобто з малим числом рівнів ієрархії. Розвиток організаційних структур призвів до розповсюдженої думки, що велике число рівнів для будь якої структури зайве і потрібно прагнути до того, щоб усіма можливими шляхами збільшити норми керованості і тим самим знизити число рівнів ієрархії. Але, на думку автора, це є два аспекти:

низький діапазон керованості (вертикальні структури) забезпечує більш сильний контроль за діями безпосереднього оточення, однак координація і зв'язок з виконавцями рішень стає складним і повільним через велику кількість рівнів, через які повинні пройти директиви;

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

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

На організаційну структуру ЗВО свій вплив здійснює зовнішнє та внутрішнє середовище, вертикальна та горизонтальна інтеграція, формалізація, централізація управлінських рішень, координація і контроль. Тобто головні функції менеджменту, які були виділені та сформульовані М. Месконом, М.Альбертом і Ф. Хедоурі. І відповідно до їх наукових праць та підходів, фактори зовнішнього середовища доцільно розділяти на дві групи [208]:

прямого впливу – це фактори, що мають безпосередній вплив на діяльність ЗВО та прямо залежать від цієї діяльності. До них віднесемо

споживачів послуг (студентів та абітурієнтів), органи державної влади, місцеві адміністрації, Департаменти освіти і науки на місцях, громадськість, тобто усіх зовнішніх стосовно ЗВО учасників корпоративних відносин;

опосередкованого (непрямого) впливу – фактори, що мають непрямий вплив на діяльність ЗВО, а діють через визначені механізми і відносини. До них можна віднести соціально-політичні умови, демографічну ситуацію в країні, стан ринку праці, міжнародні освітні тенденції, держаний та регіональний попит.

Середовище непрямого впливу, як правило, складніше, ніж прямого, при спробах спрогнозувати фактори опосередкованого впливу має місце набагато велика невизначеність (неповнота інформації), і, як наслідок, великий ступінь ризику.

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

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

Персонал та науково-педагогічних працівників також доцільно визначати як вагомому характеристику організаційної системи вищої освітньої установи. Деякі дослідники вважають, що потенціал науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти значною мірою заданий зовнішнім середовищем [49]. У той же час цей потенціал розвивається усередині вищого навчального закладу під впливом досвіду, професійної підготовки, перепідготовки його кадрового потенціалу.

Одна з важливіших характеристик закладу вищої освіти – це влада і контроль, що є внутрішніми рушійними силами організації, які виникають у

результаті внутрішньофірмової боротьби адміністрації за владу. Останнім часом дослідники відзначають, що встановлюючи цілі і реформуєючи структуру, керівники більш керуються інтересами своїх відділів і підрозділів, чим загальною ефективністю установи в цілому [199].

Організаційна структуризація, крім організаційного, має функціональний аспект. Слід сказати, що вперше функції організацій були визначені та описані на початку ХХ століття. Прийнято розрізняти шість функцій, здійснюваних у компанії [215]. Зауважимо, що для закладів вищої освіти сутність деяких функцій може дещо змінюватися. Розглянемо класичний перелік функцій установ та організацій: технічна функція (виробництво); комерційна функція (закупівля і продаж); функція обліку; фінансова функція (фінансування); функція забезпечення безпеки (збереження матеріальних благ і персоналу); адміністративна функція.

Технічна функція об'єднує основні та допоміжні операції виробництва: науково-дослідні і проектні розробки, освоєння і випуск продукції, планування виробництва, технологічні операції, контролювання якості продукції та послуг, управління матеріальними запасами тощо.

Комерційна функція об'єднує операції закупівлі сировини і обладнання, енергоресурсів, робочої сили, інформації, кредитних ресурсів, а також маркетингові дослідження і заходи, збут продукції, послуг, реалізацію надлишкового і непотрібного обладнання, основних фондів, фінансових ресурсів, інформації тощо.

Роль адміністративної функції визначається через такі види управлінське діяльності як: передбачення, організація, керівництво, координація і контроль. Але дані класифікації функцій є неповними і неоднозначними.

Базові функції багаторазово коректувалися в залежності від зміни історичних, економічних і соціальних умов і перелік функцій, взятих за основу, наповнився більш конкретним структурованим змістом. Розглянемо їх наповнення в оригінальному трактуванні, виконавши відповідну адаптацію для закладів вищої освіти (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Базові функції організаційної структуризації закладів вищої освіти

Базова функція	Підприємство	Заклад вищої освіти
Виробнича	виготовлення послуг	продуціюванні освітніх послуг
	дослідження	проведення наукових досліджень
	розробки	розробка науково-методичних матеріалів
	контроль	проведення іспитів та заліків
Комерційна	постачання	Отримання ліцензій та забезпечення ліцензійних обсягів
	збут продукції	проведення акредитацій та відповідний випуск фахівців
	реклама та PR	реклама та просування іміджу ЗВО
	логістичні зв'язки	матеріальне забезпечення діяльності ЗВО
	дослідження ринку	проведення профорієнтаційних заходів
Фінансова	бухгалтерія	фінансове забезпечення діяльності ЗВО за рахунок бюджету та позабюджетних коштів
	фінансове планування	
	фінансовий аналіз	
	інвестування	отримання освітніх грантів
Облікова	бухгалтерський облік	бухгалтерський облік
	управлінський облік	управлінський облік
	статистична звітність	статистична звітність
	аудит	аудит
	аналітичний облік	аналітичний облік
Адміністративна	стратегічне управління	стратегічне управління
	планування	планування діяльності
	управління персоналом	управління науково-педагогічним та персоналом підрозділів
	організація управління	організація управління
	координація	координація
	контроль	контроль
	мотивація	мотивація
	прогнозування	прогнозування
Безпека діяльності	юридична підтримка	юридична підтримка
	захист комерційної інформації	захист комерційної інформації та авторських прав
	захист персоналу	захист персоналу

Джерело: дослідження автора з використанням [6; 133; 174; 195; 259].

Крім базового, виділяють галузевий, груповий і спеціальний набори функцій. В галузевий набір можна включити специфічні функції, що визначають особливості стратегії, технології, зовнішнього середовища окремих галузей і підгалузей (освіта, промисловість, сільське господарство, транспорт тощо).

Функції групового набору визначаються особливостями форми власності (державна, приватна, колективна) і організаційної форми, (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю). Спеціальний набір включає функції, характерні для діяльності конкретної установи в конкретних умовах (навчання персоналу, розвиток інфраструктури, видавництво, зовнішньоекономічна діяльність тощо).

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

Основними інструментами формування організаційних структур закладів вищої освіти доцільно вважати: аналіз і диференціація (поділ) адміністративних та інноваційних процесів на окремі складові, функції, завдання; синтез і групування завдань в однорідні групи, досить стійкі протягом тривалого періоду діяльності установи; створення спеціалізованих підрозділів і служб шляхом закріплення за ними однорідних груп завдань, об'єктів, функцій управління, складу працівників і обладнання; розробка посадових інструкцій та положень про відділи, служби, підрозділи для документального фіксування прийнятої організаційної структури.

Найбільш часто при формуванні організаційної структури установи завдання та реалізація адміністративних повноважень групуються за наступними ознаками:

вид діяльності (відділ кадрів, бухгалтерія, постачання, контроль, регулювання, облік);

функція управління (планування, організація, облік, аналіз, контроль, регулювання);

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

стадії навчального процесу (розробка навчальних планів, розробка викладачами технологічних карт та засобів ПНС, виконання студентами встановлених завдань, перевірка успішності знань, проведення проміжного модульного контролю, виставлення підсумкових оцінок, зведення рейтингових балів);

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

територіальне розташування.

На сьогоднішній день існує ряд тенденцій в розвитку організаційних структур управління закладів вищої освіти. Перша тенденція свідчить про прагнення до створення «горизонтальної» структури, яка передбачає, що координація діяльності підрозділів істотно впливає на ефективність установи. Основними рисами такої структури є: тенденція до найбільш повного задоволення інтересів студентів – отримання сучасної та євроінтегрованої освіти; мінімальне число рівнів ієрархії з виділенням самостійних комплексних груп, здатних вирішувати будь-які поточні завдання студентів – як замовників освітніх послуг; наявність потужної інформаційної системи, що дозволяє автоматизувати поточні завдання управління і дає можливість зосередитися на головних завданнях.

Друга тенденція – це прагнення до рухомої, гнучкої структури управління, що виражається у новітніх інформаційних та комунікаційних технологіях; максимальній адаптації до змін зовнішнього середовища, і швидкої реакції на ці зміни; максимальній гнучкості структури управління ЗВО; здатності до самокоординації та самоуправління.

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

В сучасних умовах будь-яку перебудову структури управління установ вищої освіти необхідно оцінювати, перш за все, з точки зору досягнення поставлених перед нею завдань. В умов не кризової економіки реорганізація

направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність роботи установи. Головними показниками поліпшення є: скорочення витрат, збільшення набору студентів, більш гнучкий стиль управління, прискорення технічного розвитку, кооперація у прийнятті та реалізації адміністративних рішень, сприйняття організаційної структури науково-педагогічним персоналом. У табл. 2.2 представлені сучасні тенденції в області вдосконалення організаційних структур.

Таблиця 2.2

Сучасні тенденції удосконалення організаційних структур

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

Джерело: власні дослідження.

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

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

Таблиця 2.3

Трансформація бізнесу в сучасних інтеграційних умовах

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

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

Визначений категорійно-понятійний апарат організаційної структуризації підприємств є основою для формування системи характеристик організаційних

структур, яка кількісно та якісно дозволяє в процесі проектування отримати безпосередні (кількість рівнів ієрархії, кількість елементів на різних рівнях структури, інформаційна завантаженість ланок, ступінь централізації управління) та опосередковані (складність, формалізація, централізація, спеціалізація, норма керованості, влада, контроль, структура персоналу) параметри існуючої структурної побудови а також структури, що відповідає процесу планування організаційних змін у стратегічному розвитку.

2.2. Організаційне забезпечення реалізації влади у закладах вищої освіти

В умовах розвитку нових різноманітних організаційно-правових форм бізнесу, зокрема відкритих акціонерних товариств, управлінська влада в установах може входити, або бути частково відокремленою від організаційної структури. За таких умов постає ключове питання розподілу повноважень та відповідальності у прийнятті управлінських рішень.

В залежності від організаційно-правової форми і по мірі зростання масштабів установи і ускладнення його організаційної структури, вище керівництво поступово відмовляється від виробничої, підприємницької та інших функцій, зосереджуючись на прийнятті стратегічних рішень і контролі їх виконання, таким чином орієнтуючись на владне вирішення питань.

Вище керівництво та менеджери розглядають необхідність розподілу влади як стимулюючий фактор для мотивації прийняття рішень в умовах жорсткої конкуренції, диференціації ринку, прискорення ринкових процесів. Однак, від прийняття до реалізації рішення щодо передачі влади, як і раніше, велика відстань. Це обумовлено сумнівами щодо втрати контролю над установою та її персоналом, відхилення від розробленої стратегії, порушення політики фірми.

Владою, як механізмом досягнення організаційних, групових і індивідуальних цілей користуються як власники так і менеджери всіх рівнів управління. Розходження полягають тільки в обсязі, часі і наявних ресурсах використання влади. Ці параметри визначені організаційною структурою, що диктує розподіл повноважень у прийнятті рішень, направляє потоки інформації, регулює доступ до інформаційних каналів, розподіляє ресурси між підрозділами.

В цьому контексті доцільно навести визначення організаційного механізму в розрізі організаційно-структурної розбудови закладів вищої освіти засобами корпоратизації. Отже, організаційний механізм ЗВО – це перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу освітніх процесів та явищ в межах надання послуг освітнього та просвітницького характеру.

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

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

Сама по собі влада має суттєве значення в політичній та соціальній системах, вона є феноменом економічного життя суспільства, впливає як на поведінку окремих економічних агентів, так і на функціонування господарської системи в цілому. Зокрема влада має широкий прояв в освітянській сфері.

Централізація і децентралізація, як найважливіша структурна характеристика, визначає збереження або передачу повноважень, прав і відповідальності у формальній структурі установи. Сама по собі централізація не є позитивним чи негативним параметром, який встановлюється або відкидається адміністрацією, підлягає регулюванню тільки міра, об'єкт або область централізації, найбільш доцільна для організаційної системи.

Рішення щодо рівня централізації і децентралізації не є постійними і остаточними. Вони розглядаються щораз при зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища і залежать від наступних характеристик закладу:

мета, стратегія і технологія ЗВО;

гнучкість і воля адміністрації закладу в питаннях реформування організаційної структури;

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

організаційна культура та розмір ЗВО;

географічне розташування;

припустимий час ухвалення організаційних рішень;

вимоги законодавства і Міністерства освіти і науки України.

Фактори, що впливають із вказаних характеристик наведено в таблиці 2.4, яка дає загальну картину доцільності рішення про посилення або ослаблення централізації в управлінській структурі.

Таблиця 2.4

Фактори, що впливають на рівень централізації (децентралізації)

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

Рівень децентралізації у структурі управління установою вищої освіти можна оцінити двома групами показників: прямими і непрямими. До прямих показників відносять:

кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління. Збільшення цього показника свідчить про більший ступінь децентралізації;

значимість рішень, прийнятих на нижчих структурних рівнях. Цей показник вимірюється витратами на реалізацію прийнятого рішення, отриманою прибутком, понесеними збитками;

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

Непрямими показниками можна вважати:

кількість підлеглих у керівника на тому чи іншому рівні управління. При відсутності делегування права прийняття рішень і відповідальності за них, кількість підлеглих не впливає на процес прийняття рішень і, отже не є прямою ознакою децентралізації;

кількість підрозділів і служб. Тип децентралізації (продуктова, регіональна, функціональна, цільова) не має прямого впливу на глибину управлінської структури (кількість рівнів) і, отже, на міру централізації.

Розглядаючи концепцію влади, можна виокремити, що за об'єктивних обставин, концепція влади була висунута і розвинута у західній науковій літературі такими вченими як Е. Тоффлер, С. Боулес, Б. Рассел, В. Ойкен, Ф. Перроу, В. Самуельс, Д. Янг та інші. І тільки з розбудовою власної державності, переходом на ринкові відносини, поняття влади знайшло відображення у дослідженнях українських і російських вчених.

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

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

трактування влади як специфічного типу міжособистісних відносин;
визнання влади тільки як властивості соціальної системи, коли вона розглядається як необхідний атрибут структури організації.

Влада як властивість особистості описує можливість однієї людини впливати або домінувати над іншими. Класичні роботи з проблеми організаційної поведінки, розглядають п'ять видів особистої влади [265].

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

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

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

4. Експертна влада впливає на інших за допомогою високого ступеня професіоналізму. Виконавець вірить, що експерт має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу виконавця. Керівник може використовувати експертну владу в організації, надаючи інформацію або ідеї, які на думку

інших, допоможуть організації досягти мети або прийняти оптимальне рішення. Експертна влада менш стійка, ніж харизматична, однак не слабкіше, а в деяких випадках навіть більш сильна, чим інші форми впливу.

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

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

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

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

експлуататорсько-авторитарний, патерналістсько-авторитарний, дорадчий і партисипативний типи лідерства. Умови, що визначають стиль лідерства залежать від дії трьох факторів [39]: ступеня довіри підлеглих до керівника; можливості дроблення задачі на частині з метою їхнього виконання і контролю; концепції влади, властивій даній посаді.

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

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

В роботах М. Хесселя [136] влада розділяється на вертикальну та горизонтальну. Називається п'ять джерел горизонтальної влади (залежність, фінансові ресурси, центральність, незамінність, подолання невизначеності) та три джерела вертикальної влади (офіційна посада, ресурси, центральна позиція в комунікаційній мережі). Більшість з перелічених джерел, на думку автора, не є джерелами, скоріше вони відносяться до характеристик влади. Доцільно

розглядати джерела влади на прикладі освітньої установи як зовнішні та внутрішні. Внутрішніми джерелами по суті можна визначити ресурси та позицію в установі (рис. 2.1).

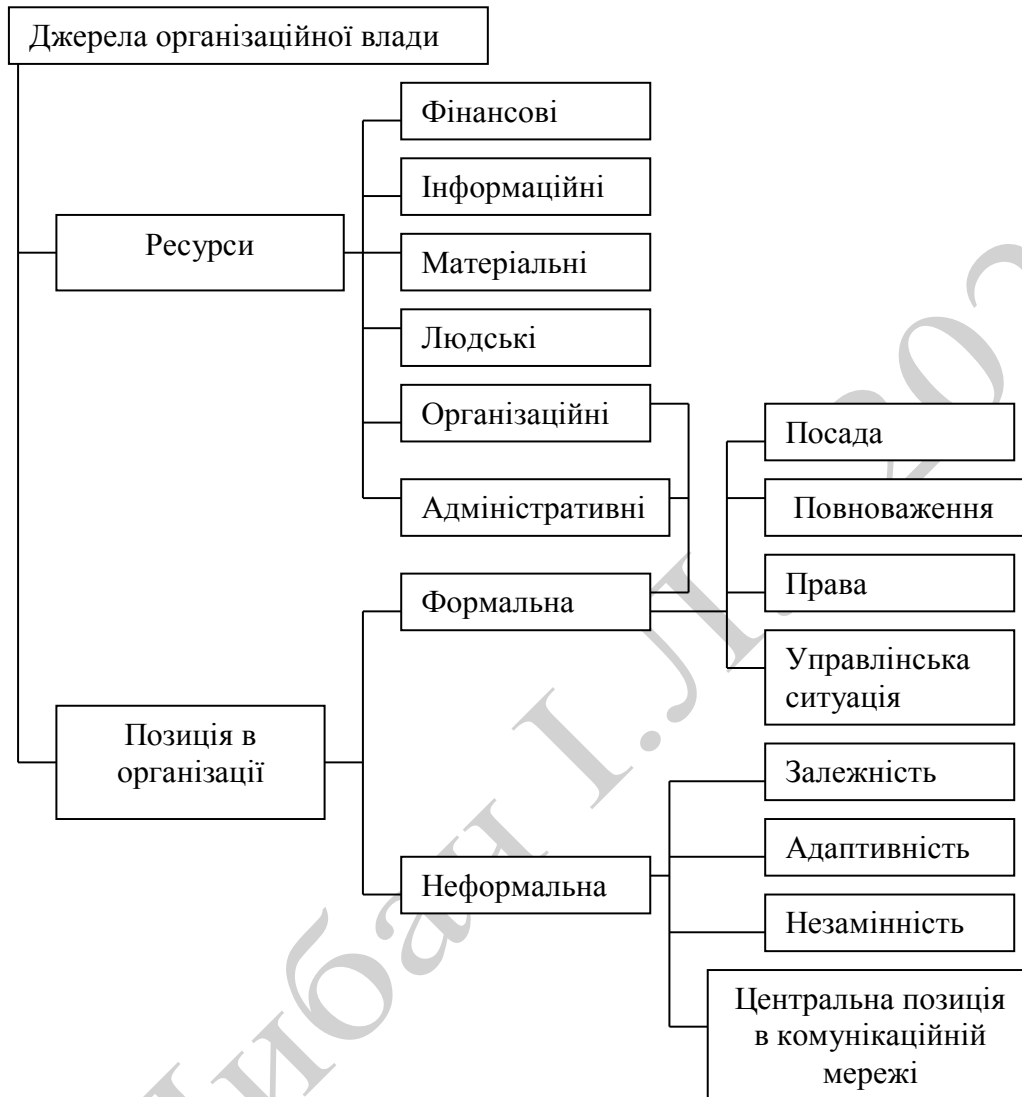


Рис. 2.1. Джерела організаційної влади у ЗВО

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

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

У процесі проектування організаційної структури, проблема розподілу влади і повноважень по горизонталі і вертикалі є найбільш складною і неформалізованою. Повноваження – це право адміністратора приймати рішення щодо розподілу лімітованих ресурсів організації. Кожен рівень управління має свої ресурси, тому повноваження визначають рівень в ієрархії управління, від якого залежить сутність та зміст управлінських рішень [129].

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

Управлінські рішення

- місія, стратегія, цілі;
- організаційно-правові засади;
- фінансова політика, залучення інвестицій;
- кадрова політика.

- цілі та стратегія підрозділів;
- освітні послуги;
- вступна компанія;
- вартість контракту;

- підвищення кваліфікації;
- розподіл обов'язків;
- оцінка якості виконання.

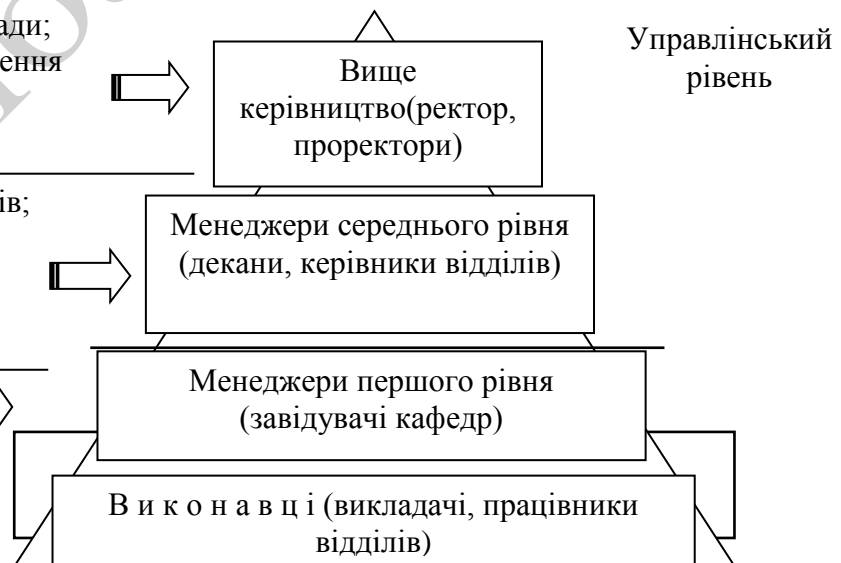


Рис. 2.2. Зміст та рівень прийняття управлінських рішень ЗВО (сформовано автором на основі [39; 129; 136])

Прагнення влади, як певної свободи прийняття рішень і можливості впливати на ситуацію, властиве сутнісній природі людини і не підлягає делегуванню. В мінливих умовах управлінського процесу характер виникаючих проблем і розв'язуваних завдань має великій ступінь невизначеності. Це, в свою чергу, створює простір для боротьби за владу, поглиблюючи і до того складні міжособистні відносини у структурі управління організацією, в тому числі і закладом вищої освіти. Вирішення цієї проблеми досягається розподілом повноважень, прав і відповідальності. Однак, слід зауважити, що остаточна відповідальність за прийняті рішення і здійсненні дії при будь-якому рівні децентралізації залишається у керівника.

Організаційна структура є не тільки системою розподілу повноважень, але й системою боротьби за владу. Механізмами реалізації влади в організації є управлінські повноваження, які розподіляються на декілька видів: розпорядницькі, рекомендаційні, координаційні, контрольно-звітні, узгоджувальні. У закладах вищої освіти повноваження дуже часто виступають логічним наповненням владних функцій. Розглянемо організаційні особливості реалізації влади у закладах вищої освіти (табл. 2.5). Найважливішими видами управлінських повноважень в організації є, розпорядницькі. Суть розпорядницьких повноважень полягає в тому, що їх власники мають право приймати рішення обов'язкові для виконання особами, яких вони безпосередньо стосуються. Ці повноваження можуть бути як лінійними так і функціональними [53].

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

Таблиця 2.5

Реалізація влади у ЗВО

Посада	Повноваження	Рівень влади
Ректор (керівник установи)	затверджує його структуру і штатний розпис	Безпосередн є управління діяльністю закладу вищої освіти; є розпорядник ом майна та коштів
	видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками і структурними підрозділами ЗВО;	
	представляє заклад вищої освіти у державних та інших органах, відповідає за результати його діяльності перед органом управління, у підпорядкуванні якого перебуває ЗВО	
	виконує кошторис, укладає угоди, дає доручення, відкриває банківські рахунки;	
	приймає на роботу та звільняє з роботи працівників;	
	забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку	
	визначає функціональні обов'язки працівників	
	формує контингент осіб, які навчаються у ЗВО	
	відраховує та поновлює на навчання осіб, які навчаються у ЗВО;	
	контролює виконання навчальних планів і програм;	
	контролює дотримання всіма підрозділами штатно-фінансової дисципліни;	
	забезпечує дотримання службової та державної таємниці;	
здійснює контроль за якістю роботи викладачів, організацією навчально-виховної та культурно-масової роботи, станом фізичного виховання і здоров'я;		
організовує побутове обслуговування учасників навчально-виховного процесу та інших працівників ЗВО		
Декан	організовує виконання розпоряджень адміністрації закладу вищої освіти і контролює хід її виконання;	Здійснює керівництво факультетом, видає розпорядження, що стосуються діяльності факультету, є обов'язковими та можуть бути скасовані лише Ректором
	забезпечує підготовку і реалізацію навчальних планів і навчальних програм, контролює якість їх виконання;	
	керує складанням розкладу навчальних занять і здійснює контроль за його виконанням;	
	здійснює контроль за навчальним процесом, використанням технічних засобів і технологій навчання	
	управляє прийомом на перший курс, формує академічні групи;	
	організовує цільове і контрактне навчання студентів;	
	організовує облік успішності студентів, представляє студентів до переведення на наступний курс, допускає до складання державних іспитів і захисту дипломних робіт	
	представляє студентів на призначення стипендій і надбавок до них, на академічну відпустку, на індивідуальний графік навчання, на відчислення із закладу вищої освіти;	
	контролює виконання науково-дослідної і пошуково-конструкторської робіт, якість їх виконання, використання їх результатів для вдосконалення навчального процесу;	
розподіляє бюджетні засоби із наукової тематики		

Продовження таблиці 2.5

Посада	Повноваження	Рівень влади
	визначає контингент аспірантів	
	організовує роботу державних атестаційних і екзаменаційних комісій, представляє склад дисертаційних рад, контролює якість підготовки аспірантів, докторантів, стажерів і пошукувачів	
	розвиває форми самоврядування серед студентів факультету, підтримує зв'язки з громадськими організаціями	
	проводить роботу із сприяння працевлаштуванню випускників	
	управляє формуванням штатного складу завідуючих кафедрами, викладачів, навчально-допоміжного і науково-дослідного персоналу	
	організовує атестацію персоналу	
	контролює навчальне навантаження викладацького складу і якість його виконання	
	здійснює планування видання навчальної і методичної літератури, контролює рівень методичного забезпечення на кафедрах; видає вказівки і розпорядження по факультету	
Завідувач кафедрою	керує розподілом навантаження викладачів кафедри і контролює його	Здійснює керівництво кафедрою
	організовує підготовку і реалізацію навчальних планів і навчальних програм, контролює якість їх виконання	
	здійснює контроль за навчальним процесом, використанням технічних засобів і технологій навчання	
	бере участь у прийомі на перший курс, формуванні академічних груп	
	допускає до складання державних іспитів і захисту дипломних робіт (проектів)	
	узгоджує представлення студентів на академічну відпустку, на індивідуальний графік навчання, на відрахування з ЗВО	
	контролює виконання науково-дослідних і пошуково-конструкторських робіт, якість їх виконання, використання їх результатів для вдосконалення навчального процесу	
	визначає контингент аспірантів, докторантів, стажерів і здобувачів кафедри	
	розвиває форми самоврядування серед студентів кафедри, підтримує зв'язки з громадськими організаціями	
	проводить роботу зі сприяння працевлаштування випускників, організує підтримку зв'язків з випускниками	

Продовження таблиці 2.5

Посада	Повноваження	Рівень влади
	управляє формуванням штатного складу кафедри (викладацьким, навчально-допоміжним і науково-дослідним персоналом)	
	проводить засідання кафедри при підготовці конкурсного обрання викладачів і наукових працівників	
	здійснює планування видання навчальної і методичної літератури	
Вчена рада університету	подання до вищого колегіального органу громадського самоврядування проекту статуту, а також змін і доповнень до нього	Колегіальний орган, який очолює Ректор.
	ухвалення фінансових плану і звіту закладу вищої освіти	
	подання пропозицій керівнику закладу вищої освіти щодо призначення та звільнення з посади директора бібліотеки, а також призначення та звільнення з посади проректорів (заступників керівника), директорів інститутів та головного бухгалтера	
	обрання на посаду таємним голосуванням завідувачів кафедр і професорів	
	ухвалення навчальних програм та навчальних планів	
	ухвалення основних напрямів наукових досліджень	
	ухвалення рішень з питань організації навчально-виховного процесу	
	оцінювання науково-педагогічної діяльності структурних підрозділів	
	прийняття рішень щодо кандидатур для присвоєння вчених звань доцента, професора, старшого наукового співробітника	
Вчена рада факультету	визначення загальних напрямів наукової діяльності факультету	Колегіальний орган, який очолює Декан факультету
	обрання на посаду таємним голосуванням асистентів, викладачів, старших викладачів, доцентів, декана	
	ухвалення навчальних програм та навчальних планів	
	вирішення питань організації навчально-виховного процесу на факультеті	
	ухвалення фінансових плану і звіту факультету	

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

Інший підхід до розподілу повноважень – система множинного підпорядкування або поглинання повноважень. Її суть полягає в тому, що

керівник, передаючи підлеглому повноваження, одночасно цілком зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх нижчестоящих рівнів управління, що в попередньому випадку вважається неприпустимим.

З погляду ефективного адміністрування, керівник може делегувати повноваження на нижчестоящий рівень, у випадку, якщо:

необхідно визволити час і сили для здійснення найбільш важливих функцій, що є прерогативою тільки вищої ланки управління;

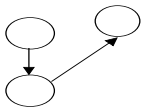
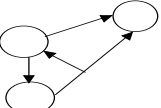
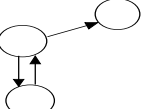
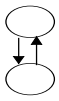
виникає нова першочергова задача, яку керівник може вирішити тільки сам, тимчасово віддаючи частину обов'язків іншим членам установи з відповідними правами;

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

Важливе значення має обсяг і сфера делегування повноважень в установі. Може передаватися повне або часткове право на прийняття усіх (або частини) управлінських рішень (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характер передачі владних повноважень у ЗВО

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

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

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

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

Делегування повноважень в області політики університету, стратегічного менеджменту, представницьких функцій дуже обмежене і може мати тільки тимчасовий характер.

Здійснення різних функцій в освітній установі припускає різний обсяг передачі повноважень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Залежність обсягу передачі повноважень від функцій

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

Джерело: дослідження автора за [53; 129; 265]

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

1. Час ухвалення рішення. Для керівника великої організації (а університет є саме такою організацією) необхідно зібрати, обробити і підготувати у встановленому вигляді і порядку інформацію за поставленою

проблемою. За браком часу рішення в цьому випадку може бути прийняте занадто пізно, що приведе до збитків або недостатнім набором студентів. Декани та завідувачі кафедр постійно відслідковують інформацію, що відноситься до компетенції їх відділів, і можуть швидко, без зайвих формальностей приймати рішення, ґрунтуючись на досвіді та інтуїції.

2. Професіоналізм. Децентралізація приводить до розвитку професійних навичок керівників середньої ланки, що робить прийняті рішення більш відповідальними і адекватними у мінливій управлінській ситуації. Вище керівництво, унаслідок великої кількості питань, по яких повинне бути прийняте рішення, не завжди компетентне у всіх виникаючих проблемах.

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

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

5. Гнучкість. Жорстко централізована структура не може швидко й адекватно реагувати на зміни в навколишнім середовищі. Часто, у зв'язку зі змінами вимог споживачів освітніх послуг, вчасно прийняте рішення дає набагато більший прибуток фірмі, ніж строге проходження за формальними правилами і встановленими нормами. Делегування повноважень при наданні послуг є ознакою децентралізації структури управління.

6. Витрати. Формалізація документообігу у великих організаціях, нові комп'ютерні технології комунікації, що підтримують прийняття рішень вищим керівником, вимагають визначених витрат. Ці витрати зменшуються при обмеженні обсягу переданої інформації, коли рішення приймаються "на місцях".

Поряд з перевагами, децентралізація має і недоліки, які треба враховувати при прийнятті рішення щодо організаційної реструктуризації.

1. Втрата контролю. Рішення, прийняте на середньому або нижчому рівні управління не завжди відповідає баченню керівника основних цілей і задач установи. В цьому випадку є імовірність відхилення від політики фірми і власної думки керівника щодо розв'язуваної проблеми. Розбіжності в діях управляючих, які можуть лобювати інтереси своїх підрозділів, можуть привести до дестабілізації положення фірми на ринку.

2. Відсутність рішення або невірне рішення. Непевність і страх відповідальності спричиняють затримки в прийнятті рішень або призводять до відсутності рішення з боку керівників середньої ланки, яким делеговані ці повноваження. З іншого боку, зайво амбіційні і самовпевнені менеджери можуть приймати необдумані, необґрунтовані рішення, що приведуть також до негативного результату.

3. Ослаблення координації в управлінні. Єдність дій – це найважливіша умова ефективного функціонування організації в умовах ринку. Порушення координації в управлінні через внутрішньовідомчі чи групові інтереси є показником перевищення ступеня децентралізації в структурі організації.

Приймаючи рішення про централізацію або децентралізації управлінської структури, Ректор повинен прогнозувати наслідки, до яких неминуче приводить подібна реорганізація. Аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновки про найбільш загальні зміни під впливом централізації управління.

Централізована координація стає більш жорсткою і спрямована на чітко визначені рівні й елементи організаційної структури. Централізовано установлені формальні процедури забезпечують організаційну підтримку різним функціональним підрозділам в організації – виробництву, управлінню персоналом, бухгалтерії, адміністрації. Для збереження збалансованої діяльності організації централізовано розподіляються фінансові, матеріальні, інформаційні, людські ресурси. Централізація дозволяє оптимізувати управлінські накладні витрати, уникати дублювання дій, операцій та ресурсів. Сильне лідерство в централізованих структурах забезпечує стабільність організації стосовно зовнішніх і внутрішніх негативних впливів у періоди криз,

виникає можливість швидкого ухвалення рішення і відновлення контролю над управлінською ситуацією.

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

Великі або зростаючі організації мають потребу в менеджерах, що здатні справитися з непевністю внаслідок збільшення обсягу і складності задач, що повинні бути виконані. Децентралізація може допомогти розвитку навичок управління у великій групі менеджерів середньої ланки, і підготувати групу людей, здатних до переходу на вищих рівень управління. Децентралізація припускає велику гнучкість у рішеннях, передбачаючи менш тверді відповіді на проблеми, що виникають на різних рівнях організації, при цьому рішення не повинні розподілятися по рівнях ієрархії. Ще однією перевагою децентралізації є ідентифікація відповідальності, коли за прийняте рішення відповідальність несесться не колегіально, а персонально.

У трансформаційній економіці мінливі умови зовнішнього середовища змушують менеджерів приймати більшу кількість управлінських рішень у більш короткий термін з підвищенням значимості рішень. Трансформація організаційних функцій під впливом багаторівневих рішень приводить до реформування структури управління у напрямі створення децентралізованих та мережевих організацій у сучасному українському бізнесі.

2.3. Організаційно-функціональний аналіз та управління комунікаціями в установах вищої освіти в сучасних трансформаційних умовах

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

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

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

Визначаючи основні критерії адаптації структури управління установами вищої освіти України до Європейських стандартів слід звернути увагу на якість надання освітніх послуг, а також необхідності задоволення особистих потреб в

освіті. У період трансформаційних змін, які відбуваються в Україні пріоритетними стають: створення єдиних європейських стандартів вищої освіти, що базуються на трьох рівнях знань (бакалавр, магістр, доктор); розробка загальних критеріїв оцінки якості освіти; введення трансферно-накопичувальної системи освітніх кредитів; введення взаємного визнання країнами ЄС дипломів європейських ЗВО.

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

Охарактеризовано основні цілі, наукові підходи і принципи теорії менеджменту якості, яка ґрунтується на концепції щодо застосування принципів моделі ділової досконалості European Foundation for Quality Management (EFQM) та вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 [3; 24].

Основними критеріями моделі ділової досконалості (EFQM) – лідерство, персонал, політика і стратегія, партнери і ресурси, процеси, результати для співробітників, результати для споживачів, результати для суспільства, ключові показники діяльності вищого навчального закладу.

Досвід використання загального управління якістю (Total Quality Management – TQM) в інших країнах свідчить, що:

всі співробітники ЗВО має брати участь у досягненні високої якості навчання;

кожна кафедра, інститут повинні мати своїх «замовників» і «постачальників» і забезпечувати їх широким спектром освітніх послуг;

система управління якістю не може бути ефективною тільки за рахунок одержимих цією ідеєю співробітників; усі викладачі, усі кафедри й інші

підрозділи ЗВО мають виконувати свою щоденну роботу у відповідності зі стандартним процесом і його удосконаленням;

колективна організація роботи дозволяє найбільш ефектно використовувати творчі можливості кожного викладача і співробітника;

у традиційній технології навчання реалізація TQM покладає на викладача велике навантаження щодо оцінки якості знань на основі великого набору показників; у нетрадиційній – діє комп'ютерна підтримка процедури оцінки показників якості освітніх послуг.

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

Підходи до оцінки інноваційності освіти досить різноманітні, але в цілому пропонуємо звести їх до наступного набору оціночних показників і методів:

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

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

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

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

Перш за все діагностика функціонування установи вищої освіти включає сукупність досліджень для визначення стану господарського об'єкта, способів досягнення цілей функціонування, виявлення проблем і варіантів їх рішення [298].

Передумовою діагностики та її невід'ємною складовою є контроль, який визначається як складова частина управління економічними об'єктами і процесами з метою перевірки відповідності стану об'єкта, що спостерігається, бажаному і необхідному положенню, передбаченому законами, інструкціями, іншими нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами.

Результатом розвитку системи контролю стала система моніторингу, що включає спостереження, оцінку і прогнозування стану якого-небудь явища або процесу, аналіз їхньої діяльності як складової частини управління. Діагностика тісно пов'язана також з системою контролінгу, який передбачає постійну оцінку усіх сторін діяльності установи, її підрозділів, керівників, працівників з погляду своєчасного і якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і прийняття не-відкладних дій, щоб намічені цілі були досягнуті при будь-яких змінах господарської ситуації [197]. Мета діагностики діяльності установи вищої освіти – підвищення ефективності її роботи на основі системного вивчення усіх видів діяльності та узагальнення їхніх результатів. Результати діагностики складають базу аналізу, як методу наукового дослідження явищ і процесів, в основі якого лежить вивчення складових частин, елементів досліджуваної системи [298].

В економіці аналіз застосовується з метою виявлення сутності, закономірностей, тенденцій економічних і соціальних процесів, господарської діяльності на всіх рівнях. На основі аналізу здійснюється прогнозування, планування та управління економічними об'єктами і процесами. При плануванні виникає необхідність проведення діагностики проблем, що мають місце в організації. При реалізації функції організації необхідне проведення структурної діагностики. Працюючи з персоналом організації, реалізуючи функцію мотивації, керівництво має здійснювати діагностику персоналу. При реалізації функцій контролю і регулювання здійснюється функціональна діагностика.

Комплексну діагностику діяльності установи можна класифікувати за наступними ознаками:

методами дослідження (статистична, факторна, експертна);
об'єктами дослідження (структурна, функціональна, організаційна);
результатами дослідження (кількісна, якісна);
термінами дослідження (систематична, епізодична).

Організаційна діагностика надає інформацію про стан головних підсистем установи, що дозволяє знайти ключові проблеми, рішення яких мінімізує деякі інші або знизить їхню гостроту. Методологія і організація діагностики стану установи вищої освіти як корпорації потребує врахування таких системних характеристик, як проблема та мета дослідження, об'єкт та предмет дослідження, ефективність та результати дослідження.

Предметом може бути проблема (або комплекс проблем), рішення яких є ціллю дослідження. За визначенням А. Ігнат'євої та М. Максимцова, проблемою системи управління є невідповідність фактичного стану об'єкта управління (наприклад виробництва, збуту, фінансів) бажаному або заданому (запланованому) [123]. Досі вибір головних проблем корпорацій, що стримує їх розвиток, було покладено на інтуїцію та майстерність керівництва. Не відкидаючи цього, можна стверджувати, що дослідження і аналіз стану більш формальними методами є ефективним інструментом та підґрунтям для прийняття більш зважених рішень та цілеспрямованого управління по усуненню слабких та зміцненню сильних сторін корпорації.

Для проведення організаційно-функціональної діагностики найбільш доцільно застосовувати методи, засновані на вияві та узагальнені думок експертів, спираючись на їх знання ситуації та досвід [274]. До таких методів відносять анкетування, інтерв'ювання, мозковий штурм, дискусія, нарада, оперативна гра, сценарії. Сутність методу експертних оцінок полягає в організації опитування експертів з кількісною оцінкою суджень і обробкою їхніх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як рішення проблеми. Метод експертних оцінок включає обов'язкові етапи підбора експертів, оцінки їхньої компетентності, процедури проведення опитування, обробки результатів, визначення узгодженості думок експертів [271].

Системний підхід до комплексного аналізу усіх сфер діяльності освітньої установи вимагає визначення задач, які входять до області діагностики і аналізу. Таке упорядкування наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Характеристика задач, що вирішуються в процесі організаційно-функціонального аналізу структури управління установи вищої освіти

№	Найменування завдання	Призначення завдання
1	Оцінка ефективності організаційної структури ЗВО	Визначення загального стану організаційної структури та стану відділів, які складають області з відхиленням від норми
2	Визначення та оцінка загальних характеристик ЗВО	Визначення показників, що характеризують діяльність, історію, структуру власності, основні впливи на діяльність
3	Визначення відносної оцінки факторів макросередовища	Визначення політичних, економічних, екологічних, соціокультурних, ринкових, демографічних факторів
4	Оцінка стратегії, цілей, основних завдань	Визначення показників, що оцінюють цілі й завдання стратегічного вибору
5	Оцінка фінансових факторів	Розрахунок фінансових показників, прибутків та збитків, показників фінансового планування та прогнозування за звітами комісій
6	Оцінка маркетингових факторів	Розрахунок показників управління маркетингом, профорієнтаційна та профагітаційні компанії, рекламної діяльності
7	Оцінка виробничої діяльності ЗВО	Розрахунок показників управління виробництвом, виробничих потужностей, технологій, використання землі та споруд установи, організації виробництва, функцій контролю та управління якістю, постачання, безпеки, продуктивності виробничої системи
8	Оцінка досліджень та розробок	Розрахунок показників інноваційних та дослідницьких проектів, інноваційного потенціалу, співробітництва з іншими організаціями
9	Оцінка людських ресурсів	Розрахунок показників управління людськими ресурсами, структури персоналу, комплектування та відбору, навчання і розвитку, оплати праці та мотивації, кадрової політики
10	Оцінка системи управління й організації діяльності	Визначення показників організаційної структури, прийняття рішень, менеджменту, координації, зв'язку, системи внутрішньої інформації, планування та контролю, організаційної культури, використання сторонніх експертних послуг
11	Оцінка ефективності	Розрахунок показників ефективності, конкурентоспроможності, позиції в галузі, тенденцій ефективності
12	Прогнозування діяльності у випадках зміни організаційної структури	Реформування організаційної структури, її адаптація та координація із запобіганням дії руйнівних факторів

Взаємозв'язок зазначених задач зображений на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Взаємозв'язок задач організаційно-функціонального аналізу структури управління установи вищої освіти (власні дослідження)

Для досягнення ефективного взаємозв'язку між організаційно-функціональними елементами є доцільним використання засобів автоматизації рішень задач оцінки організаційної діагностики установи вищої освіти. Це пояснюється значним обсягом вхідної і вихідної інформації, необхідністю

розрахунків показників, оперативного прийняття рішень, зручним графічним поданням звітної документації, необхідністю захисту даних від несанкціонованого доступу.

Організаційні структури корпорацій функціонують завдяки інформаційно-комунікаційному середовищу, що в умовах інформаційної економіки є одним з основних механізмів управління. Інформаційне середовище є сукупністю інформаційних та комунікаційних механізмів, технічних засобів, каналів та потоків розповсюдження інформації. Сучасна теорія і практика менеджменту вносить істотні зміни в зміст, організацію і техніку управління підприємством під впливом інформаційних технологій і мінливих умов зовнішнього середовища. Інформація із властивими їй характеристиками формує зовнішнє і внутрішнє інформаційне середовище, що впливає на організацію через інформаційні канали і стає інструментом управління корпорацією за допомогою системи організаційних комунікацій, заснованої на сучасних інформаційних технологіях (рис. 2.4).

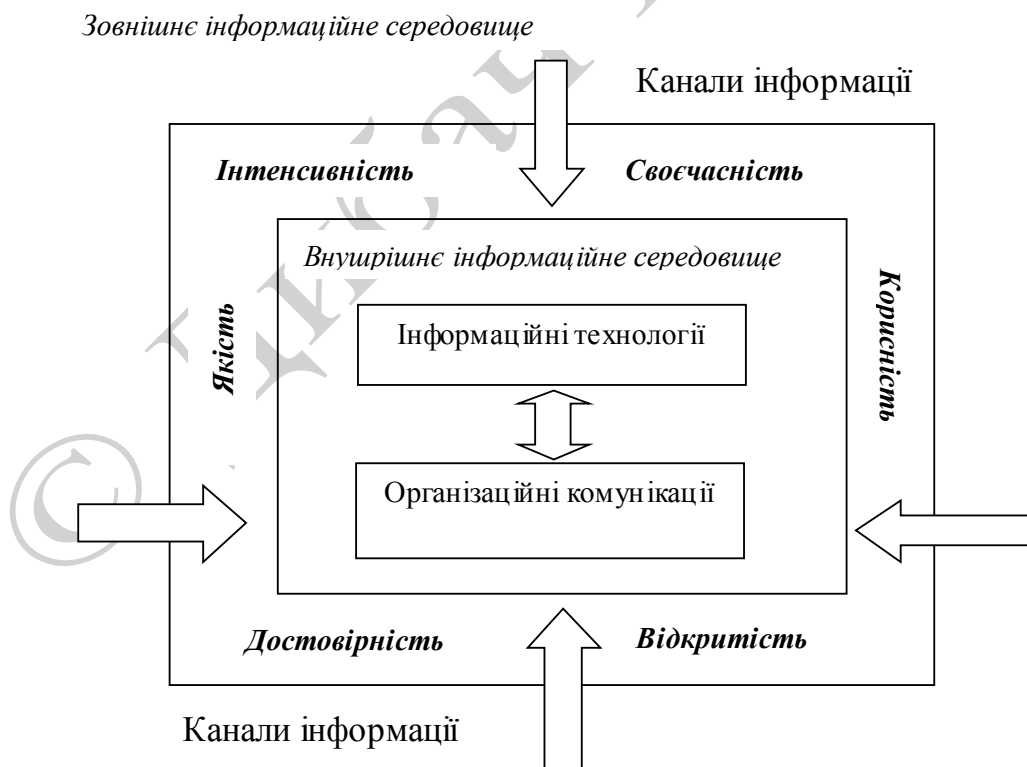


Рис. 2.4. Інформаційне середовище ЗВО

Інформаційно-комунікаційна структура (ІКС) ЗВО є організованою і керованою взаємодією людей, технічних засобів, програмного забезпечення, даних і системних ресурсів, що збирають, перетворюють і поширюють інформацію в ЗВО [197; 298]. Ключові поняття цього визначення охоплюють:

1. Людські ресурси. У функціонуванні ІКС беруть участь як кінцеві користувачі, так і фахівці зі створення й експлуатації інформаційної системи. Кінцеві користувачі використовують інформаційну систему, або інформацію, що ця система створює. Фахівцями є люди, що розробляють інформаційні системи і приводять їх у дію.

2. Технічні ресурси. До них відносяться усі технічні пристрої і матеріали, які використовуються при обробці інформації. Це не тільки комп'ютери та інше устаткування, але і всі носії даних, тобто всі матеріальні об'єкти, на яких ці дані записуються, від паперу до магнітних дисків.

3. Програмні ресурси визначаються сукупністю програм, що забезпечують функціонування комплексу технічних засобів. Універсальна концепція програмного забезпечення включає базовий (операційні системи, сервісні програми, транслятори) і прикладний (бази даних, експертні системи, редактори, електронні таблиці тощо) рівні.

4. Ресурси даних організовані в бази даних, що зберігають створені й оброблені бази даних і знань. У цих базах у різноманітних формах містяться знання, такі, як факти, правила, і приклади випадків успішного застосування ділової практики.

5. Мережні ресурси Інтернет, Інтранет і екстранет стали необхідними для успішних дій усіх типів організаційних і інформаційних систем. Системні ресурси включають засоби зв'язку і мережну підтримку.

ІКС функціонує завдяки інформаційно-комунікаційним механізмам, що виконують чотири основних функції: контроль, мотивація, емоційне вираження та інформування. Інформаційно-комунікаційні механізми, що є відтворенням організаційних, економічних, соціальних, інформаційних та психологічних явищ, приводять в дію процеси обміну інформацією, ідеями і думками,

встановлюють зв'язок керівництва із підлеглими, налагоджують взаєморозуміння між особистостями і групами з метою надання впливу, проведення аналізу, досягнення цілей й одержання необхідної реакції. Інформаційно-комунікаційні механізми за змістом визначимо як інформаційні, адміністративні, технічні та комунікаційні (рис. 2.5).

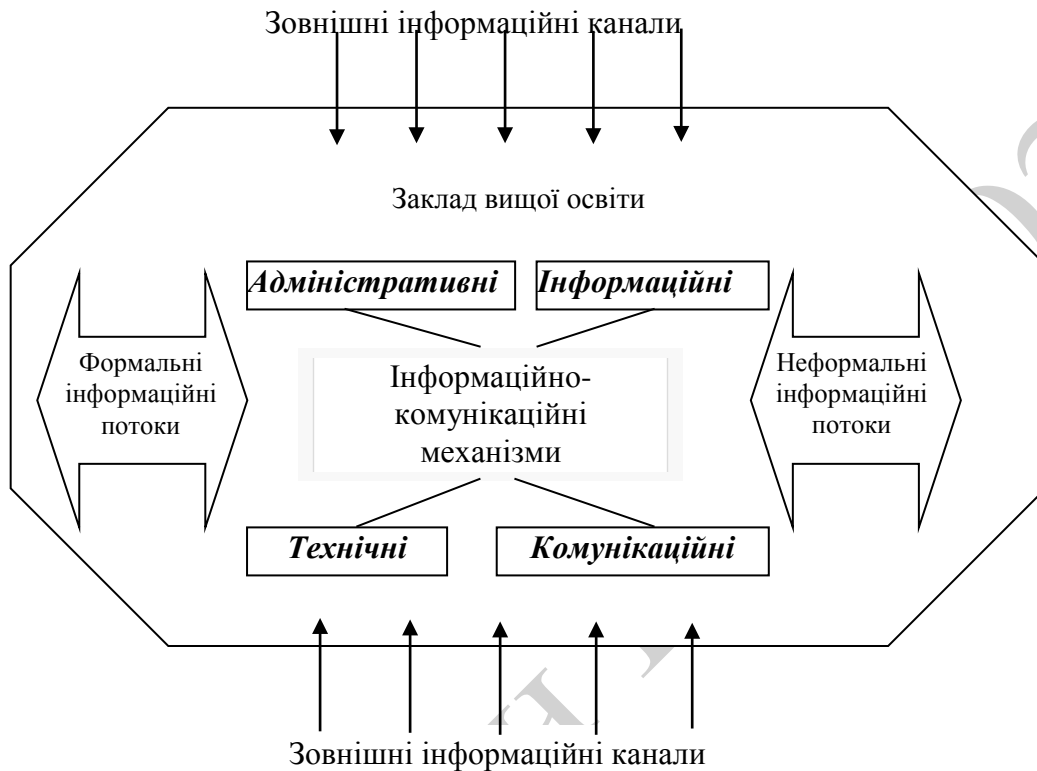


Рис. 2.5. Інформаційно-комунікаційні механізми управління корпоративним підприємством

Інформаційні механізми застосовуються елементами організаційних структур для обміну відомостями, необхідними для здійснення професійної діяльності а також приватної взаємодії.

Ефективно змодельована система корпоратизації управління має забезпечити своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються акціонерного товариства, включаючи його фінансовий стан, структуру власності та управління. Розкриттю підлягають:

- результати фінансової та операційної діяльності установи;
- стратегічні завдання установи;

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

Канали розповсюдження інформації повинні передбачати рівноправний, своєчасний та непов'язаний із надмірними витратами доступ користувачів до необхідної інформації [127].

Головним і найбільш інформативним джерелом у міжнародній практиці є річний звіт ЗВО, який дозволяє співробітникам оцінити підсумки діяльності університету за рік. Наведемо деякі рекомендації до річного звіту згідно міжнародної практики корпоративного управління.

1. Річний звіт повинен висвітлювати, перш за все, загальні питання діяльності товариства (установи). До таких питань варто віднести становище товариства (установи) в галузі, досягнуті за рік результати, рішення стратегічних задач товариства (установи), перспективи його розвитку, відносини з конкурентами. До загальних питань відноситься також опис основних напрямків діяльності товариства (установи), огляд найбільш істотних угод, укладених товариством (установою) за минулий рік.

2. У річному звіті рекомендується вказати дані про управління установою, розмір винагороди і критерії визначення даної винагороди, а також інформацію про угоди між даними особами і товариством (установою).

3. Найбільш важлива для будь-якого співробітника інформація, це фінансова інформація про діяльність установи. Тому основні фінансові показники діяльності товариства (установи) також повинні міститися в річному звіті.

4. Річний звіт повинний містити виступ Ректора, а також доповідь, підготовлену виконавчим органом з оцінкою діяльності ЗВО за рік.

5. Річний звіт повинний бути підписаний Ректором, головним бухгалтером, керівником відділу кадрів та головою ППО ЗВО.

Якщо відомості офіційні, закріплені юридично, то вони наповняють формальний інформаційний потік, якщо неофіційні, то вони входять до складу неформального інформаційного потоку.

Важливе значення має співвідношення формального і неформального потоків. Перший з них потік в основному підтримується регламентованою документованою інформацією, що циркулює в організації. Неформальний – підтримується прийнятою системою комунікацій, міжособистісних і міжгрупових відносин. Під формальним інформаційним потоком розуміємо регламентований документообіг у паперовому, електронному або іншому фіксованому вигляді. Під неформальним потоком – інформаційно-комунікаційні процеси, що не піддаються формалізації і регламентації (рис. 2.6) [31].

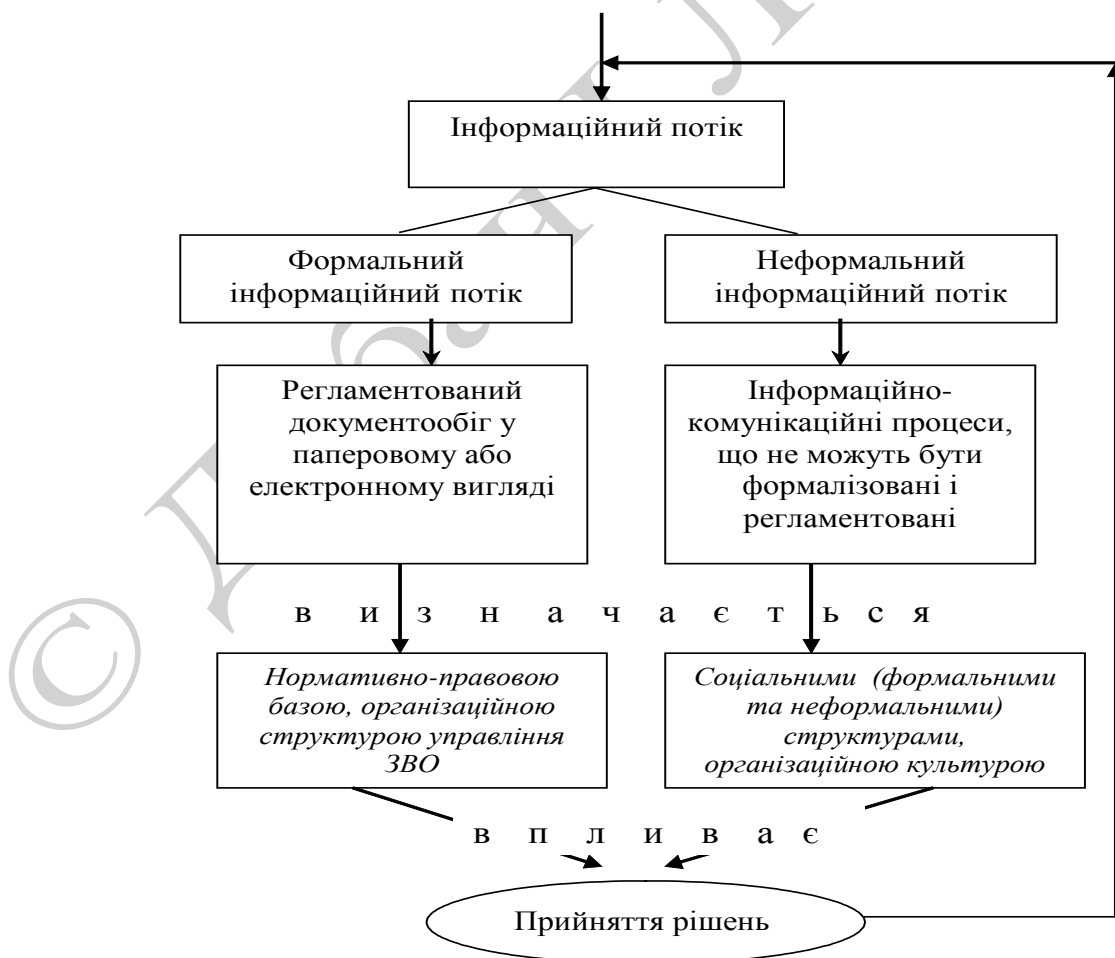


Рис. 2.6. Характер інформаційного потоку в структурі закладу вищої освіти (складено за [31])

Слід зазначити, що формальні інформаційні потоки зв'язують між собою посади, а неформальні – приватних осіб. По формальних каналах здійснюється передача тільки офіційної інформації, по неформальним – як офіційної, так і особистої. У великих корпораціях, прикладом якої може виступати ЗВО, інформаційні потоки структурно розділені по вертикалі і по горизонталі, коли інформація може передаватися «нагору», «згори» при переході з рівня на рівень, а також «у паралелі» – між функціональними й іншими структурними підрозділами одного рівня [39].

Традиційна комунікаційна модель побудована по ієрархічних зв'язках організаційної структури, з потоками інформації уздовж ліній влади і повноважень у вертикальному напрямку. Розвиток організаційних структур у ХІ столітті призвів до змін у напрямку інформаційних потоків від вертикального до переважно горизонтального і діагонального. Розглядаючи основні функції менеджменту у контексті комунікаційних зв'язків, визначимо їх напрям в залежності від належності організаційної структури до бюрократичного або органічного типів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

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

Тип структури	Бюрократичний			Органічний		
	↔	↓ ↑	↗ ↘	↔	↓ ↑	↗ ↘
Функції менеджменту						
Планування		√			√	√
Координація	√	√		√		√
Контроль		√		√	√	
Організація		√	√	√		√
Облік	√	√		√	√	
Мотивація		√		√	√	√

За своїм призначенням адміністративні механізми виконують координаційну і інтеграційну функцію. Координаційна функція більш

стосується неформальних соціальних структур (угруповань), вона забезпечує добровільне узгодження інтересів окремих індивідів і підтримує координацію їхніх дій. Друга функція об'єднує елементи формальних соціальних структур в єдине ціле і забезпечує їх підпорядкування керівному центрові корпорації – наглядовій раді, правлінню, директоратам.

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

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

Глобальна та внутрішня мережі поліпшують комунікаційні процеси в установі, дозволяючи відправляти та одержувати електронну пошту, голосові повідомлення, здійснювати корпоративний мобільний зв'язок, працювати з факсами, організовувати дискусії в рамках груп і проектів, проводити наради в реальному часі, брати участь в аудіо- і відеоконференціях. Однієї з основних

причин активізації використання інтранетів (внутрішніх мереж) у бізнесі є простота і низька вартість внутрішнього поширення мультимедійної ділової інформації через вузли Інтранету. Адаптовані до Інтранету пошукові системи допомагають легко орієнтуватися і знаходити потрібну ділову інформацію.

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

Комунікаційні механізми відтворюють процес передачі змісту, значення, емоційного характеру інформації, від одного суб'єкта іншому в усній або письмовій формі з метою отримання реакції на передану інформацію, причому суб'єктом можуть бути окремі особистості, групи, організації. Зв'язки між ЗВО і зовнішнім середовищем, між підрозділами, між формальною і неформальною структурами є кровоносною системою освітньої установи по якій поширюється вся ділова і приватна інформація. Спочатку комунікації розглядалися з погляду міжособистісної взаємодії або взаємодії у невеликій групі. Однак останнім часом у полі зору вчених знаходиться організаційний контекст комунікацій, який являє собою процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації і передачі відомостей великій кількості людей усередині організації й окремим індивідуумам і інститутам за її межами [24]. Комунікації служать необхідним інструментом у координації діяльності по усій вертикалі і горизонталі управління.

Виділяють чотири базових елементи у процесі обміну інформацією між суб'єктами [24]: відправник – суб'єкт, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її; повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів; канал – засіб передачі інформації; одержувач – суб'єкт, якому призначена інформація і який інтерпретує її.

Перелік основних компонентів комунікаційного процесу може бути доповнений ще результатом (ефектом) комунікаційної взаємодії, зворотнім зв'язком та інформаційним шумом [127].

З урахуванням викладених положень запропоновано загальну модель інформаційно-комунікаційної взаємодії, яка включає елементи такої взаємодії і кілька взаємозалежних етапів інформаційного обміну між відправником і одержувачем, що можуть бути окремими особистостями а також групами у структурі корпорації (рис. 2.7).

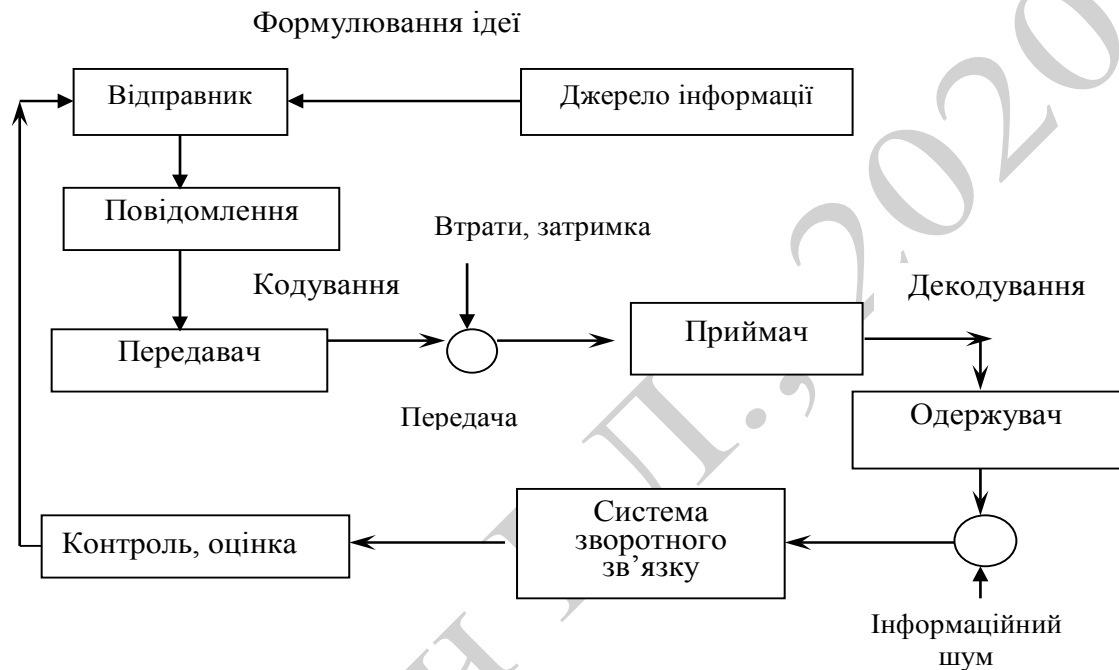


Рис. 2.7. Загальна інформаційно-комунікаційна модель, яка використовується для ЗВО

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

На третьому етапі відбувається вибір каналу і передача інформації. У випадку високого рівня важливості інформації необхідно дублювати процес передачі по декількох каналах.

На четвертому етапі приймач фіксує прийняте повідомлення, декодує інформацію і передає її одержувачеві для аналізу і прийняття рішень. У процесі зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями, міняється також спрямованість інформаційного обміну, створюючи замкнутий цикл.

Адекватність інформаційно-комунікаційних механізмів у закладах вищої освіти залежить від інформаційного «шуму», що створює перешкоди для ефективного інформаційного обміну [185]. До «шумової» інформації можна віднести рекламні, спортивні, політичні, культурні й інші відомості, що не беруть участь у рішенні завдань організації. Такі відомості віднімають у працівників час, розсіюють увагу, погіршують стан здоров'я і відволікають від виробничих задач.

У багатьох установах проблемою стають комп'ютерні ігри, неділове листування, читання новин по мережі Інтернет у робочий час. Поряд з негативним впливом “шумове” тло може здійснювати позитивний вплив і сприяти кращому сприйняттю інформації за рахунок підняття емоційного рівня, поліпшення настрою, психологічної настроєності, зняття втоми і напруги. Наявність інформаційного “шуму” може привести до трьох небажаних ситуацій: інформація ніколи не досягає одержувача; інформація спотворюється відправником або передавачем; одержувач невірно сприймає те, що йому передане.

У структурах великого розміру і складності інформація може не досягти одержувача через розрив у комунікаційному ланцюзі (загублена пошта, телефонограми, зайнятий телефон). Частина цієї проблеми полягає в тім, що в процесі горизонтальної диференціації і росту організації, її під-розділи стають все більш самостійними, це відокремлення приймає форми фізичного поділу по різних будинках, містах, а іноді і країнах. У такий спосіб зникає можливість особистого спілкування і звужуються інші ка-нали взаємодії. Комунікаційні

проблеми також тісно зв'язані з кількістю ієрархічних рівнів в організації. При передачі інформації через рівні, на кожному з них вона піддається переглядові і корекції. При цьому можуть виникати різного роду перекручування, коли, наприклад, важлива інформація визнається неважливою і викидається. Помітимо, що «фільтрація» інформації відбувається як на шляху нагору по рівнях, так і на шляху вниз, при цьому фільтрація може бути або навмисною, або ненавмисною.

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

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

Недовіра до відправника, його недооцінка або переоцінка – це ще одна причина порушення інформаційного обміну. Важливість повідомлення в цьому випадку прямо зв'язується зі значимістю джерела, що не завжди адекватно ситуації. Перешкодою при обміні інформацією може служити відсутність інтересу до неї, причинами чого бувають непереконливість доводів, відсутність

заклику до конкретних дій тощо. Нарешті, до перешкод обміну інформацією відносяться чисто фізичні або психологічні моменти: утома, слабка пам'ять, неуважність або, навпаки, імпульсивність, що не дозволяють зосередитися, зайва емоційність, нетерплячість. Усе це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а іншому – відповідним образом її сприйняти, що в остаточному підсумку впливає на якість управлінських рішень.

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

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

Одностороння та двостороння дія інформаційно-комунікаційних механізмів має свої особливості за визначеними параметрами.

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

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

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

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

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

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

Дослідники виділяють три основних типи комунікаційних мереж: відкриті, замкнуті і комбіновані [123; 129]. У відкритих мережах інформація може бути зупинена в елементі структури, який знаходиться наприкінці каналу або в проміжній ланці, яка з якихось причин перешкоджає рухові інформації (зупиняє, спотворює, направляє в іншу сторону). У замкнутих мережах тупики або відсутні, або можуть бути обійдені. Комбіновані мережі поєднують в собі обидва принципи побудови і властиві більше великим багаторівневим організаціям.

Існує безліч конфігурацій комунікаційних мереж, але усі вони можуть бути зведені до чотирьох основних типів: ланцюг, колесо, зірка, коло (рис.2.8).

Найбільш простий вид відкритої мережі – ланцюг, він характеризується тим, що пограничні елементи мережі знаходяться в тупиках, а елементи між ними виконують роль не тільки посередників комунікацій, але можуть і контролювати їх. Така мережа з'єднує працівників одного рівня, маючи найчастіше неформальний характер, або є елементом більш складної мережі.

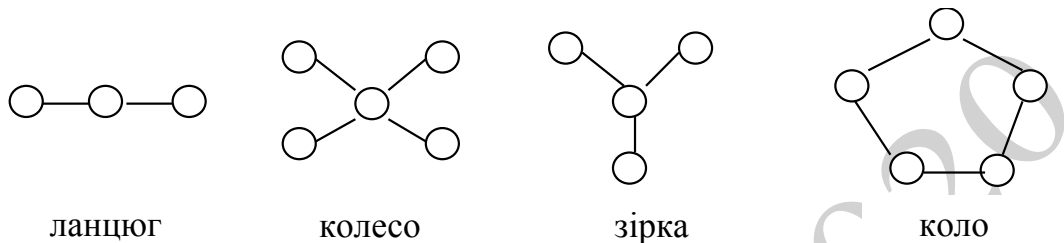


Рис. 2.8. Основні характерні типи комунікаційних мереж для використання у ЗВО ([123; 129])

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

Створити ефективну інформаційно-комунікаційну структуру (ІКС) можливо тільки на підставі повного розуміння тієї організації, у якій ця структура буде існувати. Отже, аналіз створюваної структури починається з досконального аналізу самої організації, її структури управління, персоналу, видів діяльності, інших систем, що вона використовує, а також її існуючої інформаційної системи. Як правило, ІКС вже існує, тому необхідно її діагностика для з'ясування, яким чином її можна удосконалити, або замінити новою структурою. У функціональних вимогах до ІКС вказуються інформаційні й інші ресурси, що необхідні для того, щоб задовольнити потреби

персоналу. Функціональний аналіз повинний установити також вимоги до процесу обробки інформації, що вимагає інформаційна система, повинні бути визначені вимоги до управління, точності, надійності, безпеці і пристосовності системи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі рукопису «Методологія організаційно-структурної розбудови закладів вищої освіти засобами корпоратизації» уточнено організаційно-функціональну структуру закладів вищої освіти з позицій корпоратизації; систематизовано та досліджено розподіл повноважень у процесі реалізації влади в закладах вищої освіти, удосконалено категоріальний апарат теорії управління закладами вищої освіти в контексті корпоратизації, виконано всебічний організаційно-функціональний аналіз управління комунікаціями в закладах вищої освіти. Зокрема, другий розділ окреслює наступні елементи:

1. Стрімке поширення впливу товарно-грошових відносин на сферу вищої освіти спонукає вищий управлінський апарат закладів вищої освіти вдаватися до організаційної структуризації. Ефективність та результативність даної перебудови дозволить відобразити глибоке розуміння сутності зазначеної проблематики та прискорить побудову організаційно-структурних елементів ЗВО. Від так, пропонуємо під організаційною структуризацією закладів вищої освіти розуміти формування внутрішнього стану об'єкту, що характеризується єдністю реалізації його властивостей та відносин і здійснюється у формі стійкого упорядкованого об'єднання ланок структури, що знаходяться у вертикальних, горизонтальних та діагональних стосунках. Визначений категорійно-понятійний апарат є основою для формування системи характеристик організаційних структур, яка кількісно та якісно дозволяє в

процесі проектування отримати безпосередні (кількість рівнів ієрархії, кількість елементів на різних рівнях структури, інформаційна завантаженість ланок, ступінь централізації управління) та опосередковані (складність, формалізація, централізація, спеціалізація, норма керованості, влада, контроль, структура персоналу) параметри існуючої структурної побудови а також структури, що відповідає процесу планування організаційних змін у стратегічному розвитку.

2. Змістовний аналіз видів та типів влади та владних функцій менеджменту ЗВО дозволив виокремити типи особистої влади та дав змогу запропонувати наступне визначення організаційної влади закладів вищої освіти: це зданість групи людей спонукати підлеглих (структурні підрозділи) здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. У другому розділі зазначено, що заклади вищої освіти доцільно розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), ректоратом та трудовим колективом ЗВО.

3. В сучасних трансформаційних умовах розвитку вітчизняної економіки мінливість зовнішнього середовища спонукає керівників закладів вищої освіти приймати швидкі управлінські рішення з підвищеним рівнем значимості. Перетворення організаційних функцій під впливом багаторівневих рішень приводить до реформування структури управління. Директорією змін є створення децентралізованих та мережових організацій у сучасному освітянському українському бізнесі.

4. Однією з головних умов ринкової конкурентоздатності результатів діяльності закладу вищої освіти є наявність системи якості, що відповідає загально визнаним вимогам та використовує у своїй діяльності новітні засоби навчання. Узагальнення підходів до оцінки інноваційної освіти дозволили визначити набір оціночних показників і методів, а саме: на рівні технологій оцінюються правові перешкоди до дослідницької діяльності, законодавство в сфері охорони прав на інтелектуальну власність, здатність ринку абсорбувати нові технології; на рівні інститутів оцінюються людський капітал, соціальні

інновації, потенціал підготовки або залучення висококваліфікованих наукових і викладацьких кадрів, здатність ринку абсорбувати соціальні інновації; на структурному рівні оцінюються суспільна й корпоративна культура співробітництва між агентами освітнього процесу, а також якість взаємозв'язків між секторами досліджень і розробок; на рівні ІКС оцінюються ефективність допоміжних технологій і ступінь їх включення в освітній процес;

5. В результаті дослідження розглянуто особливості інформаційного середовища закладу вищої освіти, як інструменту управління корпоративною організацією за допомогою системи організаційних комунікацій. Запропоновано під інформаційно-комунікаційною структурою закладу вищої освіти розуміти організовану і керовану взаємодію людей, технічних засобів, програмного забезпечення, даних і системних ресурсів, що збирають, перетворюють і поширюють інформацію закладів освіти.

За результатами другого розділу опубліковано наступні праці: [84; 80; 98; 99; 101;107].



© Дибач І.І., 2020

РОЗДІЛ 3

КОРПОРАТИЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ПРАЦІ МОЛОДІ

3.1. Трансформаційні процеси на ринку праці молоді як складова формування освітніх послуг

Ринок праці молоді є одним з найбільш складних структурних елементів економіки України. Будь-які зміни в економічному розвитку країни миттєво відображаються на ринку праці молоді, який, з однієї сторони, формується під впливом макроекономічних чинників, а з іншої – визначає ресурсні можливості реалізації основних резервів соціального та економічного розвитку суспільства.

Поняття «трансформація» все частіше використовуються в економічній науці та є синонімом понять зміна, еволюція, розвиток. У цьому контексті процес розвитку ринку праці молоді можна визначити як послідовність еволюційної зміни зі стрибкоподібним переходом на новий якісний рівень, що означає початок нового етапу розвитку.

Трансформаційні процеси на ринку праці молоді зумовлені зрушеннями у економічних та суспільних відносинах в сучасному світі: розвиток економіки знань, інформаційно-комунікаційних технологій, посилення конкуренції, зміни змісту та характеру праці потребують оновлення системи функціонування та регулювання ринку праці молоді.

Питання трансформаційних процесів на ринку праці є предметом наукового інтересу багатьох учених. Серед вітчизняних науковців слід виділили В. Я. Брич, В. І. Герасимчука, Л. М. Ільч, Г. С. Кабаченко, А. М. Колота, Е. М. Лібанову, Л. С. Лісогор, Г. В. Назарову, М. В. Семикіну ін.

Більшість науковців, досліджуючи питання трансформаційних процесів на ринку праці молоді пов'язують цей процес з впровадженням ринкових

механізмів реалізації трудового потенціалу [37, с. 13], зі змінами параметрів зайнятості населення [26; 135], а також розвитком конкурентоспроможності людського потенціалу [303]. Зокрема, В. Я. Брич розглядає це поняття через призму ринкових перетворень у сфері праці, які провокують «відмирання» застарілих соціально-трудова відносин і формування новітніх на основі реформування підходів і структур у сфері зайнятості, а також впровадження ринкових механізмів реалізації трудового потенціалу» [37, с. 13].

Ільч Л. М. під трансформацією на ринку праці молоді пропонує розуміти форму його розвитку. Як зазначає науковець, процес трансформації характеризується у двох аспектах: постійними переходами від нестійкого стану розвитку до стійкого та перетворенням елементів структури та взаємозв'язків на ринку праці молоді [140].

Визначення особливостей трансформаційних процесів на ринку праці України можливо завдяки аналізу його головних чинників, узагальнення та визначення найважливіших подано у табл. 3.1.

Ринок праці молоді є невід'ємною частиною національного ринку праці, тому аналіз і узагальнення основних чинників трансформаційних процесів необхідно проводити комплексно – і для ринку праці в цілому, і для ринку праці молоді, зокрема.

Так, на думку В. І. Герасимчука головними чинниками трансформацій є процеси глобалізації, соціально-економічні (ринкова модель економіки, зміни відносин власності) та науково-технологічні чинники (технологічний прогрес, перехід від індустріальних до інформаційних технологій) [58, с. 112]

Давидюк Л. П. серед головних причин перетворювальних процесів на ринку праці визначає зростання ролі високотехнологічних виробництв обробної промисловості, телекомунікаційних, фінансових та бізнес послуг, соціально-орієнтованих видів економічної діяльності, тим самим виділяючи соціальні, економічні та науково-технологічні чинники [71].

Розглядаючи зміни на ринку праці через призму загально цивілізаційних трансформацій, Л. М. Ільч виділяє ендогенні та екзогенні чинники, що їх

зумовлюють. Науковець пояснює, що «ендогенні та екзогенні детермінанти трансформацій визначають характер та динаміку розвитку як соціально-економічної системи в цілому, так і ринку праці, зокрема» [140]. Серед головних таких чинників Л. М. Ільч виділяє екологічні, демографічні, соціально-економічні та політичні. Слід зазначити, що запропонований перелік є найбільш комплексним.

Таблиця 3.1

**Аналіз чинників, що визначають трансформаційні процеси
на ринку праці в Україні**

Перелік чинників	Автори (джерело)								
	В. І. Герасимчук	Л. П. Давидюк	Л. М. Ільч	Л. А. Злупко	Л. С. Лісогор	Г. С. Кабаченко	А. М. Колот	М. В. Семикіна, О. М. Петіна, Н. В. Гончарова	Семенюк М. М., Санакоєва М. А.
Науково-технологічні	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Економічні	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Соціальні (соціокультурні)		+	+	+		+	+		
Демографічні			+	+	+				
Глобалізаційні	+					+		+	
Екологічні			+						
Політичні			+						

Джерело: узагальнено автором за [58; 71; 135; 140; 148; 163; 302; 303].

Досліджуючи питання трансформації ринку праці у вимірі змін у структурі зайнятості Л. А. Злупко визначає економічні (загострення конкуренції, розширення нових форм зайнятості), науково-технологічні (розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, попит на «інноваційну зайнятість»), збільшення зайнятості у сфері послуг), демографічні (підвищення мобільності економічно активного населення) та соціокультурні (зміна акцентів у системі цінностей та інтересів молоді) чинники [135].

Лісогор Л. С. серед основних чинників перетворень на ринку праці виділяє: демографічні, економічні та технологічні. Так, до демографічних чинників науковець відносить скорочення демографічного базису відтворення робочої сили та посилення міграційних процесів; до економічних пропонує відносити структурні реформи в економіці, що зумовлюють зміну структури зайнятості у напрямку збільшення частки сфери послуг, а серед технологічних виділяє перехід від індустріальної до інноваційної моделі розвитку економіки, - від використання ресурсоемних до застосування наукоємних технологій [192].

Кабаченко Г. С. ідентифікує такі чинники, що визначають трансформацію на ринку праці: посилення процесів глобалізації; зниження частки сектора виробництва та зростання сектора послуг у загальній структурі господарства; перехід від сфери матеріального виробництва у сферу виробництва «нематеріального знання»; зростання частки високотехнологічних виробництв та виникнення новітніх технологій у цій сфері; зростання попиту на висококваліфікованих працівників, що мають високий освітній та інноваційний потенціал; а також популяризація нестандартної форми зайнятості [148, с. 66].

Разом з тим, А. М. Колот трансформаційні процеси на ринку праці розглядає у контексті інновацій у різних сферах, зокрема виділяє:

- інновації у сфері техніки та матеріалів;
- інформаційні та технологічні інновації;
- економічні інновації (поява нових способів та форм підприємництва);
- соціальні та культурні інновації (поява новітніх форм індивідуальної та групової взаємодії, генерування нових ідей та нові форми особистісного та колективного самовираження) [163].

Основними рушійними силами трансформаційних процесів на ринку праці молоді на думку М. В. Семикіної, О. М. Петіної, Н. В. Гончарової є глобалізація, стрімкий економічний та інформаційний розвиток, конкуренція [302]. Семенюк М. М. та Санакоєва М. А. серед основних чинників перетворень на ринку праці виділяють: науково-технічні та економічні, особливу увагу

надаючи людському розвитку та конкурентоспроможності людського потенціалу [302].

Узагальнення чинників, що визначають трансформаційні процеси на ринку праці, запропонованих різними науковцями дає змогу ідентифікувати найважливіші з них та охарактеризувати сучасний характер розвитку ринку праці молоді. Але, водночас, необхідно відзначити про взаємопов'язаність ідентифікованих чинників.

1. Головним рушійним чинником трансформаційних процесів на ринку праці в цілому, та ринку праці молоді, зокрема є розвиток науки, техніки, інформаційно-комунікаційних технологій. Активне впровадження новітніх технологій та активне використання інформаційного ресурсу докорінно змінює зміст сучасної праці та процес виробництва. Масова комп'ютеризація та стрімке зростання частки користувачів мережі Інтернет призводять до появи нових професій та вакансій, змінюються вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня працівників тощо.

2. Внаслідок масової інформатизації суспільства відбуваються й об'єктивні зміни в організації виробництва. Так, згідно з «гіпотезою трьох секторів економіки», запропонованою Ж. Фурастьє [347], розподіл робочої сили між трьома секторами економіки змінюються і поступово переходить до третьої фази «третинна цивілізація», відповідно до якої, частка третинного сектора – сектора послуг перевищує усі інші. У контексті вищезазначених змін, широкомасштабного науково-технічного прогресу підвищується цінність і роль людини, рівня освіти, кваліфікації, знань, навичок, умінь.

Питання зростання рівня конкурентоспроможності молоді набуває надзвичайно важливого значення у вимірі підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу країни та розвитку суспільства в цілому. Слід зауважити, що досить слабка професійна орієнтація вітчизняної молоді, а саме віддання переваги частіше престижу спеціальності, а рідше – перспективі працевлаштування призводить до жорсткої конкуренції серед фахівців на ринку праці молоді. Така ситуація є однією із причин виникнення

міграції працездатного населення, коли значна кількість безробітних змушена реалізовувати набутий потенціал за спеціальністю.

3. Слід зазначити, що демографічна ситуація в Україні на національному рівні в короткостроковій та довгостроковій перспективі є несприятливою. Спостерігається суттєве скорочення чисельності молоді й одночасно виникнення асиметрії на ринку праці. Такі процеси зумовлені «нерівноцінністю» зміни поколінь: в репродуктивний вік вступає мале за чисельністю покоління народжених в 1990-і рр. Саме тому низький рівень безробіття, що фіксується в останні роки в Україні, можна частково пояснити скороченням робочої сили, а не зростанням економічної активності населення. Зауважимо, що стрімкої популярності набирає й такий рух як «childfree» (чайлдфрі). До прибічників чайлдфрі руху частіше всього належать особи молодого віку з вищою освітою та середнім чи вище середнього рівнем доходу, що також впливає на ринок праці молоді у довгостроковій перспективі.

До того ж Україна увійшла до п'ятірки країн світу за показником найвищого рівня природного скорочення населення, а демографічна ситуація в Україні протягом тривалого часу характеризується стійкою депопуляцією населення. На сьогодні Україна є однією із найбільших країн-постачальників робочої сили до Європи та інших країн. Стрімке поширення інтелектуальної еміграції молоді продовжує набирати обертів. Приміром чисельність вітчизняної високоосвіченої молоді у Польщі впродовж останніх трьох років (починаючи з 2017 р.) збільшилася на 40% [313]. Основними наслідками трудової міграції для вітчизняного ринку праці молоді вважаємо: зниження якості робочої сили внаслідок відтоку за кордон найбільш активної частки молоді; дисбаланс попиту і пропозиції на ринку праці молоді; втрата вітчизняними емігрантами професійних навичок за період еміграції, оскільки зазвичай молодь працює на низько кваліфікованих посадах за кордоном тощо.

Інше негативне явище, що впливає на розвиток ринку праці молоді та має надзвичайно негативні наслідки для розвитку будь-якої держави – незворотна освітня міграція. Внаслідок зростання кількості незворотної освітньої міграції,

економіка втрачає найбільш конкурентоспроможну частину трудового потенціалу зараз, що впливатиме на зміну структури ринку праці молоді потім.

4. Не менш важливими є вплив соціальних чинників, що пов'язані з появою нових інтересів та зміною акцентів у системі цінностей молоді. Розвиток сучасної молоді в епоху підвищення ролі інформаційно-комунікаційних технологій, мережі Інтернет та підприємницьких здібностей. Тому інтелектуалізація та інформатизація сфери праці все частіше дає змогу сучасній молоді не «прив'язуватися» до робочого місця, регламенту й норм праці через створення відділеної форми працевлаштування.

Дедалі частіше молодь прагне реалізовувати трудовий потенціал за рахунок можливостей мережі Інтернет не витрачаючи часу та відкидаючи переконання про необхідність прагнення до праці.

Використання більш гнучких форм реалізації трудового потенціалу молоді відображається на структурі зайнятості, що у свою чергу змінює її характер та призводить до поширення нестандартних форм зайнятості. Серед основних мотиваторів, що сприяють поширенню нестандартних форм зайнятості серед молоді вважаємо:

потреба у додаткових джерелах доходу. За даними опитування, проведеного Дослідницьким центром Міжнародного кадрового порталу HeadHunter Україна у січні-лютому 2018 р., близько 32% респондентів покладається на додаткове джерело фінансових надходжень. Серед респондентів, що мають додаткове джерело надходжень 38% – отримують додатковий дохід від «фрілансу», 28% респондентам вдалося «монетизувати» власне хобі й ще 28% – отримують додатковий дохід від інвестицій, 22% осіб мають ще одну роботу. В опитуванні взяли участь 749 респондентів з різних регіонів України [282];

небажання витрачати час та фінансові ресурси на дорогу до основного місця роботи;

можливість працювати за вільним графіком [232];

можливість вільного вибору місця роботи;

можливість творчої реалізації;

бажання зберегти особисту свободу та не визначати роботу основною життєвою цінністю.

5. Серед чинників трансформаційних процесів на ринку праці молоді науковці [147; 302] виділяють глобалізацію. Процес глобалізації є продуктом технологічного й економічного розвитку суспільства, але в той же час глобалізація перетворюється в рушійну силу трансформацій на ринку праці молоді, впливаючи на склад і структуру зайнятості, соціально-трудові відносини, якісні характеристики молоді, підвищення конкурентоспроможності та її мобільності. Натомість на думку автора, глобалізація опосередковано впливає на зміни на ринку праці молоді України через різні фактори, як то: міжнародна торгівля, розвиток міжнародної інфраструктури, зміна цін на міжнародних ринках праці, послаблення ролі звичаїв і традицій, розширення соціальних зв'язків, інтернаціоналізація освіти, науково-технічний прогрес.

6. У 2018 р. в Україні проживали 11,9 млн. молоді, у відсотковому відношенні частка становила 28,2% від загальної чисельності населення країни [26]. Очевидно, що інтереси, пріоритети й очікування цієї частки населення мають відобразитися у політиці держави. Так, Л. М. Ільч [140] під політичними чинниками трансформаційних процесів на ринку праці пропонує розуміти насамперед політику держави у сфері регулювання ринку праці, а саме: інституційне, нормативно-правове, організаційно-комунікаційне забезпечення.

7. Екологічні чинники. Стрімке поширення ідеї сталого розвитку пронизує усі сфери життєдіяльності людини, у тому числі й ринок праці в цілому, та ринок праці молоді, зокрема. За результатами соціального опитування, проведеного технологічною компанією Hewlett-Packard, 61% осіб вважають, що турбота про навколишнє середовище є обов'язковою, 58% – екологічна свідомість є однією із головних для залучення майбутніх працівників, а 46% – будуть працювати лише в компаніях, які вже турбуються про екологічну ситуацію [293].

Вищевикладене дає можливість автору визначити три напрями трансформаційних процесів на ринку праці молоді в Україні, виділяючи: структурну трансформацію, трансформацію функціональних відносин та трансформацію умов.

Першим напрямом є структурна трансформація ринку праці молоді, яка проявляється, насамперед, у дисбалансі між попитом та пропозицією на робочу силу, змінами у структурі зайнятості, скороченні чисельності економічно активної молоді віком від 15 до 24 роки тощо.

За даними Державної служби статистики України, кількість вакансій, заявлених роботодавцями у 2018 р. становила 58,4 тис. осіб (на 16,1% більше ніж у минулому році). Пропозицію на ринку праці молоді формує: молодь, яка вперше шукає роботу; молодь після строкової служби; молодь, яка займається пошуком вторинної зайнятості; молодь, яка мала роботу раніше [314].

Результати аналізу даних демонструють, що кожна 5 вакансія із загальної кількості вакансій була в переробній промисловості, а кожна 6 – в роздрібній та оптовій торгівлі та пов'язана з ремонтом автотранспортних засобів та мотоциклів.

За результатами опитування підприємств України (рис. 3.1), недостатня чисельність кваліфікованих працівників чинить обмежуючий вплив на можливість підприємств нарощувати обсяги виробництва, така тенденція продовжує посилюватись [285]. Даний факт підтверджує, що наявна пропозиція робочої сили на ринку праці наразі не повністю задовольняє доволі високий попит підприємств.

Диспропорція між попитом та пропозицією на робочу силу є чинником, що обмежує задоволення потреб працівників та роботодавців у працівниках. За даними Державної служби зайнятості, протягом 2018–2019 рр. спостерігається стійкий дефіцит кадрів, за прогнозними даними, тенденція зберігатиметься й у 2020 р., а дефіцит кадрів становитиме 164,2 тис. осіб [278].

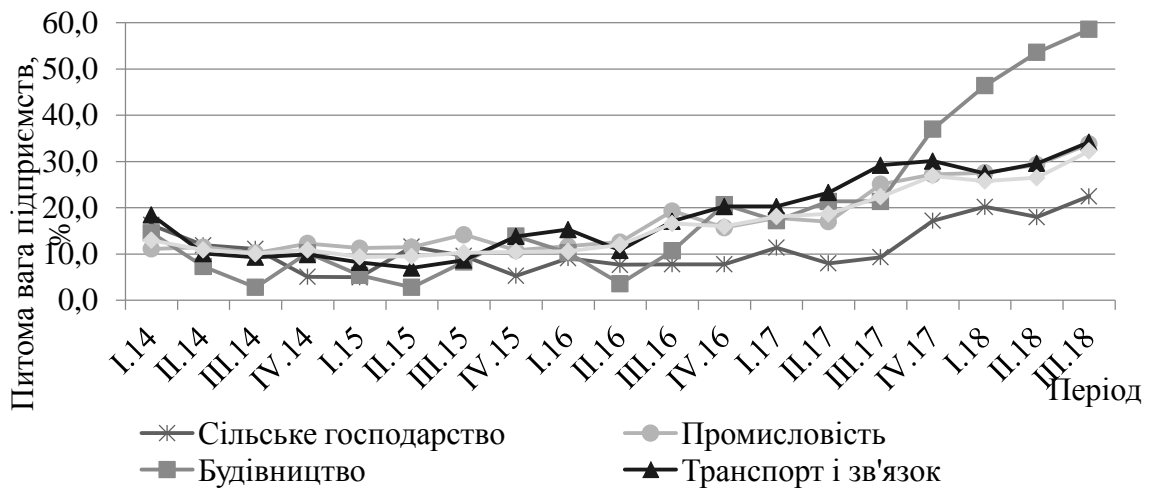


Рис. 3.1. Результати опитування керівництва підприємств, за видами діяльності (питома вага підприємств, які відзначили, що брак кваліфікованих працівників обмежує спроможність нарощувати виробництво) (складено за [285])

Примітка. З 2014 року дані представлено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції)

Аналізуючи статистичні дані показників зайнятості молоді у 2017–2019 рр., слід відзначити тенденцію до скорочення частки працюючої молоді у складі усього населення. Так, у 2017 р. 5622,6 тис. осіб мали офіційне працевлаштування (що становило 34,8% від усього населення), у 2018 р. кількість працюючої молоді скоротилась на 27,1 тис. осіб, що становило 34,2% від усього населення, у 2019 р. тенденція до зменшення кількості працюючої молоді зберігалась і складала – 5568,9 тис. осіб, (що становило 33,3% від усього населення).

У структурі зайнятої молоді за професійними групами найбільшу кількість складала особи, які працювали на посадах «найпростіших» професій, професіонали, а також працівники сфери торгівлі. Найменшу питому вагу складала робітники лісового та сільського господарства, сфери рибальства та риборозведення.

Також доцільно приділити увагу не лише аналізу формальної зайнятості, а й зайнятості, що неврегульована законодавством – неформальній. Низька заробітна плата, відсутність практичного досвіду, незадовільні умови праці та інші чинники спонукають сучасну молодь реалізовувати трудовий потенціал на

нерегламентованих законодавством – неформальних робочих місцях. Так, у 2018 р. кількість молоді, яка працювала на неформальних робочих місцях, складала 1,3 млн. (рис. 3.2).

Наслідки поширення неформальної зайнятості серед молоді є неоднозначними: з одного боку, зайнятість, що нерегламентована законодавством обмежує можливості молоді щодо соціального захисту та реалізації їх прав та підвищує ризик нестабільної зайнятості; з іншої – це важливий механізм трудової, професійної та соціальної мобільності, послаблення напруженості на ринку праці молоді, зниження числа безробітних.

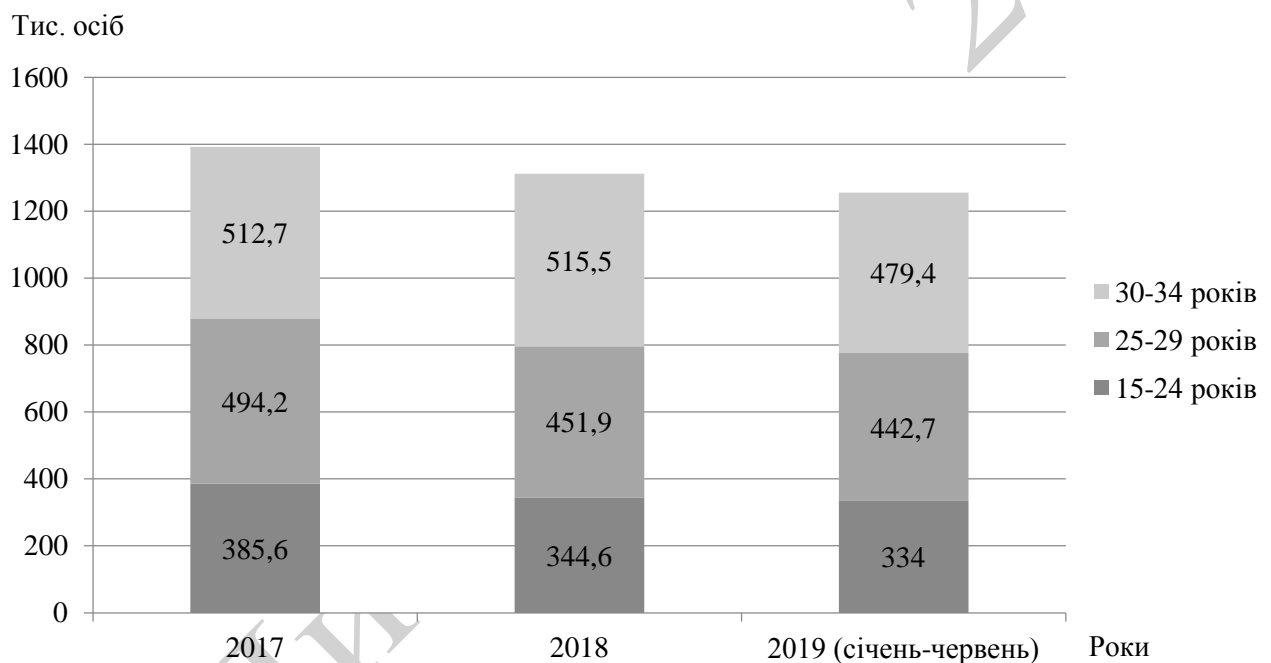


Рис. 3.2. Неформально зайнята молодь за віковими групами
(складено за [314])

Примітка. Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Згідно з даними Державної служби статистики України, кожен п'ятий економічно неактивний на ринку праці – студент або виконує домашні (сімейні)

обов'язки [314]. Така молодь могла б запропонувати робочу силу на ринку праці, тому є потенційною робочою силою або «NEET-молоддю» (Not in Education, Employment or Training, що у перекл. з англ. – не навчаються, не працюють, не займаються ні тим, ні іншим). Так, все більше уваги міжнародне товариство, зокрема такі міжнародні організації як Міжнародна організація праці, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй, Світовий Банк та інші приділяють увагу проблемам «NEET-молоді».

У 2018 р. кількість осіб NEET-молоді на ринку праці складала 141,7 тис. осіб (або 1,3%), у 2017 р. – 171,2 тис. осіб (або 1,6%). Основними факторами збільшення ймовірності переміщення молоді у цей сегмент і подовження перебування можуть бути: низький рівень освіти (не вище середньої загальної), відсутність практичного досвіду, тіньова зайнятість, виплата соціальних трансфертів (або іншої соціальної допомоги), виховання тощо. Для більшості NEET-молоді характерний незавершений перехід «навчання-робота». Молодь, що має трудовий досвід нерідко набуває його на нестабільних та недостатньо кваліфікованих робочих місцях.

Особливу групу ризику утворює молодь, яка має проблеми зі здоров'ям, яка частково виключена зі сфери зайнятості та має обмежені можливості для отримання професійної освіти. Слід визнати, що трудовий потенціал української NEET-молоді є низьким. За методологією Міжнародної організації праці (МОП) лише десята частина молоді цієї групи може бути віднесена до «потенційної робочої сили».

Важливим кроком у вирішенні проблем NEET-молоді є діяльність МОП, а також проєкт Work4Youth (W4Y). Проєкт направлений на висвітлення та поширення проблем перехідного періоду між закладами освіти і ринком праці. В серії публікацій W4Y систематизовано та узагальнено інформацію про перехідні процеси на ринку праці молоді. Публікації W4Y є цінним інструментом діагностики та надає актуальну інформацію про ринок праці молоді у віці від 15 до 29 років та їх активність. W4Y дослідження проводиться МОП в 28 країнах, до яких приєдналась й Україна [246].

Так, у 2014 р. широкому загалу представлене дослідження, проведене Українським центром соціальних реформ спільно із Інститутом демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України в рамках проєкту W4Y МОП, за результатами дослідження розроблено звіт «Перехід на ринок праці молоді України», у якому висвітлено основні результати, отримані в процесі аналізу періоду переходу від навчання до роботи (School-to-work transition survey).

Другим напрямом трансформаційних процесів на ринку праці молоді України є перетворення функціональних відносин.

Перш за все слід визначити систему відносин на ринку праці, яка складається з трьох основних складових: відносини між роботодавцями і найманими працівниками; відносини між роботодавцями, найманими працівниками та їх представниками; відносини між суб'єктами ринку праці та державою.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій є одним із потужних активаторів змін в характері взаємодії між суб'єктам трудових відносин та HR-менеджменту. На сьогодні серед молоді популярності набирають нестандартні форми зайнятості (фріланс, зайнятість за строковими трудовими договорами, краудсорсинг, дистанційна, агентська, неформальна зайнятість). Новітні форми зайнятості є «форматом доступності» робочих місць, формою адаптації молоді до перетворень на ринку праці, механізмом «повернення» на ринок праці, механізмом переходу та суміщення «навчання-робота», реалізацією інтелектуального та трудового потенціалу.

Трансформації піддаються й нові вимоги, що висуваються до молоді. Чималою перевагою для молодого працівника є володіння іноземною мовою (краще кількома), креативність, нестандартність мислення, цілеспрямованість, відповідальність, наявність командного духу та вміння працювати у команді, формування єдиних мотиваційних орієнтирів тощо [182, с. 15].

Спостерігаються й зміни у роботі Державної служби зайнятості на ринку праці молоді, а саме розширюється кількість послуг, що надається молоді у

працевлаштуванні. Так, окрім надання звичних консультаційних послуг щодо гарантій держави в сфері зайнятості, працевлаштування відповідно до професійної підготовки, професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, є й нововведення як то сприяння у започаткуванні власної справи, участь в оплачуваних громадських роботах, проведення таких заходів, як «Ярмарок вакансій для молоді», «День зайнятості молоді» тощо. Слід відзначити активізацію розвитку підприємництва шляхом одноразової виплати допомоги по безробіттю, за даними Державної служби зайнятості, у 2019 р. започаткували власну справу 2,4 тис. осіб, з них 45% – молодь.

Третім напрямом трансформаційних процесів на ринку праці молоді України є зміна умов реалізації трудового потенціалу.

Державне регулювання ринку праці молоді в Україні перебуває у стадії активного розвитку. Натомість варто відзначити про закладений фундамент його розвитку: набрала чинності низка гарантій для молоді, спрямованих на захист її права на працю під час працевлаштування, розроблено механізм його регулювання тощо. На сьогодні сукупність нормативно-правових документів, що регулюють ринок праці молоді нараховує більше сотні актів, які прямо чи опосередковано стосуються молодіжної політики у сфері зайнятості, як то Кодекс законів про працю, Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», Закон України «Про зайнятість населення», Концепція Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016–2020 рр. Органи державної влади забезпечують молодь захистом на ринку праці реалізуючи потенціал та надають можливість користуватися трудовими правами.

Аналіз сучасного нормативно-правового забезпечення державного регулювання ринку праці молоді є необхідним для визначення трансформації умов реалізації трудового потенціалу молоді.

Але слід відзначити й прогалини у вітчизняному регламентуванні соціально-трудова відносин, якими є відсутність регіональних програм працевлаштування студентів у вільний від навчання час, закріплення гарантій

захисту молоді від дискримінації за віком, гарантій щодо оплати праці молоді під час проходження стажування та ін.

Безперечно, функціонування та сталий розвиток ринку праці молоді вимагає реалізації заходів державного регулювання, спрямованих не лише на створення сприятливих умов, а й зменшення рівня безробіття серед молоді. Тобто важливе значення має не лише державна підтримка молоді у процесі реалізації трудового потенціалу, а й у процесі виходу молоді на ринок праці, врахування інтересів роботодавців та задоволення їх потреб при підготовці нової робочої сили, заохочення роботодавців до участі в освітньому процесі молоді та подальшому її працевлаштуванні з метою підвищення конкурентоспроможності майбутніх фахівців.

Практичний досвід підтверджує, що таке функціонування ринку освітніх послуг на разі є недосконалим у контексті вимог сучасного розвитку суспільства, що проявляється у істотних дисбалансах на ринку праці молоді. Однією із головних причин таких процесів, перш за все є орієнтація ринку освітніх послуг на задоволення інтересів та прагнень абітурієнтів та їх батьків, а не на попит фахівців з сторони роботодавців та можливостей реалізації трудового потенціалу у майбутньому. Так, за результатами проведеного соціального опитування серед абітурієнтів у 2018 р., головними критеріями абітурієнтів при виборі майбутньої професії були:

заробітна плата (53,25 %);

«престиж» майбутньої професії (47,75 %);

власні інтереси, здібності та прагнення (41,26 %);

перспектива кар'єрного зростання в обраній професії (30,75 %);

приносити користь людям (20,5 %);

фінансові можливості батьків (18,5 %) [20].

Профорієнтаційні опитування проводились й С. А. Ісаєнко у 2018 р. з метою визначення мотивів абітурієнтів при виборі професії. Науковець отримав такі результати: мотив «бажання мати вищу освіту» (32,56 %); «бажання мати престижну професію» (25,58 %); «бажання мати улюблену професію» (22,09)

«бажання мати розповсюджену професію» (2,33 %); «бажання заробляти справжні гроші» (6,98 %); «бажання батьків, щоб я тут навчався» (3,49 %); «бажання уникнути служби в армії» (6,98 %).

Вищенаведене свідчить про недостатню ступінь усвідомленості абітурієнтами професійного самовизначення, а основними критеріями зазвичай є висока оплата праці та престижність освітньої послуги.

Відповідно до вищевикладеного, розвиток ринку праці молоді, перш за все, характеризується стійким дисбалансом між попитом та пропозицією, що відображається у професійно-кваліфікаційній невідповідності робочої сили.

За розрахунками фахівців Європейського фонду освіти, Національної академії наук України, Державної служби статистики України та Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи, відображених в Аналітичному звіті щодо професійно-кваліфікаційного прогнозування в Україні така тенденція зберігатиметься у майбутньому. Як відзначають фахівці, серйозні труднощі будуть відображатися у балансі попиту та пропозиції для таких кваліфікаційних груп: «Виробництво і технології», «Хімічна промисловість і біотехнології», «Біологія, природничі науки, математика і статистика», «Хімічна промисловість і біотехнології» тощо. Співвідношення попиту і пропозиції для цих груп є значно нижчим за одиницю на сьогодні, а до 2025 р., за незмінних умов, – проблема тільки поглибитися.

Таким чином, трансформаційні процеси на ринку праці молоді мають неодмінно враховуватись у процесі формування освітньої послуги. Уряд країни, впливаючи на цей процес має враховувати не лише інтереси абітурієнтів, а й безперервно здійснювати моніторинг потреб роботодавців у кваліфікованих кадрах, прогнозувати співвідношення між попитом та пропозицією, і, за допомогою формування ефективного механізму врахування трансформаційних процесів на ринку праці молоді при формуванні освітньої послуги, удосконалення методів, інструментів та важелів впливу підвищиться й якість освітньої послуги (рис. 3.3).

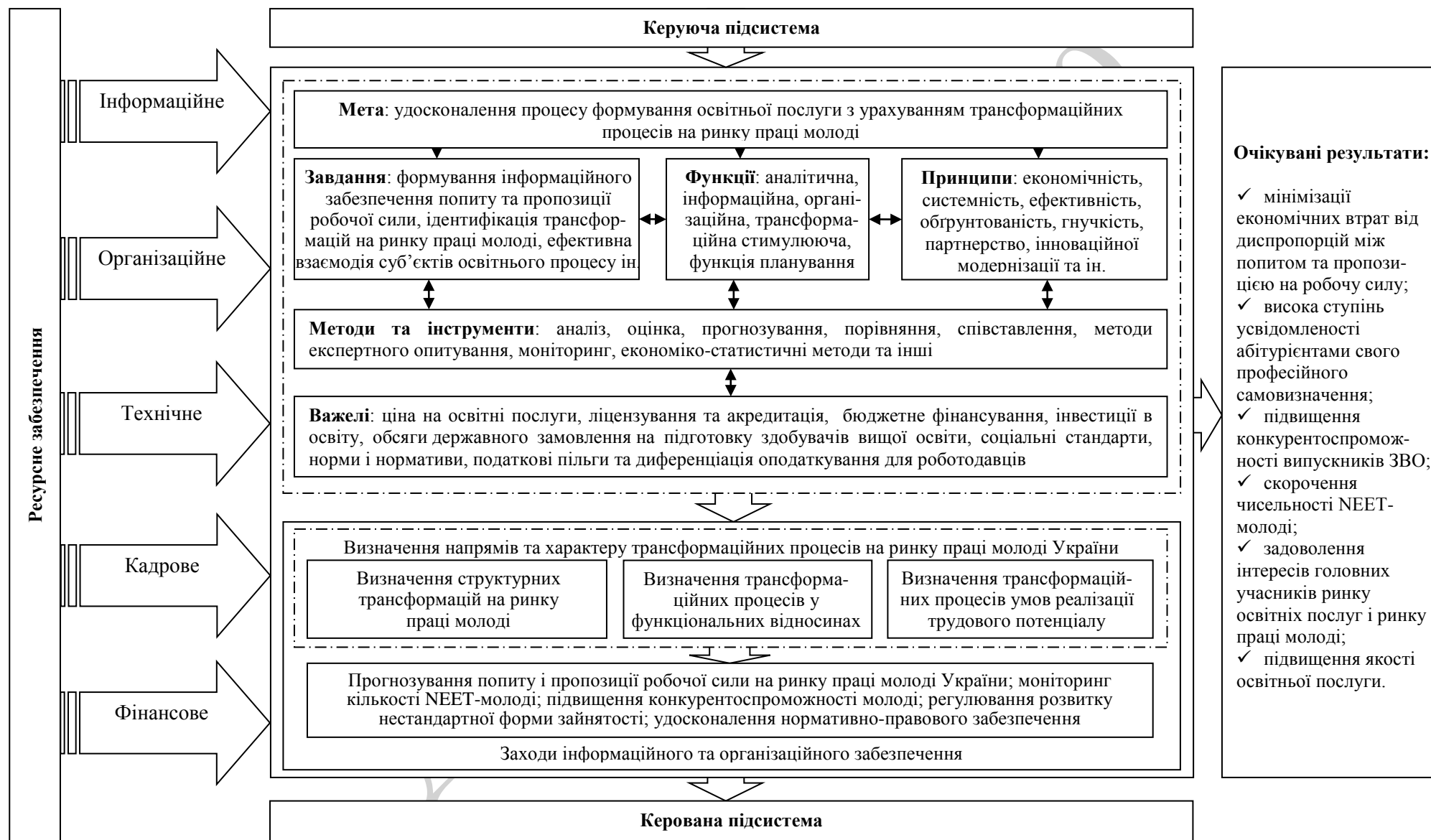


Рис. 3.3. Механізм формування освітньої послуги у контексті трансформаційних процесів на ринку праці молоді

Відповідно до трактування поняття «механізм», запропонованого А. Кульманом [189], компонентами механізму є (1) «вхідне явище, (2) процес між вхідним і вихідним явищем та (3) вихідне явище». Отже, механізм має містити аналіз «входу» – наявних ресурсів механізму; аналіз «виходу» складу і взаємодії ресурсів; керуючої підсистеми; та керованої підсистеми.

Так, основними ресурсами формування освітньої послуги у контексті трансформаційних процесів на ринку праці молоді є: інформаційне, організаційне, технічне, кадрове та фінансове забезпечення.

Механізм формування освітньої послуги у контексті трансформаційних процесів на ринку праці молоді, як будь-яка система, складається з суб'єктів (керуючої підсистеми) та об'єктів (керованої підсистеми).

Головними суб'єктами формування освітньої послуги у контексті трансформаційних процесів на ринку праці молоді є заклади вищої освіти – виробники освітніх послуг, споживачі освітніх послуг, посередники і органи державної влади як регулятор процесів на ринку освітніх послуг та ринку праці молоді.

Функціонування механізму здійснюється за допомогою методів, інструментів та важелів впливу. Так, до перших належить аналіз, оцінка, прогнозування, порівняння, співставлення, методи експертного опитування, моніторинг, економіко-статистичні методи та інші. Важелі механізму можна згрупувати за декількома складовими та виділити: бюджетні (бюджетні видатки на освіту, обсяги державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти), фінансові (податкові пільги та диференціація оподаткування для роботодавців), адміністративні (ліцензування та акредитація, соціальні стандарти, норми і нормативи) та економічні (встановлення ціни на освітні послуги, інвестиції в освіту тощо). Використання яких сприятиме удосконаленню процесу формування освітніх послуг враховуючи трансформаційні процеси на ринку праці молоді, як одного із головних його складових, який включатиме:

1) визначення напрямів та характеру трансформаційних процесів на ринку праці молоді України;

- 2) ідентифікація потреби у робочій силі за професіями на ринку праці молоді;
- 3) визначення пропозиції робочої сили на ринку праці молоді в професійно-кваліфікаційному розрізі;
- 4) прогнозування попиту та пропозиції робочої сили у професійно-кваліфікаційному розрізі;
- 5) інформування населення про потреби у робочій силі за професіями на ринку праці молоді;
- 6) удосконалення системи професійної орієнтації населення;
- 7) розробка рекомендацій щодо корегування системи планування професійної освіти з точки зору кількісних і якісних потреб та трансформаційних процесів на ринку праці молоді;
- 8) використання рекомендацій суб'єктами ринку освітніх послуг;
- 9) використання державних інструментів і важелів впливу з метою корегування систему планування професійної освіти з точки зору кількісних і якісних потреб та трансформаційних процесів на ринку праці молоді;
- 10) здійснення моніторингу працевлаштування випускників та тривалості періоду переходу від освіти до роботи (у тому числі NEET-молоді).

Таким чином, з метою зменшення економічних втрат від дисбалансу професійно-кваліфікаційної структури робочої сили слід розробити та впровадити систему ідентифікації трансформаційних процесів на ринку праці молоді, прогнозування та планування попиту та пропозиції робочої сили у професійно-кваліфікаційному розрізі; удосконалити систему професійної орієнтації молоді та всього населення.

Функціонування запропонованого механізму слугуватиме активатором для здійснення, по-перше, ефективної професійної орієнтації молоді відповідно до трансформаційних процесів на ринку праці, по-друге – для освітніх закладів, органів державної влади – слугуватиме інформаційно-аналітичним базисом для коригування системи планування професійної освіти з точки зору кількісних і якісних потреб та трансформаційних процесів на ринку праці молоді.

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо, що формування якісної освітньої послуги передбачає врахування трансформаційних процесів на ринку праці молоді як найактивнішої частки населення країни в цілому. За результатами аналізу виявлено три основні напрями трансформаційних процесів: структурну трансформацію, трансформацію функціональних відносин та трансформацію умов.

З метою уникнення дестабілізуючого впливу деяких трансформаційних процесів, таких як дисбаланс попиту і пропозиції на робочу силу на ринку праці молоді, скорочення чисельності економічно-активної молоді та інших запропоновано механізм формування освітньої послуги з урахуванням таких трансформаційних процесів.

Освіта, безперервне навчання, професійна підготовка, урахування вимог ринку праці молоді є фундаментом, на якому можна побудувати успішне працевлаштування людини, забезпечити її високооплачуваною продуктивною працею і стабільною зайнятістю. Це дозволить молоді більш свідомо обирати майбутній фах та вид професійної діяльності. Рішення задач, пов'язаних з прогнозуванням попиту на кваліфіковану робочу силу дасть змогу своєчасно вносити корективи в систему планування професійної освіти з точки зору кількісних і якісних потреб ринку праці молоді.

3.2. Інституціональні засади управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти

Розбудова ефективної системи забезпечення якості освітніх послуг закладів вищої освіти є важливою передумовою суспільного прогресу та економічного розвитку країни в цілому. Міжнародні дослідження якості вищої освіти засвідчують, що показники якості вищої освіти України, її конкурентоспроможності є доволі неоднорідними при цьому відповідно до

кількісного показника охоплення вищою освітою – Україна перебуває в числі перших 10-15 країн світу [318].

Результати загальнонаціонального опитування (проведене Фондом «Демократичні ініціативи» [128]) вказують на невисоку оцінку якості вищої освіти, слабкий зв'язок вищої освіти з ринком праці. Половина опитаних вважають, що вища освіта потребує реформування, при цьому головною проблемою вищої освіти респонденти вважають на недостатню підготовку до виходу на ринок праці. Серед основних стратегічних завдань, покликаних реалізувати визначену мету, а саме забезпечення рівного доступу до якісної вищої освіти, реформування системи управління у вищій освіті для захисту національних, регіональних і місцевих інтересів, а також інтересів усіх інституційних суб'єктів вищої освіти, забезпечення справедливої конкуренції між ЗВО, посилення взаємозв'язків із потребами ринку праці [318].

Аналіз сучасних світових тенденцій в управлінні якістю освіти та міжнародного досвіду з формування внутрішніх гарантій якості освіти у ЗВО свідчить, що для управління якістю вищої освіти важливим є реалізація як зовнішньої оцінки, так і внутрішніх механізмів гарантії якості вищої освіти, які забезпечують самі освітні установи, а впровадження таких процедур управління якістю вищої освіти як самооцінювання, стратегічне планування, моніторинг та вдосконалення якості вищої освіти.

Дж. Перелон виділяє три пропозиції процедур забезпечення якості вищої освіти [408, с. 164]:

процедури, орієнтовані на результат (існує об'єктивний «продукт» на виході з освітньої системи, наприклад, у вигляді кількості випускників або публікацій; результати оцінюються відповідно до певних критеріїв і стандартів) чи процес (не мають першорядної мети вимірювання передбачуваного продукту, зосереджуючи увагу на освітньому або дослідницькому процесі в різних ЗВО),

внутрішні/зовнішні процедури (внутрішні процедури ґрунтуються на проєкті звіту з самооцінювання, зовнішні передбачають висновки незалежних експертів щодо різних елементів процедур),

якісні/кількісні процедури (відображає два розповсюджених методи

оцінювання якості у вищій освіті: показники ефективності та експертна оцінка).

В табл. 3.2 систематизовано основні міжнародні та національні підходи до розуміння поняття якості вищої освіти у міжнародних і національних наукових документах, програмах і стандартах.

Таблиця 3.2

**Міжнародний та національний підхід до
визначення поняття «якість вищої освіти»**

Автор, джерело	Визначення поняття	Критерії та підходи до оцінювання
ЮНЕСКО, програмний документ «Реформа та розвиток вищої освіти»	багатовимірна концепція, яка охоплює всі основні функції та різновиди діяльності ЗВО, спрямовані на забезпечення випускникові можливостей швидко й ефективно розпочати трудову діяльність в інтересах суспільства, працедавця та задля власної користі	задоволення споживачів (студентів, батьків, інших стейкхолдерів); успішність на ринку праці; відповідність цілям (стандартам, вимогам акредитаційних органів) з акцентом на результати діяльності
Міжнародний проект UNESCO CEPES «Системні і стратегічні індикатори моніторингу вищої освіти у XXI столітті»		
Європейська асоціація забезпечення якості вищої освіти, Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості	результат взаємодії між науково-педагогічними працівниками, студентами та інституційним навчальним середовищем	У процесі забезпечення якості має бути визначене таке навчальне середовище, в якому зміст програм, навчальні можливості та матеріально-технічні засоби відповідають поставленій меті
Закон України «Про вищу освіту»	відповідність результатів навчання вимогам, які встановлені законодавством, стандартами та/або договором про надання освітніх послуг	рівень організації освітнього процесу у ЗВО, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань

Джерело: складено за [212; 228; 338; 351; 352; 353].

Питання якості повинно займати провідне місце в інституціональній стратегії і відповідно систематично порушуватися в процесі стратегічного планування, оскільки наявність визначеного довгострокового напрямку діяльності

безпосередньо впливає на вдосконалення якості освітніх послуг та є важливим компонентом системи управління якістю вищої освіти. При цьому інституціональна стратегія повинна орієнтуватися на споживача, такий процес стратегічного планування в освітніх установах ідентичний плануванню, яке здійснюється в корпоративному секторі [418, с. 118], а саме інструменти, визначення місії і цілей, аналізу сильних і слабких сторін організації успішно транслюються у сферу освіти. Таким чином, стратегічне планування дає змогу сформулювати довгострокові перспективи і раціонально управляти інституційними змінами з метою підвищення конкурентоспроможності вищої освіти.

В економічному просторі актуальною є проблема формування методології дослідження конкурентоспроможності вищої освіти як системи неформальних і формальних інститутів, при цьому різноманітність провайдерів вищої освіти та продуктів, які вони пропонують для різних категорій споживачів, внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність цих процесів.

Аналізуючи конкурентоспроможність вищої освіти як складного об'єкта першочергове значення має обґрунтування та дотримання головних методологічних принципів і підходів, які забезпечують об'єктивність і практичну значущість отриманих результатів, а саме принципи системності (дослідження об'єкта як сукупності елементів, які взаємодіють як єдине ціле), комплементарності (усвідомлення та визначення сукупності зв'язків, що характеризують процеси взаємодії і взаємодоповнення самостійних соціально-економічних систем [3]) та розвитку (передбачає проведення дослідження у трьох часових вимірах: минулому, теперішньому та майбутньому [402]).

В процесі інституціонального аналізу якості вищої освіти раціонально застосувати принципи системності та комплементарності, які формують основу концепцій інституціоналізму. В. Липов [402], А. Гриценко, В. Геєць [312] у дослідженні суспільних систем та їх архітектоніки звернули увагу на інституціональну комплементарність як форму взаємодії різних типів відносно самостійних інститутів, завдяки яким підвищується ефективність їх розвитку, або ж спостерігаються, як зазначає Д. Кемпбел компенсаторні ініціативи певних інституцій, у тім числі державних, які намагаються забезпечити баланс інтересів усіх учасників ринкових відносин, у випадку «надто корисливих

інтересів приватних компаній» [3].

Аналізуючи архітектуру інституціонального середовища забезпечення якості у вищій освіті слід зазначити, що система вищої освіти функціонує на різних ієрархічних рівнях, а саме на локальному (провайдер вищої освіти); регіональному (регіональна система вищої освіти); національному (національна система вищої освіти); галузевому (системи медичної, педагогічної, юридичної освіти тощо); глобальному (глобальна система вищої освіти). При цьому між визначеними системами відбувається постійна взаємодія з метою досягнення своїх цілей функціонування та розвитку. А. Шевчук [362] проаналізував базові напрями таких взаємних впливів, наприклад на рівні територіальної системи концентрація формування інтелектуальних ресурсів та розвитку процесів урбанізації залежить безпосередньо від проблем асиметрії розвитку соціальної інфраструктури за рахунок освітньої мобільності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Напрями підвищення якості вищої освіти у контексті принципів інституціональної комплементарності

Напрямки	Глобальний	Національному	Регіональний	Локальний
Зовнішні цілі - визначають очікування суспільних систем різного рівня щодо розвитку вищої освіти	Цілі розвитку тисячоліття (Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development)	Стратегія сталого розвитку України (Україна-2020)	Стратегії розвитку областей і міст	
Внутрішні цілі - визначаються її провайдерами та суб'єктами управління	Інчхонська декларація (Education 2030)	Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року		
Складові системи	Зміст вищої освіти (освітні курси, програми тощо) та інституційні форми реалізації (рівні, ступені, форми навчання)	Інституційні форми впливу/управління та взаємодії в системі вищої освіти (закони, стандарти, положення, суб'єкти прийняття рішень)	Інституційні форми організації вищої освіти (формальні та неформальні провайдери вищої освіти)	Учасники освітньої діяльності (студенти, персонал освітніх провайдерів, громадські організації тощо)

Продовження таблиці 3.3

Напрямки	Глобальний	Національному	Регіональний	Локальний
Принципи побудови архітектури системи	<p>1. Цілі систем вищої освіти усіх рівнів взаємопов'язані та мають реалізуватися, у широкому розумінні, за допомогою програм і стратегій, у вузькому – через розробку різноманітних освітніх продуктів.</p> <p>2. Процес формування, реалізації освітніх продуктів здійснюють різні типи освітніх провайдерів, забезпечуючи здобуття загальних і професійних компетентностей.</p> <p>3. Ефективність реалізації основних функцій системи вищої освіти на кожному рівні, їхня відповідність зовнішнім цілям суспільного розвитку має забезпечуватись керуючим впливом суб'єктів управління різного рівня та відповідними інституційними формами його реалізації (закони, стандарти, стратегії, програми тощо).</p> <p>4. Конкурентоспроможність як інтегральна характеристика системи вищої освіти будь-якого рівня передбачає ідентифікацію і постійний розвиток каналів зворотного зв'язку з усіма стейкхолдерами вищої освіти.</p>			
Комплекс взаємозв'язків	підготовка управлінської інтелектуальної еліти ↔ законодавчі і програмні регулятори розвитку СВО; формування державного і регіонального замовлення на підготовку кадрів; фінансування СВО			–
	–	пропозиція ↔ попит на фахівців у сфері економічної активності, формування конкурентного середовища у їхній підготовці		формування наукової еліти ↔ попит на нові знання та інновації
	концентрація інтелектуальних ресурсів, розвиток процесів урбанізації ↔ проблеми асиметрії розвитку соціальної інфраструктури за рахунок освітньої мобільності		–	

Джерело: сформовано автором за [3; 362; 402].

З метою упорядкування підходів до визначення сутності поняття «інституційне середовище» узагальнено різні погляди науковців щодо визначення сутності та складових інституційного середовища та сформовано простір дискурсу за допомогою методу контент-аналізу (табл. 3.4).

Дослідження інституційного середовища у класичних і сучасних концепціях розвиваються у кількох напрямках [137; 74]:

Визначення сутності категорії «інституційне середовище»

Автор, джерело	Визначення
процесний підхід	
М. Данько	фундаментальні політичні, соціальні, юридичні правила, в межах яких здійснюються процеси виробництва та обміну (конституційне, виробниче, контрактне право); правила, що регулюють відносини у приватному секторі (теорія про власність); правила поведінки економічних агентів на договірній основі (теорія корпорацій, теорія регулювання структур); специфічні правила поведінки економічних агентів (звичаї, традиції, моральні, етичні та релігійні установи)
Ю. Драчук, І. Кочшкова, Н. Трушкіна	регуляційна господарську діяльність сукупність формальних (закони, підзаконні акти та інші нормативні документи) і неформальних (традиції, звичаї, умовності, звички) правил і норм, що реалізуються за допомогою сформованих соціальних практик, а також механізми й структури контролю, які забезпечують їх дотримання
А. Олейнік	характеристики зовнішнього середовища, які є значущими для економічної діяльності, сукупність цінностей, формальних і неформальних норм, що впливають на співвідношення стимулів у діяльності і обумовлюють досягнення мінімальної згоди між людьми
структурний підхід	
О. Попов, А. Мордовец	сукупність організаційно-економічних, політичних, соціальних, юридичних інститутів (структур, правил і норм), що утворюють загальну основу для здійснення ефективного виробництва, розподілу та обміну благами, по-перше, виконує функції механізму усунення надмірних витрат (непродуктивних втрат ресурсів) при здійсненні відповідних трансакцій (на засадах уніфікації норм інституціональних угод), та, по-друге, виступає джерелом генерації обмежень раціональності поведінки економічних агентів, що дозволяє уникати загострення конфлікту загальносуспільних цілей та приватно-локальних прагнень індивідів
О. Климахіна	сукупність основоположні політичні, соціальні та юридичні правила, що створюють базис для виробництва, обміну, розподілу і споживання
О. Ляховець	склад політичних, економічних, соціальних та ідеологічних інститутів
С.Кірдіна	це сукупність базових економічних, політичних і ідеологічних інститутів
О. Чубарь	сукупність формальних, так і неформальних, які в цілому формують інституціональне середовище суспільства
О. Коваленко	сукупність політичних (юридичних) і економічних правил, неформальних (традиційних) норм
функціональний підхід	

Продовження таблиці 3.4

Автор, джерело	Визначення
І. Манцуrow	первинну модель пов'язаних між собою економічних, політичних та ідеологічних базових інститутів, на основі яких постійно відтворюються та історично розвиваються форми конкретних соціальних відносин
Н. Юргель	формальні та неформальні інститути в сукупності з механізмами, що забезпечують їх функціонування
О. Уільямсон	основні політичні, соціальні і правові норми, які є базою для виробництва, обміну і споживання
Дж. Окслі	набір політичних, економічних, соціальних і юридичних (законних) погоджень, що встановлюють підстави для виробництва і обміну
А. Чухно	формальні інститути як найбільш загальні і принципові з точки зору функціонування і розвитку економіки визначають характер неформальних інститутів

Джерело: узагальнено автором за [74; 120; 137; 160; 196; 155; 351, с. 100; 161, с. 94; 201; 371; 337].

відповідно до теорії суспільного вибору і теорії прав власності інституційне середовище розглядається як діяльність індивідів і організацій у суспільному секторі акцентуючи увагу на втратах пов'язаних з діяльністю суб'єкта господарювання;

теорія трансакційних витрат розглядає вплив інституційного середовища на витрати пов'язані з укладанням контрактів і функціонування інститутів;

теорія контрактів – вплив інституційного середовища на процеси укладання і виконання контрактів.

Сучасні умови функціонування суб'єктів ринку ускладнюють інституційну картину та складність взаємовідносин на ринку. О. Уільямсон [337] запропонував тривірневу модель дослідження, де пропонує розрізняти інституціональне середовище та інституціональну впорядкованість, яка має забезпечувати єдині правила і механізми, які дають змогу вносити зміни у закони або систему контрактів.

Класичні концепції Т. Веблена, Ф. фон Хайєка, Д. Норта [376] доводять, що еволюція економічних зрушень визначається певним співвідношенням

формальних правил і неформальних норм, а також характером їх змін, тобто інституції доповнюють одна одну і бажаний економічний ефект досягається лише на основі взаємопов'язаних інституціональних змін.

З метою узагальнення підходів до визначення сутності та виділення компонентного складу поняття виділимо складові з урахуванням питомої ваги та значення навантаження кожної компоненти категорії «інституціональне середовище» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Складові компоненти поняття «інституційне середовище»

	Політичні інститути - a ₁	Економічні інститути – a ₂	Соціальні інститути – a ₃	Ідеологічні інститути – a ₄	Юридичні правила – a ₅	Нормативно-правова та законодавча база – a ₆	Неформальні (традиційні) норми – A ₁	Формальні правила – A ₂
О. Ляховець [196], О. Чубарь [354, с. 100]								
М. Данько [74], Н. Юргель [371]								
М.Сімонова [309]								
Ю. Драчук, І. Кочшкова, Н. Трушкіна [120]								
О. Коваленко [161, с. 94]								
І. Манцуров [207, с. 26], А. Олейник [137, с. 43]								
Л. Бабидорич [16]								
А. Ткач [331, с. 230], С. Турчіна [335, с. 115]								

За результатами ідентифікації складових компонент поняття «інституційне середовище» побудовано модель змістовного складу поняття, що подано на рис. 3.3.

У результаті аналізу підходів до визначення сутності поняття інституційного середовища слід зазначити, що формування цього поняття

відбувалось в умовах трансформації інтересів, цілей, моделей поведінки учасників, тому на процес формування інституційного середовища значний вплив мають такі компоненти як:

A_1 – неформальні (традиційні) норми = $\{a_3, a_4\}$;

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

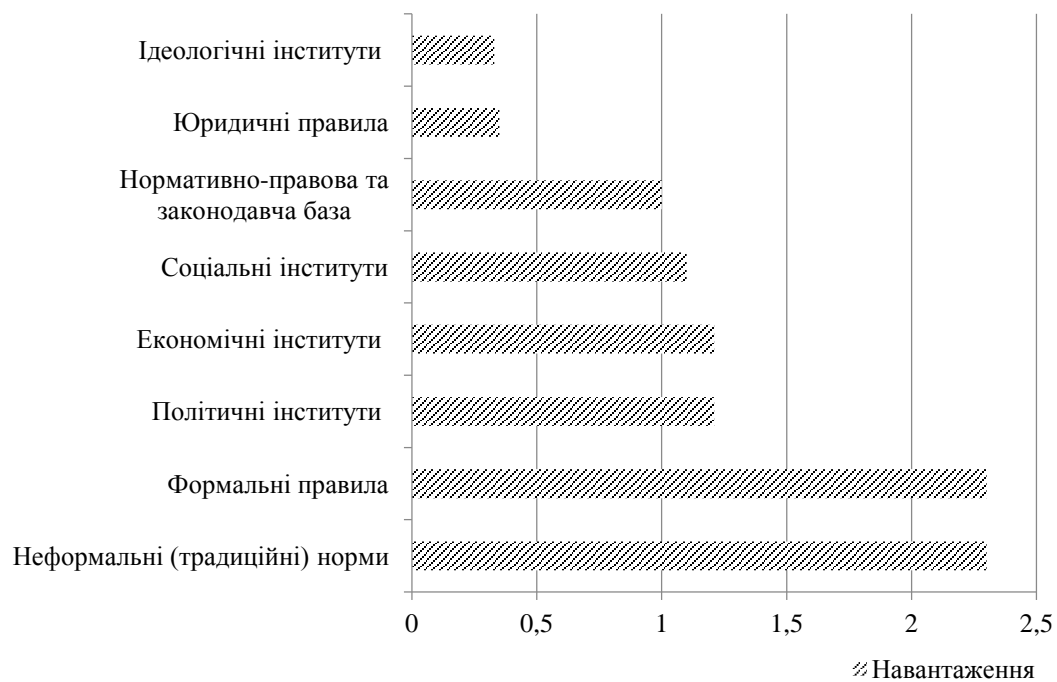


Рис. 3.4. Абстрактна модель змістовного складу категорії «інституційне середовище» (розраховано на підставі табл. 3.5)

На основі визначення структурних складових та спостереження вагомості певних елементів в загальній структурі за допомогою контент-аналізу визначено сутність з виділенням компонентних частин інституційного середовища в сфері вищої освіти.

Для більш детального аналізу інституційного аспекту підвищення якості освітніх послуг доцільно проаналізувати інституційне середовище (яке формується за рахунок сукупності неформальних норм та формальних правил, а саме нормативно-правових та законодавчих документів, що створює сприятливі умови для реалізації освітніх послуг та підвищення їх якості) та інституційної структури, яка забезпечує реалізацію безпосередньо формальних та неформальних норм та правил.

Отже, за допомогою методу контент-аналізу визначено, що більшість авторів до складу поняття «інституційне середовище» відносять інститути, які впливають на явища і процеси, за рахунок формальних та неформальних норм.

Окрім дослідження змістовного наповнення поняття «інституційне середовище» доцільно проаналізувати та з'ясувати особливості застосування понять «інституційний порядок» та «інституціональна структура».

Інституційний порядок в сфері освітніх послуг близький за змістом інституційному середовищу та інституціональній структурі, однак ширше за них, оскільки передбачає існування тривалих стабільних зв'язків між інституціями [210].

Інституційне середовище визначає інституціональну структуру, яка забезпечує умови реалізації освітніх послуг, ефективну модель поведінки суб'єктів та узгодження їх інтересів. До суб'єктів, які беруть участь в освітньому процесі (головних груп стейкхолдерів ЗВО), дослідники відносять потенційних студентів, студентів ЗВО, випускників, науково-педагогічних працівників ЗВО, органи державної влади, місцеву громаду, інші ЗВО, у тому числі конкурентів (табл. 3.6).

На ринку освітніх послуг формуються чотири основних групи суб'єктів. На думку К. В. Павленка до суб'єктів освітнього процесу (відповідно до інтересів) належать: державні інститути, інститути громадянського суспільства, студенти та їх сім'ї, роботодавці, представники академічної спільноти, адміністрація ЗВО [239, с. 45]. Науковець А. І. Вроейнстийн пропонує іншу класифікацію економічних агентів ринку освітнього простору: студенти, науково-педагогічні працівники (академічне співтовариство), роботодавці, уряд (держава), суспільство [52].

Суб'єктами на ринку освітніх послуг вважаємо окремого індивіда чи соціальну спільноту, яка зацікавлена в результатах освітнього процесу і здатна прямо (чи опосередковано) впливати на інститут освіти. Слід зауважити, що ці групи формуються відносно виробництва, розподілу та споживання освітньої послуги. Таким чином, економічними агентами на ринку освітніх послуг є:

сторона (фізична або юридична особа), яка замовляє, отримує або купує продукт/послугу: замовники, клієнти, покупці, власники. Об'єднуючим критерієм для них є те, що на ринку освітніх послуг вони є споживачами;

розробники та виробники освітніх послуг (ЗВО, які можна вважати виробниками освітніх послуг);

користувачі освітніх послуг (приватний та державний сектори економіки) – непрямі споживачі освітніх послуг;

регулятивні органи (держава, яка є законодавцем та регулятором – визначає та формує політику у сфері освіти, закріплює освітні норми (стандарти).

Ефективність функціонування ринку передбачає максимізацію вигоди для всіх суб'єктів, створення доданої споживчої цінності й максимального задоволення потреб кінцевих споживачів, у кінцевому рахунку – зростання обсягів виробництва національного продукту й підвищення добробуту населення. Результативність ринку освітніх послуг залежить від поведінки виробників освітніх послуг – закладів освіти та їх клієнтів – роботодавців і суспільство, а також характеризується їх чисельністю, рівнем диференціації, наявністю або відсутністю бар'єрів входу на ринок, рівнем вертикальної та горизонтальної інтеграції, ступенем диверсифікації виробництва освітніх послуг тощо.

Відповідно до вищевикладеного, поведінка суб'єктів ринку освітніх послуг визначається їх інтересами, мотивами, ресурсами, встановленою системою цінностей, конкретними соціально-економічними умовами в країні, особливостями розвитку освітньої сфери тощо. Таким чином, вищезазначені обставини формують певну модель поведінки суб'єкта. Так, зважаючи на результати проведеного економіко-статистичного аналізу тенденцій розвитку ринку освітніх послуг в цілому та поведінки його суб'єктів, зокрема, враховуючи роль кожного дисертантом визначено сучасні моделі поведінки суб'єктів ринку освітніх послуг, надано характеристики та рекомендації кожній моделі (табл. 3.6). Визначені моделі поведінки підтверджують, що сучасний

ринок освітніх послуг України характеризується недостатньою системою взаємозв'язків у ланцюжку «ЗВО – держава – роботодавці – суспільство», тому у табл. 3.6 наведено розроблені у результаті дослідження рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності суб'єктів на ринку освітніх послуг.

Таблиця 3.6

Суб'єкти інституційного середовища у системі вищої освіти України

Групи стейкхолдерів		Ідентифікація стейкхолдерів системи вищої освіти	Модель поведінки суб'єкта на ринку освітніх послуг (запропоновано дисертантом)	Примітка або рекомендація
Групи стейкхолдерів ендогенного впливу	Здобувачі освітніх послуг	Здобувачі першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівня освіти; Аспіранти; Докторанти; Слухачі центрів післядипломної освіти	Ірраціональна (недостатня ступінь професійного самовизначення економічного агента)	Найбільш ефективною є раціональна модель поведінки, відповідно до якої прийняття рішення щодо вибору майбутньої професії є обґрунтованим та таким, що задовольняє вимоги розвитку сучасного суспільства
	Надавачі (виробники) освітнього продукту	Менеджмент закладів вищої освіти; науково-педагогічні працівники ЗВО; Співробітники ЗВО	Комерційна (або клієнто-орієнтована) (мобілізація ресурсів на виявлення, залучення та утримання клієнтів, за рахунок підвищення якості надання освітніх послуг)	Виробництво знань відповідно до доцільності їх подальшого застосування; підвищення потенціалу науково-педагогічних працівників та якості освіти: оновлення змісту та форм організації освітнього процесу; подальше впровадження інновацій та інформаційних технологій в освітній процес
Групи стейкхолдерів екзогенного впливу	Користувачі	Корпорації; місцеві громади; державні підприємства, установи та організації; громадські організації тощо	Конформістська (низька ступінь активності суб'єкта на ринку освітніх послуг)	Найбільш ефективною є «консалтингова» модель – надання професійної, інформаційної та консультативної підтримки, співпраця з іншими суб'єктами

Продовження таблиці 3.6

Групи стейкхолдерів		Ідентифікація стейкхолдерів системи вищої освіти	Модель поведінки суб'єкта на ринку освітніх послуг (запропоновано дисертантом)	Примітка або рекомендація
Групи стейкхолдерів екзогенного впливу	Акредитаційні органи	Міністерство освіти і науки України; НАЗЯВО; Організацій, що здійснюють ліцензування; акредитацію та сертифікацію	Посередницька (створення умов для задоволення інтересів економічних агентів на ринку освітніх послуг)	Активна співпраця з роботодавцями та суспільством; системний моніторинг ринку праці; раціональна профорієнтаційна політика щодо професійного самовизначення (яке має базуватися на аналізі сучасного стану та перспектив розвитку ринку праці з урахуванням сигнальної теорії)
	Партнери	Зарубіжні освітні установи; Міжнародні освітні інституції; Корпорації; Підприємства-партнери з освітнього стажування та проходження професійної практики та ін.	Конструктивна (співпраця у межах досягнення певної мети, вирішення завдань чи тривале партнерство)	Об'єднання та координація зусиль для досягнення певних результатів, спільна відповідальність

Джерело: складено за результатами аналізу підрозд. 3.1

Для встановлення відмінностей між інституційним середовищем та інституціональною структурою необхідно дослідити склад їх елементів.

Так, М. Олійник [137] включає до інституційного устрою фінансового сектора фінансові інститути (гроші, кредит, податки, ліквідність тощо); інститути-організації, що функціонують у цьому секторі; державу; неформальні інститути загального порядку, спрямовані на забезпечення синергетичного ефекту функціонування фінансового сектора економіки у вигляді оптимального поєднання інтересів усіх учасників (довіра).

Відповідно до підходу В. Смагіна [310, с. 42], інституціональну структуру становлять інститути, інституційне середовище, ринкові організації. Причому це саме інституційне середовище формують інститути, формальні та неформальні правила, організації, тобто спостерігається певна плутанина у категорійному апараті.

А. Бабидорич [16, с. 164] вважає, що сукупність інститутів й інституціональних структур створюють інституційне середовище, в якому функціонують його елементи, а сутність поняття «інституційне середовище» тотожне поняттю «система», оскільки це середовище є сукупністю пов'язаних між собою інститутів і метою діяльності системи є створення таких умов функціонування на всіх рівнях, які б були несуперечливими, доповнювали один одного, забезпечували цілісність, ієрархічність та інтегративність.

На нашу думку, слід погодитися з підходом, в рамках якого необхідним є розмежування інституційного середовища та інституціональної структури за рахунок виокремлення інституцій та інститутів [65; 257].

Отже, інституційне середовище в сфері вищої освіти слід розглядати як сукупність юридичних (нормативно-правових, законодавчих документів) і економічних правил та неформальних (традиційних) норм, що формують умови для взаємодії суб'єктів та структурують взаємовідносини між ними з метою підвищення якості освітніх послуг.

Інституціональна структура в сфері вищої освіти являє собою багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів, об'єднаних цільовою функцією надання якісних освітніх послуг. Інституціональні структури в сфері вищої освіти можна об'єднати в основні інститути (визначають структуру системи і стратегічні напрями трансформацій), підтримуючі та інститути впливу.

З метою більш детального аналізу побудови інституціонального забезпечення реалізації партнерських відносин складові інституціонального середовища важливо розглядати інституціональну структуру відповідно до рівнів управління (міжнародний/наднаціональний, національний, регіональний та місцеві рівні) освітні послуги (рис. 3.5).

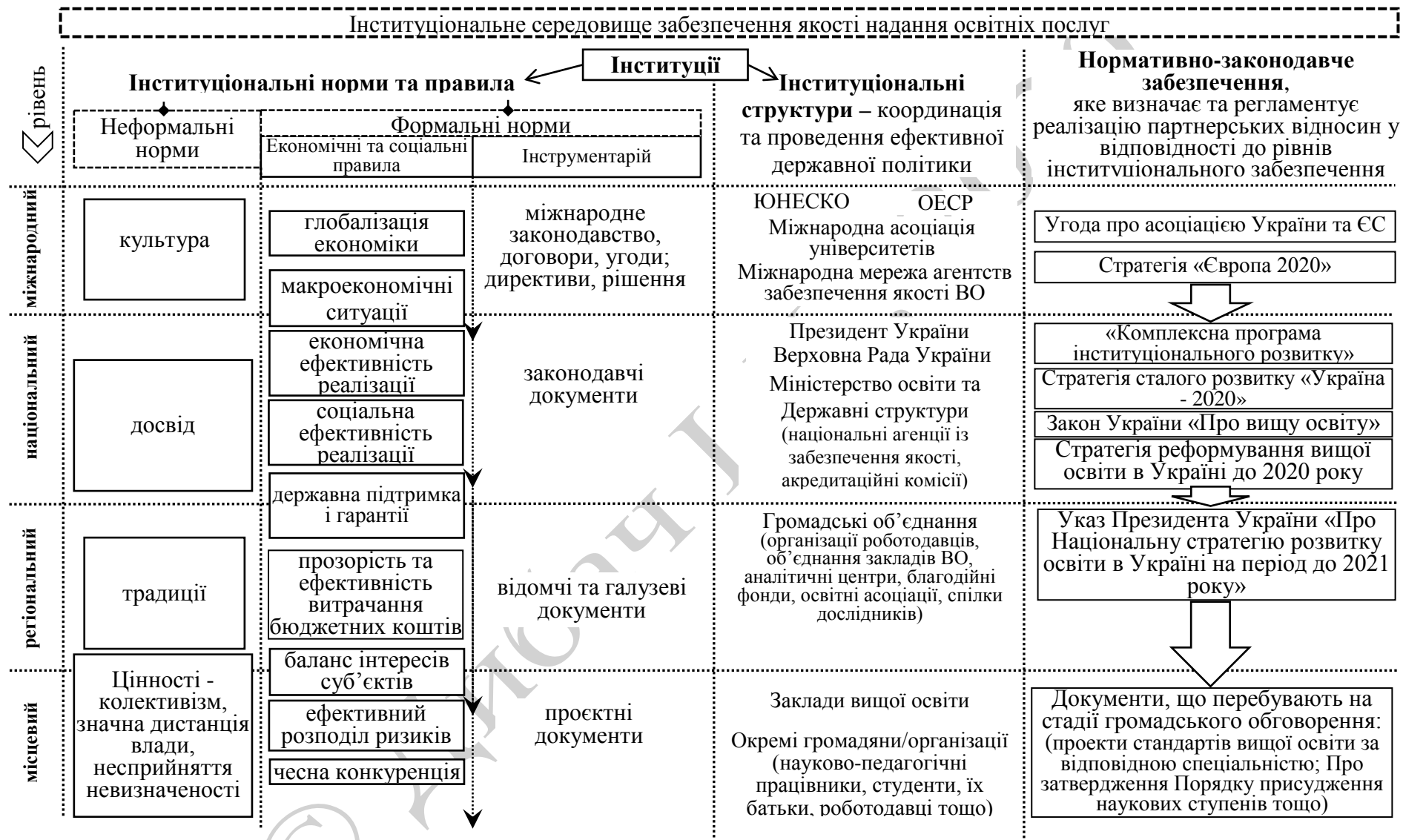


Рис. 3.5. Інституціональні засади забезпечення якості надання освітніх послуг

В умовах глобалізації значний вплив на інституціональне середовище має міжнародний рівень регулювання у вищій освіті – міжнародні мережі агенцій із забезпечення якості, міжнародні асоціації, союзи студентів, консорціуми з акредитації, а також структури, які є провайдерами стандартів глобальної освітньої політики (ЮНЕСКО, ОЕСР, Світовий банк) або виконують роль консультативних організацій (Міжнародна спілка транснаціональної освіти). Основні функції організації, що формують інституційне середовище забезпечення якості освіти на національному рівні представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Основні функції міжнародних організацій, які формують інституційне середовище забезпечення якості освіти на національному рівні

№ п/п	Міжнародні організації	Головні функції	Результати співпраці
1	ЮНЕСКО (UNESCO) у тому числі:	Оцінювання освітніх систем; розроблення стандартів з питань освіти; моніторинг досягнення узгоджених на міжнародному рівні цілей у галузі освіти; реалізація заходів із забезпечення еквівалентності документів про освіту; підтримка національних зусиль у реформуванні сфери освіти;	Уряд України імплементує Програму Розвитку ООН, включаючи ціль №2 (забезпечення якісної освіти впродовж життя). Укладені угоди про взаємне визнання документів та співробітництво у галузі освіти з урядами таких держав: Грузії, Естонської Республіки Латвійської Республіки, Словацької Республіки, Чорногорії, Республіки Польща, Французької Республіки, Болгарії, Республіки Казахстан, Республіки Білорусь та ін.
	Міжнародний інститут планування освіти (UNESCO, ПЕР)	Удосконалення системи оцінювання якості освітніх програм; сприяння обміну досвідом в сфері управління якістю освіти; підготовка спеціалістів з планування та адміністрування вищої освіти	
	Міжнародне бюро освіти (UNESCO, IBE)	Розроблення та сприяння впровадження інновацій в сфері освіти; забезпечення якості освіти	
	Статистичний інститут ЮНЕСКО (Institute for Statistics)	Збір, обробка, оцінка, аналіз та розповсюдження інформації про тенденції розвитку освіти; розробка рейтингів конкурентоспроможності національних освітніх систем	
2	Комітет з питань освітньої політики ОЕСР (OECD)	підвищення якості освіти та розроблення рекомендацій з питань управління якістю освіти	Фахівці ОЕСР проводять експертні огляди (Peer Review), зокрема, звіт «Огляди доброчесності в освіті: Україна 2017». Надано рекомендації щодо стимулювання доброчесності в освіті України. ОЕСР підтримала першу участь України у програмі «Міжнародної оцінки студентів» (PISA) у 2024 р.

Продовження таблиці 3.7

№ п/п	Міжнародні організації	Головні функції	Результати співпраці
3	Міжнародна асоціація університетів (IAU)	Створення гнучкої правової бази, що регламентує відносини ЗВО з іншими суб'єктами ринку освітніх послуг, представлення і захист інтересів ЗВО на міжнародному рівні	Станом на 01.02.2020 р. 16 вітчизняних закладів вищої освіти є учасниками Міжнародної асоціації університетів, що дає змогу закладам брати участь у міжнародних конференціях, симпозиумах, отримувати фінансову підтримку через систему грантів
4	Міжнародна експертна група по ранжируванню (IREG)	Формування організаційного та методологічного забезпечення підвищення якості вищої освіти засобами ранжування; аудит національних, регіональних та світових університетських (академічних) рейтингів	Впровадження системи ранжування та рейтингування ЗВО дали змогу стимулювати конкуренцію між ЗВО за різними параметрами; підвищити якість освітніх послуг, забезпечити обґрунтованість державного фінансування тощо. Включення вітчизняних ЗВО до міжнародних рейтингів сприяє їх розвитку
5	Міжнародна мережа агентств забезпечення якості вищої освіти (INQAANE)	Розповсюдження інформації та забезпечення консультаційною підтримкою суб'єктів ринку освітніх послуг з питань визначення стандартів діяльності ЗВО; допомога у визнанні міжнародних кваліфікацій	Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти стало повноправним членом INQAANE. Це дає низку переваг та сприяє підвищенню ефективності його діяльності
6	Європейська асоціація із забезпечення якості вищої освіти (ENQA)	Зовнішнє оцінювання якості вищої освіти в Європі; забезпечення поглиблення співпраці ЗВО та бізнесу; підвищення якості професійно-технічної освіти	Розроблені рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти в Європейському просторі
7	Європейський фонд освіти	Удосконалення національної системи професійної освіти відповідно до європейських стандартів; сприяння підвищенню якості професійної освіти, оптимізації управління і фінансування.	Реалізовані такі проєкти: «Туринський процес 2016. Україна. Регіональний рівень»; «PRIME прогнозування впливу реформ у галузі професійної освіти та підготовки робітничих кадрів»; «Навчання на виробництві»; «Децентралізація професійно-технічної освіти в Україні» та ін.
8	Європейська асоціація університетів (EUA)	Забезпечення поглиблення інтернаціоналізації у сфері вищої освіти, здійснення досліджень та інновацій у сфері освіти	Станом на 01.02.2020 р. 25 вітчизняних ЗВО є учасниками Європейської асоціації університетів, що дає змогу закладам формувати європейський простір вищої освіти у межах Болонського процесу; сприяє інтернаціоналізації вищої освіти та наукових досліджень
10	Агентство з питань освіти, аудіовізуальних засобів і культури (EACEA)	Розроблення рекомендацій щодо фінансування та управління освітніми програмами; аналіз освітніх систем і політики європейських країн у сфері освіти; публікація тематичних звітів, спеціальних досліджень та оглядів	Фінансування програм «Еразмус +» (Erasmus +); «Креативна Європа» (Creative Europe); «Європа для громадян» (Europe for Citizens); «Європейське волонтерство» (European Voluntary); «Еврідика» (Eurymedice).

Джерело: складено дисертантом на основі власних досліджень та [16; 137; 257; 310].

Організаціями, які на різних рівнях сприяють підвищенню конкурентоспроможності європейського простору освіти та його провайдерів, є Рада Європи; агентства Європейського Союзу (Агентство з питань освіти, аудіовізуальних засобів і культури, Європейський центр розвитку професійної освіти та Європейська навчальна фундація); Міжнародна асоціація президентів університетів; Європейська асоціація ЗВО; Європейська асоціація університетів; Європейський союз студентів; Європейська мережа із забезпечення якості вищої освіти; Європейський консорціум акредитацій; Транснаціональний європейський проект оцінювання; Центрально- і Східноєвропейська мережа із забезпечення якості вищої освіти; Скандинавська мережа із забезпечення якості вищої освіти та інші. Загалом кожна з організацій-членів європейського освітнього простору є представником певної наднаціональної спільноти: політичної, академічної, професійної, наукової, студентської, зацікавленої у конкурентоспроможності вищої освіти в Європі.

Інституційне середовище забезпечення якості вищої на національному рівні формується за рахунок державних структур (національні агенції із забезпечення якості, акредитаційні комісії, методичні центри); громадських об'єднань (організації роботодавців, об'єднання ЗВО, аналітичні центри, освітні асоціації); закладів вищої освіти, які розробляють внутрішні системи забезпечення якості, та інші суб'єкти.

Національні системи забезпечення якості вищої освіти охоплюють мережу стейкхолдерів, які діють на рівні держав, які вони представляють, відповідно до прийнятих норм права, стандартів, культури і традицій. Кожна країна європейського простору має національні особливості у забезпеченні якості вищої освіти, дотримуючись при цьому Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості (ESG). Напрямки реалізації реформи «Створення системи забезпечення якості вищої освіти» проаналізовано відповідно до Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Напрямки реалізації реформи «Створення системи забезпечення якості вищої освіти» відповідно до
Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року**

Сутність реформи	Проблема, яку має вирішити реформа	Необхідні кроки	Ризики	Проблеми, які не будуть вирішені	Індикатори
Створення системи забезпечення та постійного поліпшення якості вищої освіти, яка відповідає рекомендаціям і стандартам ЄПВО, враховує кращі світові практики та виступає головною технологією досягнення відповідності освітньої системи вимогам і потребам суспільства та особистості.	<p>1. Відсутність системи забезпечення якості вищої освіти за участю державних, громадських та професійних стейкхолдерів.</p> <p>2. Відсутня комунікація між стейкхолдерами, які б розробили комплекс нормативно-правових актів та методичних розробок для стійкого функціонування та розвитку системи забезпечення якості вищої освіти.</p> <p>3. Нестача середовища, в якому поліпшення якості вищої освіти стане центральною темою суспільного дискурсу, з залученням медіа-майданчиків.</p>	<p>1. Напрацювання методичної бази та надання практичної допомоги ВНЗ у створенні систем внутрішнього забезпечення якості.</p> <p>2. Побудова правових та організаційних передумов для розвитку та акредитації незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти</p> <p>3. Впровадження міжнародних компонентів в систему оцінювання та моніторингу у вищій освіті.</p> <p>4. Розробка стандартів вищої освіти за активної участі стейкхолдерів у складі Науково-методичної ради та науково-методичних комісій</p> <p>5. Підтримка розвитку справедливої конкуренції у сфері вищої освіти шляхом встановлення зрозумілих, стабільних та адекватних ліцензійних умов, правил та процедур зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності</p> <p>6. Створення мережі відкритих інформаційних ресурсів для оцінювання та порівнянь якості вищої освіти з широким залученням громадськості та студентського самоврядування.</p>	<p>1. Відсутність послідовної демократизації та автономізації вищої школи.</p> <p>2. Нездатність подолати опір консервативних кіл академічного середовища.</p> <p>3. Неспроможність швидкої ідентифікації перспективних лідерів та ефективного активу для впровадження реформ.</p> <p>4. Неможливість подолання корупції.</p> <p>5. Невідповідність наявних фінансових ресурсів масштабу та складності поставлених задач.</p>	<p>1. Якість вищої освіти не досягне рівня провідних університетських систем світу.</p> <p>2. Схема організації національної системи забезпечення якості вищої освіти не досягне належної досконалості.</p> <p>3. Поліпшення якості освітньої діяльності та її результатів не стане домінуючою цінністю для основних споживачів освітніх послуг.</p>	<p>1. Питома вага українських ЗВО, системи внутрішнього забезпечення якості яких позитивно оцінені Національним агентством.</p> <p>2. Збільшення кількості акредитованих незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти.</p> <p>3. Членство Національного агентства у міжнародних організаціях із забезпечення якості освіти.</p> <p>4. Кількість та питома вага міжнародних здобувачів вищої освіти в Україні.</p> <p>5. Кількість освітніх програм, акредитованих закордонними організаціями, що входять до Європейської асоціації із забезпечення якості вищої освіти.</p>

Безумовно, інституціональні аспекти вищої освіти визначають вектор реформування простору освіти з урахуванням національних особливостей цієї сфери. Реформи у сфері освіти в Україні перебувають на етапі імплементації. Напрями їх реалізації визначені у Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 р., запропонованої Міністерством освіти і науки подано у табл. 3.8. Натомість слід зазначити, що Стратегія реформування вищої освіти в Україні потребує доопрацювання та оновлення зважаючи на сучасні умови розвитку суспільства, нові виклики та загрози.

Національне інституційне середовище забезпечення якості та конкурентоспроможності системи вищої освіти в Україні представлені широкою мережею громадських організацій. Однією з найпотужніших є Інститут лідерства, інновацій та розвитку, завданням якого є запровадження інновацій задля професійного та організаційного розвитку врядування, менеджменту та освіти, а в основі його діяльності – реалізація міжнародних і національних освітніх проєктів [160].

Попри стрімку розбудову національного інституційного середовища забезпечення якості та соціальної відповідальності вищої освіти, посилення міжнародної співпраці у цій сфері низка експертів (В.І. Луговий, О.І. Шарова, Ж.В. Таланова, Т.В. Фінікова, О.І. Серняк та ін.) вважає, що в Україні досі існує пріоритет державних інтересів над суспільними [155, с. 44].

Головними агентами якості у системі вищої освіти України залишаються інститути державної влади, які формулюють вимоги до якості, контролюють та оцінюють діяльність учасників ринку освітніх послуг. Тому виникає конфлікт інтересів стейкхолдерів, оскільки вирішальну роль у формуванні системи забезпечення якості освіти відіграє державне управління, а внесок інших учасників є мінімальним. Внаслідок цього ключовим завданням для ЗВО є успішність формального звітування щодо якості освіти перед органами державного контролю.

Таким чином, інституційне середовище забезпечення якості вищої освіти є складною системою формальних і неформальних інститутів,

насамперед національних і наднаціональних організацій, кожна з яких є представником певної спільноти (політичної, академічної, професійної, наукової, студентської). Ці інституції взаємодіють задля реалізації найважливіших програм і проєктів забезпечення якості вищої освіти та ефективності освітньої політики загалом. Результатом їх діяльності є формування нового глобального простору вищої освіти і підвищення соціальної відповідальності стейкхолдерів за якість. При цьому важливо враховувати, що на процес функціонування та результати діяльності інституційного середовища вищої освіти мають значний вплив зовнішні чинники, які можна структурувати на мікрооточення (конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів) і макрооточення (соціокультурні традиції, законодавчу базу, демографічні процеси, політичну ситуацію тощо).

Незалежно від інституційних меж ефективність прийняття рішень на ринку освітніх послуг їх якість безпосередньо пов'язана з чинниками, що мають різний рівень впливу на ринок освітніх послуг. У процесі розвитку вищої освіти ці чинники мають вплив, як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому (регіональний та національний рівень). На рис. 3.6 подано трансформацію чинників за рівнем прояву.

Якість вищої освіти залежить від впливу таких груп чинників:

соціально-культурні та демографічні чинники - пов'язані з інститутами сім'ї, культури та релігії, ієрархією цінностей, зокрема значенням вищої освіти в сім'ї та суспільстві, демографічною структурою населення та його соціальною мобільністю;

політичні чинники – пов'язані із розподілом владних повноважень в управлінні вищою освітою, відповідною політикою фінансування, рівнем розвитку освітнього права, впливом інститутів громадянського суспільства;

економічні чинники – пов'язані з формуванням ринку освітніх послуг, впливають на динаміку цін на продукти вищої освіти та зумовлюють міграцію інтелектуальних ресурсів у результаті асиметрії економічного розвитку країн і регіонів;

технологічні чинники – пов'язані з розширенням доступу до вищої освіти за рахунок он-лайн ресурсів.

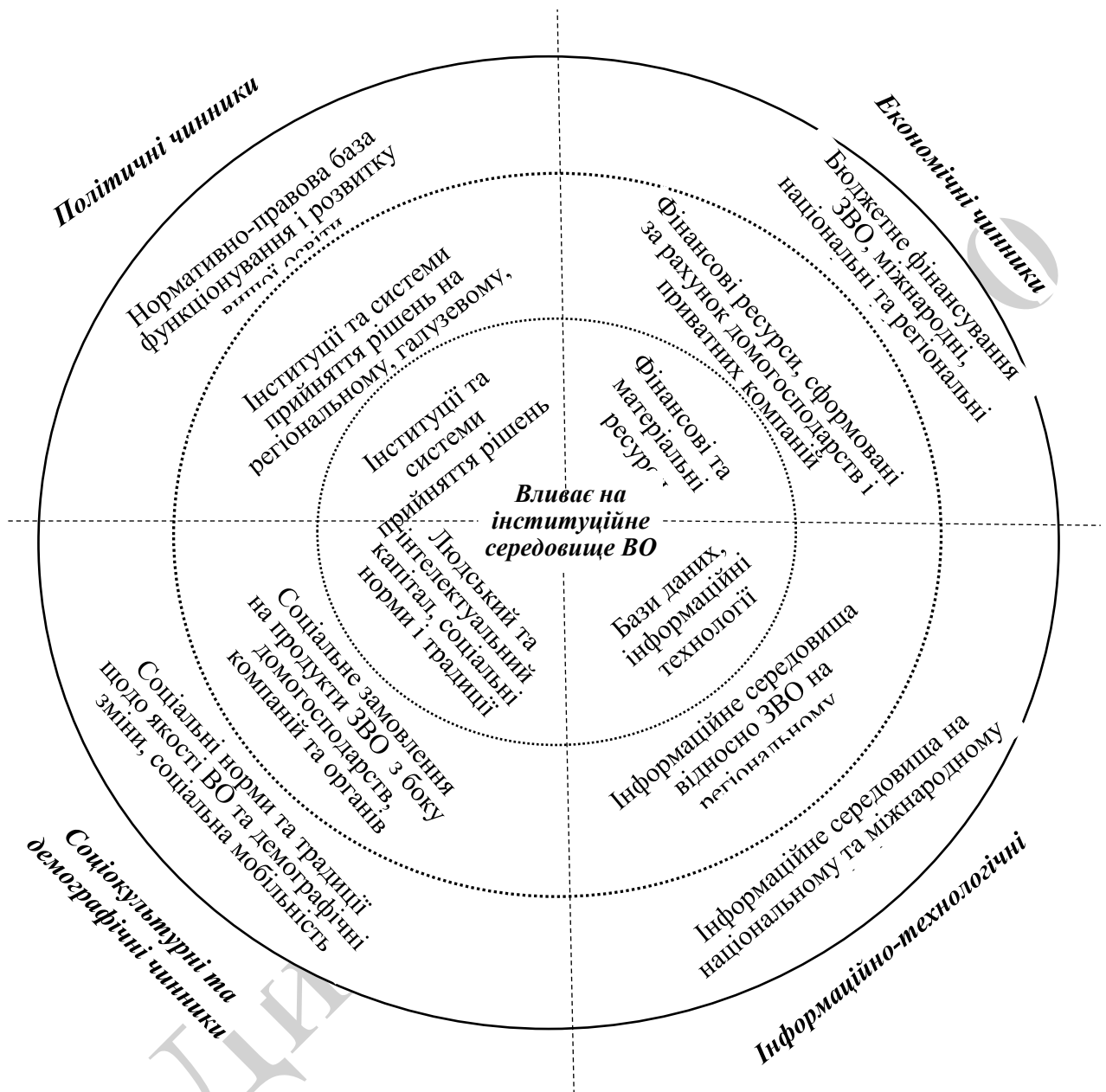


Рис. 3.6. Чинники, що впливають на функціонування ринку освітніх послуг

Таким чином, на рівень якості освітніх послуг ЗВО впливають соціокультурні, демографічні, економічні та інформаційні чинники, що зумовлює необхідність застосування методологічних підходів, здатних систематизувати вплив таких чинників, а також неформальних (цінностей, норм поведінки, традицій) і формальних (норм права, державного

замовлення тощо) інститутів держави та громадянського суспільства, що обґрунтовує раціональність використання інституціональної теорії як методологічної основи управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці.

При формуванні методологічної основи управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці важливо враховувати принципи інституційного аналізу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Принципи інституційного аналізу при формуванні методологічної основи управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці

Група принципів	Складові
Принципи аналізу	системність; міждисциплінарність; комплексність
Універсальні принципи	інститутоцентризму (предмет дослідження – конкретна інституційна форма); неможливості зведення природничо-наукового, економічного і соціального знання; єдності; історизму; діалектичної суперечності
Спеціальні принципи інституційного аналізу в освіті	місія забезпечення якості та розвитку; інституційної незалежності; спеціалізації; колегіальності; публічності стандартів; різноманіття форм; циклічності; самоокупності в умовах диверсифікації джерел, у тім числі державних; стратегічного планування; управління знаннями

Джерело: сформовано автором на основі [40; 41].

Методологія інституційного аналізу якості освітніх послуг закладів вищої освіти базується на концептуальному визначенні цілей і основних складових об'єкта аналізу, а також критеріїв її оцінювання, що визначаються індивідуальними, організаційними та суспільними цінностями.

Національне інституціональне середовище забезпечення якості вищої освіти перебуває у фазі бурхливого розвитку. Трансформації в освітньому

середовищі мають орієнтуватись на інтереси суспільства. Головні компоненти інституціонального середовища вищої світи доцільно визначати враховуючи ринкову кон'юнктуру, активне залучення замовників та користувачів освітніх послуг до розробки навчальних програм. Слід зазначити про певні зрушення в цьому напрямі: створення незалежних установ з оцінювання та забезпечення якості вищої освіти. Це недержавні організації, основною метою діяльності яких є розроблення рекомендацій та надання допомоги ЗВО з питань організації системи забезпечення якості надання освітніх послуг, через проведення оцінювання освітніх програм, результатів навчання та / або структурних підрозділів ЗВО. Але у Закон України «Про вищу освіту» зазначено, що незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти можуть лише вносити пропозиції НАЗЯВО щодо акредитації тієї чи іншої освітньої програми. Тож, добровільність та виключно рекомендаційних характер висновків таких інституцій значно уповільнює їх розвиток.

Якісно новий рівень інституціонального забезпечення якості вищої освіти може бути досягнутий за рахунок запровадження інституту незалежних освітніх аудиторів. На нашу думку, діяльність такої інституції дозволить відійти від формальних ознак оцінювання якості освіти у напрям оцінки якісних показників роботи ЗВО, забезпечення прозорості акредитаційних та регуляторних механізмів; що сприятиме формуванню ринкового освітнього середовища на засадах справедливої конкуренції.

За результатами дослідження доходимо висновку, що трансформації світової економічної системи вимагають швидкої реакції держави на глобалізаційні виклики та загрози. Ключовим елементом суспільного розвитку та економічного піднесення є рівень якості вищої освіти як основа національної безпеки та конкурентоспроможності країни. Значний вплив на ринок освітніх послуг має держава через інституціональне середовище. Інституціональне середовище у сфері вищої освіти – це впорядкований набір законодавчо закріплених норм та неформальних правил, що визначають умови функціонування ЗВО, структурують взаємовідносини між усіма

зацікавленими особами (стейкхолдерами) освітнього процесу та формується у межах освітньої системи. Складові інституціонального середовища доцільно розглядати в контексті рівнів управління якістю освіти, виділяючи міжнародний, національний, регіональний та місцевий рівні.

3.3. Концептуалізація основних аспектів управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці

Впровадження системи управління якістю стало одним із ключових завдань у системі управління ЗВО. Головними причинами впровадження системи управління якістю у ЗВО є задоволення вимог усіх зацікавлених сторін та підвищення ефективності їх діяльності. Аналізуючи успішний досвід зарубіжних ЗВО, слід зазначити, що формування власної системи якості є основою їх конкурентної стратегії. На сьогодні у сфері вищої освіти поширеними є такі підходи до управління якістю:

підхід до управління якістю TQM (Total Quality Management);

підхід до управління якістю за Міжнародним стандартом ISO 9000 : 2000;

підхід до управління якістю Європейського фонду менеджменту якості EFQM та її модифікація для вищої освіти;

підхід до управління якістю Центру досліджень і політики у сфері вищої освіти CHEPS університету Твенте;

підхід до управління якістю Асоціації університетів Нідерландів VSNU;

підхід до управління якістю «Baldrige National Quality Award» в галузі освіти та ін.

Одним із найпоширеніших підходів до управління якістю є концепція TQM (Total Quality Management), яка передбачає участь науково-

педагогічних працівників та допоміжного персоналу ЗВО у формуванні якісної освітньої послуги на всіх етапах її життєвого циклу. Концепція якості TQM ґрунтується на таких принципах:

- залучення вищого керівництва та науково-педагогічних працівників;
- клієнтоорієнтованість;
- процесний і системний підхід;
- постійне удосконалення якості;
- обґрунтоване прийняття рішень;
- партнерські відносини з постачальниками.

Концепція TQM використовує метод оцінок та ґрунтується на глибокому аналізі діяльності ЗВО як виробника освітніх послуг. Концепція TQM передбачає наявність у ЗВО чітко сформульованої місії, стратегічних цілей, визначених у результаті всебічних досліджень потреб зовнішнього середовища. Загальне управління якістю передбачає процесний підхід до діяльності ЗВО, використовує ряд специфічних, достатньо складних, але дуже ефективних методів та інструментів управління якістю.

Використання процесного підходу в управлінні якістю є вимогою сучасних стандартів управління якістю ISO. Перевагою процесного підходу є забезпечення безперервного контролю зав'язків окремих процесів у межах системи взаємопов'язаних і взаємозумовлених процесів, що ґрунтується й на реалізації вимог стандартів ISO 9000 : 2000 [392].

Підхід до побудови системи управління якістю, який ґрунтується на вимогах міжнародних стандартів ISO 9000 : 2000 передбачає здатність ЗВО надавати якісні освітні послуги, які задовольняють споживача, причому його потреби і запити регулярно відслідковуються і враховуються у процесі надання освітньої послуги. Відповідно до вимог стандарту ISO 9000 : 2000 основною метою діяльності ЗВО має бути підвищення задоволеності споживача (особистості, суспільства і держави) у запропонованих освітніх послугах і якості наукової продукції.

Слід зазначити, що окрім ISO 9000 : 2000, Міжнародною організацією зі стандартизації [34] розроблено ISO 9001, де створено окремий розділ стандарту «Вимір, аналіз та вдосконалення». У цьому розділі зазначено, що організація має визначати, планувати та виконувати дії з вимірювання та моніторингу якості, а об'єктами такого вимірювання мають бути:

задоволеність споживача та / або замовника;

процеси діяльності ЗВО (основні складові: ресурси, технології, тенденції змін);

освітні послуги та наукові продукти як результати діяльності (відповідність вимогам);

постачальники [393].

Підхід до управління якістю, розроблений Європейським фондом з менеджменту якості (EFQM) є простим і ефективним інструментом підвищення ефективності системи управління за допомогою проведення систематичного аналізу своєї діяльності (самооцінки) на відповідність певним критеріям. Особливості застосування цього підходу відображені у міжнародному документі «Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» [421]. Положення, викладені у цьому документі дещо дублюють положення ISO 9000 : 2000 та TQM, але слід зазначити про детальний перелік виділених критеріїв оцінки окремих складових системи якості. До того є на відміну від вищезазначених підходів EFQM дозволяє проводити порівняльний аналіз між різними ЗВО.

Останнім часом у різних країнах Європи зроблено спроби адаптації чи модифікації EFQM для вищої освіти. Залишаючи структуру підходу EFQM, науковці адаптували лише підкритерії або окремі аспекти, які відображали специфіку процесів і результатів діяльності ЗВО. Так, результатом однієї з таких спроб є альтернативний підхід до управління якістю Асоціації університетів Нідерландів (VSNU). В основі запропонованого підходу покладено ідею поділу всієї діяльності ЗВО на три основних процеси:

освітня діяльність;

наукові дослідження;

інші послуги, що пропонуються для суспільства.

Згідно з підходом до управління якістю Центру досліджень і політики у сфері вищої освіти (CHEPS) університету Твенте, ЗВО мають орієнтуватись на чітке формулювання стратегічних завдань і шляхів їх вирішення з урахуванням реальних обмежувальних внутрішніх і зовнішніх чинників і можливостей. Слід зауважити, що відповідно до положень підходу CHEPS, особливу увагу приділено питанням вибору ступеня централізації або децентралізації управління, демократичного прийняття рішень, участі студентів, зв'язку з суспільством, трансформації структури освітніх програм і підрозділів ЗВО тощо [308].

Підхід до управління якістю CHEPS потребує безперервного аналізу, оцінки та коригування системи управління враховуючи потреб ринку, результативність та ефективність розподілу ресурсів ЗВО. У CHEPS окремо виділені показники, що визначають рівень зовнішніх і міжнародних зв'язків ЗВО, які включають програми обміну і міжнародні аспекти навчальних програм; виділено окремий блок показників, пов'язаних з контролем якості, моніторингом якості та управлінням якістю. При сучасному розумінні управління якістю, багато з показників, що входять до інших блоків прямо або опосередковано визначають ефективність системи управління якістю освітніх послуг ЗВО.

Інший підхід до управління якістю – «Baldrige National Quality Award», розроблений за участю Національного інституту Стандартизації і технологій (NIST) і Американського товариства якості (ASQ) та затверджений Конгресом США. У 2000 р. Цей підхід був адаптований для вищої освіти, а у 2005 р. модифікований відповідно до системи критеріїв [237].

Для вищезазначених підходів у сфері вищої освіти важливою особливістю є показник зв'язку з підходами до управління якістю у виробничій сфері. Це обумовлено тим, що принцип управління якістю є універсальним для усіх сфер людської діяльності. Базовий підхід EFQM,

який є основою інших модифікованих підходів, наприклад, SHEPS, є результатом багаторічного розвитку концепції управління якістю у Європейському просторі. Її модифікація і адаптація до сфери вищої освіти дає значні переваги для ЗВО.

Таким чином, у міжнародних документах (Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти в Європейському просторі), а також національному законодавстві України про вищу освіту (ст. 16 Закону України «Про вищу освіту» [263]) закладені основи формування та удосконалення якості освітніх послуг ЗВО за рахунок трьох основних підсистем:

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

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

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

Існують декілька підходів до визначення сутності якості вищої освіти, а відтак – її основних критеріїв, що обумовлюють актуальність для реалізації аналітичних функцій управління вищою освітою завдань чіткого визначення та узгодження показників оцінювання якості різними групами її суб'єктів. Одночасно європейські експерти – виконавці проєкту Тюнінг – вважають, що відповідальними за розробку, підтримку та підвищення якості вищої освіти є, насамперед, ЗВО, Науково-педагогічний персонал (НПП) та студенти. Так якщо НПП і студенти не зацікавлені в підвищенні якості, зовнішні стейкхолдери чи

агенти матимуть змогу лише зафіксувати наявність проблеми, але вони не можуть створювати і впроваджувати якісні програми [416].

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

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

Отже, головною метою аналізу якості вищої освіти є виявлення чинників, які впливають на рівень розвитку людського, соціального й інтелектуального капіталу, що формується за допомогою інститутів вищої освіти.

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

Зважаючи на відмінні пріоритети, суб'єктів вищої освіти можуть оцінювати її якість за різними критеріями, проте базовим підходом до оцінювання якості освітніх послуг на міжнародному та національному рівнях є компетентнісний підхід, який дає змогу досягти відповідність набутих знань, умінь і навичок цілям особистісного і суспільного розвитку. Визначення цілей, основних складових об'єкту аналізу, критеріїв оцінювання як на індивідуальному, організаційному та суспільному рівнях, розвитку в цілому важливо для концептуалізації основних аспектів управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці (табл. 3.10, табл. 3.11).

Таблиця 3.10

Основні аспекти сутності визначення якості освітніх послуг вищої освіти на ринку праці

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

Провівши аналіз існуючих практик моніторингу якості освітніх послуг ЗВО, як однієї з головних передумов її конкурентоспроможності, визначено, що сьогодні такий моніторинг та процес управління в цілому не має системного характеру.

**Напрямки аналізу при формуванні концептуальних підходів до управління якістю освітніх послуг закладів
вищої освіти на ринку праці**

Вид аналізу	Мета аналізу	Об'єкти аналізу	Предмет аналізу	Показники аналізу	Методологічні та методичні підходи й інструменти
Системно-структурний аналіз	Визначення резервів підвищення ефективності використання ресурсів та організації процесів діяльності у сфері вищої освіти	1. Ресурси сфери вищої освіти 2. Процеси діяльності в сфері вищої освіти 3. Результати – продукти діяльності закладів вищої освіти	Результати діяльності	рівень працевлаштування випускників ЗВО за фахом; кількість і частка студентів – переможців міжнародних і національних освітніх і наукових конкурсів за ЗВО; середня успішність студентів ЗВО; частка відрахованих студентів за ЗВО; кількість і частка іноземних студентів за ЗВО; частка студентів, які беруть участь у програмах міжнародної кредитної мобільності; кількість наукових публікацій у виданнях, що індексуються в МНБД, у розрахунку на одного НПП H-index для ЗВО у Scopus, Web of Science; кількість запатентованих наукових розробок НПП за ЗВО; кількість отриманих національних і міжнародних премій у галузі освіти і науки за ЗВО; позиція ЗВО у внутрішніх, регіональних, національних і міжнародних рейтингах	якісний і кількісний аналіз постачальників ЗВО; графічні методи: діаграми Паретто, причинно-наслідкові діаграми Ісікави методи аналізу взаємозв'язків кількісних та якісних параметрів якості, які характеризують ресурси, результати і менеджмент вищої освіти; SWOT-аналіз для розробки стратегій розвитку систем управління якістю у вищої освіти; евристичні методи в обґрунтуванні зон ризику в управлінні якістю ВО; побудова контрольних карт якості для аналізу навчальних досягнень і виявлення курсі; моделювання і прогнозування попиту і пропозиції на ринку праці та ринку освітніх послуг
			Постачальники (абітурієнти)	середній/медіанний бал документа про освіту абітурієнтів ЗВО; середній/медіанний конкурсний бал абітурієнта ЗВО; частка абітурієнтів ЗВО із середнім конкурсним балом	
Стратегічний аналіз	Розробка стратегії, розвитку якості освітніх послуг на інституційному,	1. Внутрішнє середовище 2. Зовнішнє середовище	Якість інституційного середовища	наявність задекларованої у відповідних документах (на рівні ЗВО) стратегії, політики та процедур забезпечення якості вищої освіти; наявність структурних підрозділів/інститутів, які безпосередньо відповідають за моніторинг якості ЗВО;	вивчення та системний аналіз нормативно-правової бази, стратегічних та інших документів з питань якості ВО;

Продовження таблиці 3.11

Вид аналізу	Мета аналізу	Об'єкти аналізу	Предмет аналізу	Показники аналізу	Методологічні та методичні підходи й інструменти
	регіональному та національному рівнях			кількість зафіксованих випадків порушень доброчесності за ЗВО; кількість кандидатів і докторів наук у розрахунку на 100 студентів; частка НПП за ЗВО, які беруть участь у міжнародних освітніх і наукових проектах, програмах академічної мобільності; середній вік НПП за ЗВО; кількість і частка студентів за ЗВО, які беруть участь у програмах академічної мобільності; кількість одиниць комп'ютерної техніки у розрахунку на 100 студентів використання сучасних технологій	аналіз адміністративних та інших даних про порушення академічної доброчесності у ЗВО; економіко-статистичний аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу ЗВО, сучасних інформаційних технологій; аналіз прогностичної валідності успішності студентів на всіх етапах оцінювання знань; побудова та аналіз міжнародних, національних рейтингів ЗВО, кафедр за критеріями якості
Інституційний аналіз	Аналіз стратегій та політики у сфері вищої освіти на різних рівнях управління з урахуванням інтересів суб'єктів	1. Суб'єкти сфери вищої освіти (цінності, потреби, поведінка) 2. Продукти сфери вищої освіти	Задоволеність споживача/замовника (студенти, працедавці)	рівень задоволення студентів якістю ЗВО; рівень задоволення випускників здобутим фахом ЗВО; рівень задоволення працедавців якістю підготовки випускників ЗВО	соціологічні опитування, анкетування студентів, викладачів, дослідників, працедавців, випускників; фокус-групи, глибинні інтерв'ю з різними групами стейкхолдерів ЗВО

В Україні функціонує достатня кількість державних і недержаних аналітичних центрів, які аналізують якість ЗВО в Україні, у тім числі в рамках міжнародних і європейських проектів, подібні аналітичні дослідження, але їх діяльність сфокусована лише на окремих аспектах якості вищої освіти чи груп їх індикаторів.

Узагальнення теоретико-методологічних підходів до розуміння сутності та оцінювання якості освітніх послуг дає підстави виділення три типи класифікацій у подальшому аналізі досліджуваного об'єкту:

1) основні сфери реалізації освітніх послуг з урахуванням середовища існування соціуму: правового, соціального, економічного, екологічного – відповідно до яких можна позначити за концептуальними цілями розвитку цих середовищ;

2) основні стейкхолдери, які зацікавлені у реалізації певних цілей ЗВО, зокрема, персонал, споживачі, партнери, громада (населення регіону чи країни);

3) основні види діяльності організації, які забезпечують реалізацію її основних цілей і функцій, а саме освітня діяльність, наукові дослідження, послуги громадськості.

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

Серед основних кроків на шляху до розвитку культури якості вищої освіти міжнародні та українські експерти називають створення за допомогою сучасних інформаційних технологій спеціальної платформи для прямого зв'язку між суспільством і освітою, яка би забезпечила [170]:

по-перше, доступ громадськості до інформації про існуючу систему освіти, її учасників і відповідні процеси;

по-друге, посилення громадського впливу та контролю за правдивістю інформації про систему освіти за допомогою соціальних механізмів перевірки та контролю;

можливість отримати об'єктивні аналітичні висновки й оцінки у вигляді статистик, рейтингів тощо на основі первинної інформації про систему освіти.

Отже, враховуючи особливості структури вищої освіти, необхідність збалансування у ній інтересів різних суб'єктів визначено об'єкти аналізу якості освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці, а саме:

- задоволеність споживачів (студенти, випускники, працедавці тощо);
- якість інституційного середовища (інституцій, нормативно-правової бази, ресурсів і процесів діяльності);
- якість результатів діяльності;
- якість постачальників (абітурієнти, вчителі, заклади середньої освіти тощо).

У таблиці 3.11 систематизовано основні напрями, методологічні і методичні підходи до аналізу якості вищої освіти, визначені відповідно до принципів управління якості освітніх послуг ЗВО на ринку праці та методології аналізу складних об'єктів, які передбачають наявність різних типів інформаційно-статистичних та аналітичних баз даних і метаданих щодо основних індикаторів якості вищої освіти.

Моніторинг якості освітніх послуг на сьогодні проводиться під час певних процедур (наприклад, звітування до центральних виконавчих органів у галузі освіти і науки; поточного та підсумкового контролю знань студентів; атестації науково-педагогічних працівників; акредитації ЗВО, їхніх освітніх програм, спеціальностей; зовнішнього оцінювання освітньої програми/ЗВО недержавними; побудови міжнародних і національних рейтингів конкурентоспроможності ЗВО; зовнішнього незалежного оцінювання випускників шкіл і конкурсного відбору до ЗВО тощо), але при цьому практично відсутня єдина системи показників, яка дасть змогу виконати порівняльний аналіз діяльності ЗВО за індикаторами публікаційної активності науково-педагогічних працівників, рівня їх участі у виконанні національних і міжнародних проєктів, договорах на комерційній основі, академічної мобільності студентів, викладачів і дослідників ЗВО, технічного стану активів ЗВО, їх фінансового забезпечення,

що зумовлює актуальність комплексного підходу до визначення основних аспектів управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі дисертації «Концептуальні підходи до якості освітніх послуг на ринку праці молоді» досліджено трансформаційні процеси на ринку праці молоді як складової формування освітніх послуг; сформовано цілісний механізм формування освітньої послуги. Зокрема:

1. Формування державної політики у сфері освітніх послуг має враховувати інноваційні процеси у сучасному суспільстві та вимоги ринку праці молоді як найактивнішої частки населення країни в цілому. У процесі дослідження визначено, що освіта, безперервне навчання, професійна підготовка, урахування вимог ринку праці молоді є фундаментом, на якому можна побудувати успішне працевлаштування людини, забезпечити її високооплачуваною продуктивною працею і стабільною зайнятістю. Це дасть змогу більш свідомо та раціонально обирати майбутній фах та вид професійної діяльності на ринку освітніх послуг. Рішення задач, пов'язаних з прогнозуванням попиту на кваліфіковану робочу силу дасть змогу своєчасно вносити корективи до системи планування професійної освіти з точки зору кількісних та якісних потреб ринку праці молоді;

2. Трансформації світової економічної системи вимагають швидкої реакції держави на виникаючі глобалізаційні виклики та загрози. Ключовим елементом суспільного розвитку та економічного піднесення є рівень якості вищої освіти як основи національної безпеки та конкурентоспроможності країни. Процедури забезпечення якості вищої освіти проявляються у процесних, оціночних та функціональних іпостасях.

3. Значний вплив на ринок освітніх послуг має держава через інституційне середовище. Інституційне середовище у сфері вищої освіти визначається як упорядкований набір законодавчо закріплених норм та неформальних правил, що визначають умови функціонування ЗВО, структурують взаємовідносини між усіма зацікавленими особами (стейкхолдерами) освітнього процесу та формуються у межах освітньої системи. Складові інституційного середовища доцільно розглядати у контексті рівнів управління якістю освіти, виділяючи міжнародний, національний, регіональний та місцевий рівні. Значний вплив на забезпечення якості вищої освіти мають міжнародні інституції. Щодо національного рівня, то тут слід визнати, що забезпечення якості вітчизняної освіти здебільшого носить формальний характер. Створення інституту незалежних освітніх аудиторів дало змогу підняти процес управління вищою освітою на якісно новий рівень.

4. В умовах трансформацій, які відбуваються у сфері вищої освіти, вкрай нагальними питаннями для ЗВО є забезпечення належного рівня якості їх послуг. Серед когнітивних особливостей процесу управління якістю освітніх послуг слід виділити визначення цілей, основних елементів, об'єкту аналізу, чинників оцінювання як на індивідуальному, організаційному та суспільному рівнях розвитку. Менеджменту вищої школи доцільно зосередити увагу на сферах реалізації освітніх програм, зацікавлених сторонах (стейкхолдерах) та функціональних особливостях закладу вищої освіти

Основні наукові результати, викладені в даному розділі, опубліковано в роботах [95; 88; 101; 103; 104; 107; 221].

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ

4.1. Макроекономічний аналіз умов формування трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні

Історично склалося, що освіта, особливо вища є базисом розвитку будь-якої держави, її стратегічним ресурсом, який в сучасних глобалізаційних та інноваційних світових тенденціях забезпечує її конкурентоздатність та технологічний розвиток [296, с. 260].

Трудовий потенціал в вищій освіті виступає осередком креативних та інтелектуальних ресурсів, що, в свою чергу, забезпечує конкурентоздатність державного освітнього сектору і визначає місце держави на світовому ринку освітніх послуг.

В закладі вищої освіти трудовий потенціал працівників проявляється в можливості її представленні як системи «вхід-перетворення-вихід». При чому ця система базується на рівні кваліфікації та якості роботи працівника закладу, умов та засобів праці, технології, якості ресурсів та їх достатності. Потенціал певного структурного підрозділу визначається не тільки внутрішніми факторами по відношенню до працівника, але сукупністю міжособистісних взаємин: спільні цілі, дух команди, згуртованості, направленості на єдину стратегічну ціль.

Потенціал структурного підрозділу визначається не тільки сумою зазначених вище факторів, він багато в чому залежить від розвитку відносин соціальної мотивації: усвідомлення спільності цілей, колективізму, співробітництва, які визначають їх зміст [33, с. 25-26].

При дослідженні питання трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні слід виділяти декілька аспектів його існування. По-перше, до його складу входять суб'єктивні фактори, такі як інтелект людини, особливості протікання психічних процесів, тип темпераменту, наявність знань та досвіду

Так, оскільки він залежить власне від людини, більшість із цих факторів відстежити та проаналізувати досить складно. Тому в основу дослідження сучасного стану трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні, а також виявлення проблем, які існують у даній сфері, та визначенні шляхів їх вирішення, було покладено системний аналіз офіційних статистичних даних [316; 314], які характеризують демографічну ситуацію в Україні, а також даних про кадри освітньої і наукової галузей.

Зазначимо, що під трудовим потенціалом закладу вищої освіти (ЗВО) пропонуємо розуміти узагальнену працездатність його колективу, що представлена сукупністю науково-педагогічних, педагогічних та наукових працівників. Закону України «Про вищу освіту» [263, ст. 53] надає наступні визначення згаданих компонентів:

1. Науково-педагогічні працівники – це особи, основним місцем роботи яких є заклад вищої освіти, в якому вони виконують навчальну, методичну, наукову (науково-технічну, мистецьку) та організаційну діяльність;
2. Педагогічні працівники – особи, які за основним місцем роботи провадять навчальну, методичну та організаційну роботу у закладах вищої освіти;
3. Наукові працівники – особи, основною функцією яких є наукова, науково-технічна або науково-організаційна діяльність на професійному рівні, що підтверджується відповідною кваліфікацією. Наукові працівники мають за основне місце роботи заклад вищої освіти та виконують свої обов'язки відповідно до трудового договору.

Спроможність трудового потенціалу трансформувати ресурси на вході (навички та знання абітурієнтів, в першу чергу) в очікуваний результат є його ключовою характеристикою. Якість трудового потенціалу закладу вищої освіти залежить від особистісних властивостей його працівників, рівня їх кваліфікації,

умов здійснення викладацької діяльності, рівня оснащення навчального процесу. Крім того, оскільки метою діяльності ЗВО є надання освітніх послуг (специфічного товару, що характеризується невіддільністю від виробника, тривалістю надання, нестабільністю ефекту тощо) особливої актуальності набуває мотиваційна складова трудового потенціалу – єдність у розумінні місії ЗВО, співпраця та взаєморозуміння. Від так, можна стверджувати, що трудовий потенціал вищої освіти в Україні є багатоаспектним явищем, що вимагає комплексного вивчення. Підтвердження такої думки знаходимо у колег: Шестак В.С. [364, с. 185] зазначає, що при дослідженні питання трудового потенціалу закладів вищої освіти слід виділяти декілька аспектів його існування. Автор підкреслює, що трудовий потенціал ЗВО залежить, в першу чергу, від людини, інтелект та навички якої, як правило, спочатку формуються, потім розвиваються, а в решті решт зменшуються.

Трудовий потенціал ЗВО формується під впливом певних чинників, які можна згрупувати за певними особливостями:

демографічні (кількісний та якісний склад населення регіону, в якому функціонує ЗВО);

інтелектуальні (випуск аспірантів та докторантів, відсоток захисту дисертацій, кількість професорів та доцентів у ЗВО);

матеріально-технічні (обсяг фінансування, виконання науково-дослідних робіт та інше);

культурні (релігійні відмінності, регіональні відмінності у національній свідомості та інше).

Оскільки останню групу факторів кількісно проаналізувати видається доволі складним, зупинимося більш детально на аналізі перших трьох груп чинників, що мають вплив на процес формування трудового потенціалу ЗВО.

Основним джерелом трудового потенціалу вищої освіти є населення. Проте, негативні демографічні метаморфози в нашій країні (зменшення народжуваності, старіння населення, міграційні процеси тощо) призвели до

скорочення людських ресурсів (рис. 4.1), що, в свою чергу, призводить до зменшення трудового резерву вищої школи.

Кількість населення, млн осіб

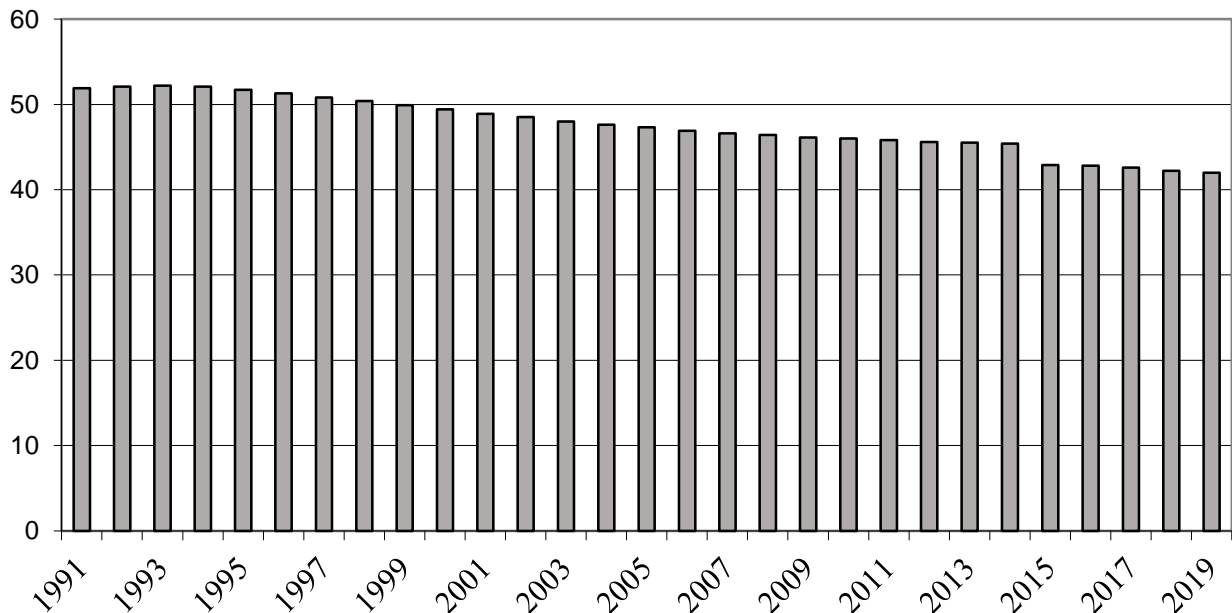


Рис. 4.1. Кількість населення України в 1991- 2019 рр, млн. осіб
(побудовано за [315])

Загострюють ситуацію ще й події на Сході нашої країни. Результати аналізу демографічного стану України засвідчують відсутність перспектив екстенсивного економічного зростання країни, яким виступає збільшення населення, тож держава має спрямувати свою політику в бік залучення інших джерел, насамперед інноваційних технологій. У такій ситуації в більшості країн увага приділяється насамперед не кількісним, а якісним аспектам зростання [236, с. 48], а тенденції зміни трудових ресурсів є визначальними у характері типу розвитку економіки (інтенсивний чи екстенсивний). Втім, як слушно зазначає Гронтковська Г. Е., існує значне часове відтермінування зміни кількості трудових ресурсів від підвищення рівня народжуваності [68, с. 46].

Особливої уваги, як на нас, заслуговує аналіз наукового потенціалу закладів вищої освіти в Україні в останнє десятиріччя. Відомості, що містяться

на рисунку 4.2 дозволяють стверджувати, що чисельність осіб, які навчаються в докторантурі, має незначні коливання і складає в середньому 1500 осіб.

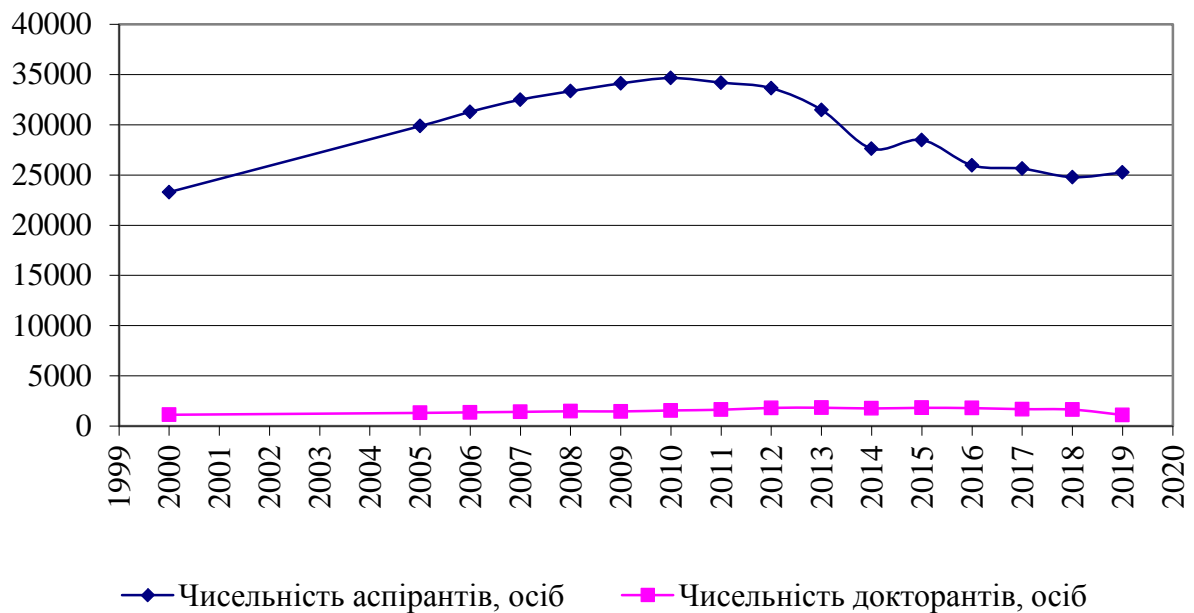


Рис. 4.2. Динаміка кількості осіб, що навчалися в аспірантурі та докторантурі в 2000-2019 рр., осіб (побудовано автором за [54; 317])

Більш того, кількість бажаючих отримати ступінь доктора наук у 2017 році в порівнянні з 2000 роком збільшилась майже на 50% (1131 осіб у 2000 році та 1646 осіб у 2017 році). Проте у 2019 році в порівнянні з 2018 тенденція до збільшення була змінена на скорочення чисельності осіб, що вступили до докторантури, а саме на 47%. Дещо інша ситуація з навчанням в аспірантурі. Максимальна кількість здобувачів наукового ступеня кандидата наук спостерігається у 2009-2011 рр., потім відбувається суттєвий спад, майже до рівня 2000 року й після того так само відбувається поступове зменшення кількості аспірантів.

Важливим показником, що демонструє резерви посилення трудового потенціалу ЗВО є якісна складова підготовки аспірантів та докторантів. Безумовно, очікуваним результатом навчання в аспірантурі чи докторантурі має стати захист дисертації. За відомостями, що містяться на рисунках 4.3 та 4.4, можемо констатувати, що якісний показник підготовки наукових кадрів

залишається на низькому рівні. Так, у 2019 році питома вага осіб, що захистили дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата склала 26,9%, частка тих, хто здобув науковий ступінь доктора становить 30,3%. Варто зазначити, що кількість закладів, які здійснюють підготовку докторантів донедавна мало повільну, але стабільну тенденцію до збільшення: від 255 закладів у 2010 році до 270 у 2018 році, але в 2019 відбулася різка зміна кількості в сторону зниження – 253 заклади. Зворотну тенденцію спостерігаємо щодо закладів, які мають аспірантуру: зменшення з 513 установ в 2010 році до 417 у 2019 році.

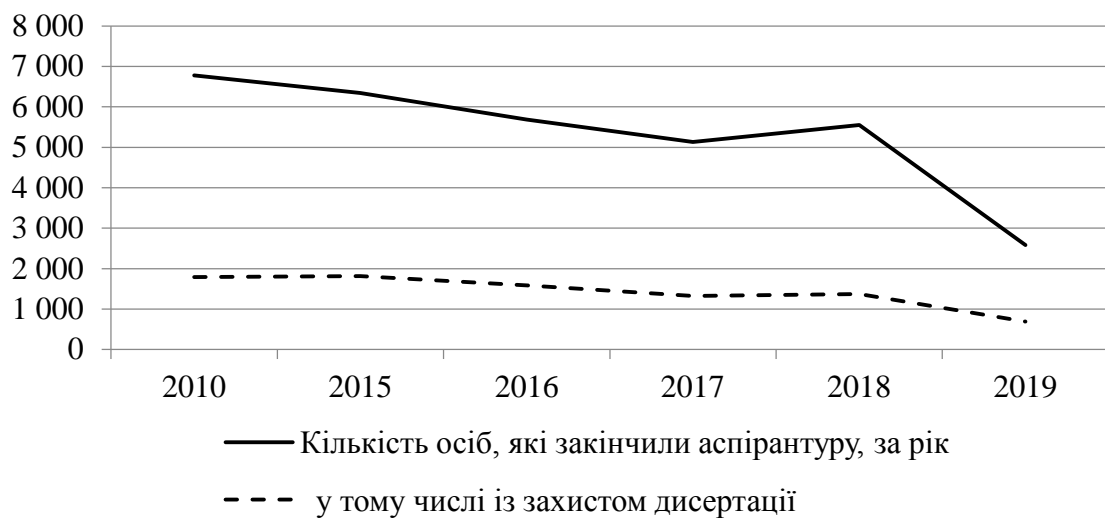


Рис. 4.3. Основні показники діяльності аспірантури (без врахування аспірантів із зарубіжних країн) (складено за [317])

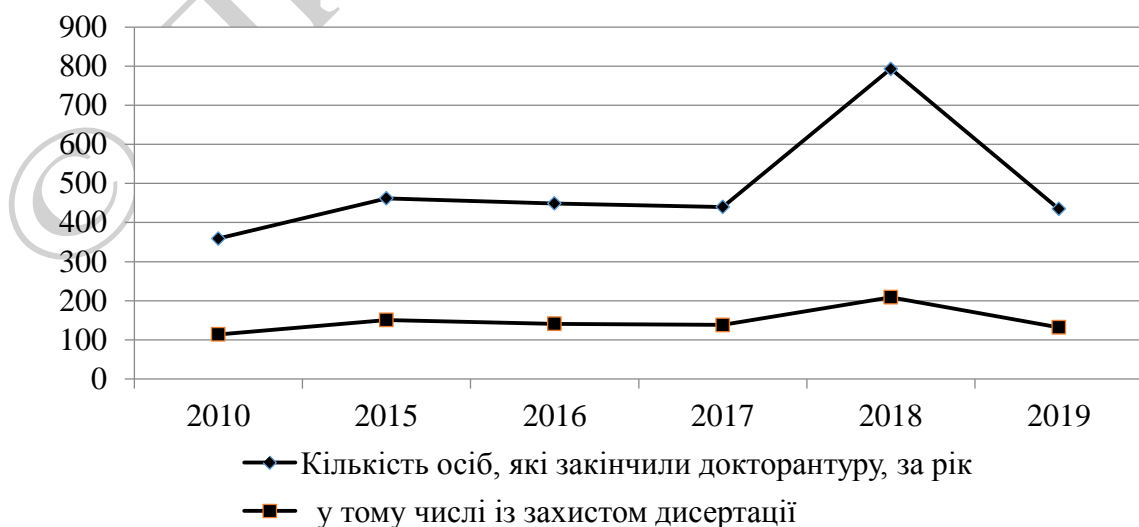


Рис. 4.4. Основні показники діяльності докторантури (складено за [317])

Із впевненістю можна стверджувати, що не відбувається істотного посилення якісного складу освітнього та наукового секторів економіки [363, с. 186]. Більш того, навіть існуючий науковий потенціал закладів вищої освіти не має достатнього впливу на ефективність поліпшення рівня наукомісткості виробництва реального сектора економіки [364, с. 16] – відсутні взаємодія та співпраця між бізнес-середовищем та вищою школою. Відтак, що найбільш проблемним питанням у системі підготовки кадрів вищої кваліфікації у ЗВО стає саме наукова робота [340, с. 14]. Така ситуація має вкрай негативні наслідки, оскільки, як свідчать і чисельні публікації і спостереження за практикою, недостатні інвестиції у людський капітал є однією із основних причин відставання країн третього світу від високорозвинутих країн у соціально-економічній сфері. Складнощі з інвестиціями, недостатнє фінансування освіти і науки, дійсно, мають вкрай негативні наслідки.

Наступний вагомий аспект в процесі формування трудового потенціалу вищої освіти є фінансування. Дослідження фінансування системи освіти та, зокрема, закладів вищої освіти в Україні в останнє десятиріччя дозволяє зробити висновок про поступове скорочення обсягу коштів, які спрямовуються на формування трудового потенціалу нації (рисунок 4.5).

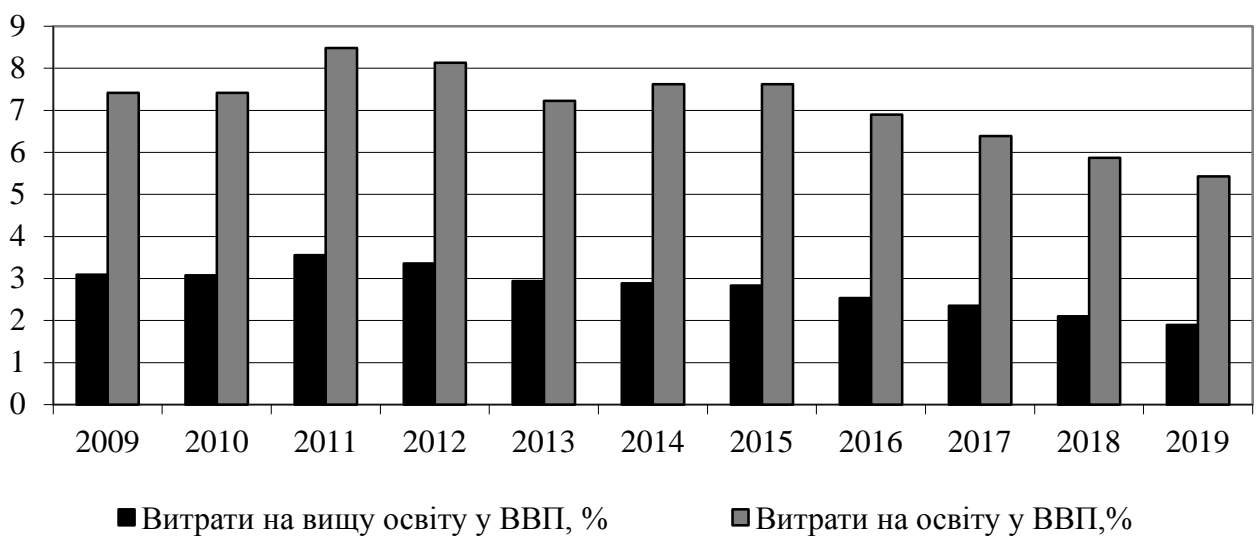


Рис. 4.5. Витрати на освіту та вищу освіту у ВВП, % в 2009-2019 рр.

(побудовано за [316])

Фінансування освіти в Україні в цілому, та вищої зокрема, здійснюється так званими адміністраторами бюджету (урядовими установами центрального та регіонального значення) та приватним сектором (бізнес та домогосподарства). На рисунку 4.6 [316], наведено структуру витрат на освіту, що здійснюються різними адміністраторами.

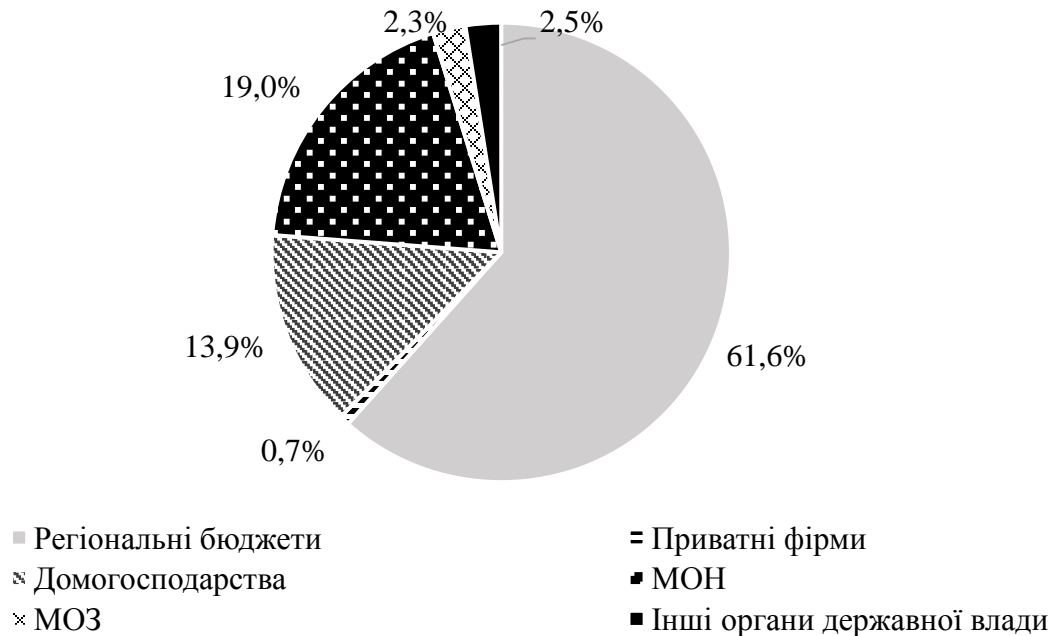


Рис. 4.6. Структура загальних витрат на освіту за фінансуючими організаціями в Україні в 2019 р., % (складено за [316])

Найбільшим адміністратором центрального бюджету є міністерство освіти і науки, воно контролює переважну більшість центрального фінансування (19% всіх витрат державного сектора), тоді як часта решти урядових органів у фінансуванні вищої освіти є меншою 5%. Лідером у розподілі коштів, спрямованих на розбудову системи освіти в Україні є в регіональні та місцеві органи управління, що здійснювали пряме фінансування освіти за рахунок коштів місцевих бюджетів, які більше ніж у два рази перевищували кошти з Державного бюджету. Місцеві урядові структури розподіляли у 2019 році 72,1% всіх державних фондів і 61,6% загальних витрат на освіту. Крім того, як свідчать статистичні відомості [316] в системі вищої освіти прослідковується відсутність рівноваги між ефективністю діяльності закладів вищої освіти та обсягами його фінансування. Вагома частка коштів

(близько 20%) є надходять до установ вищої освіти з позабюджетних джерел, в першу чергу, через плату за навчання у ЗВО на контрактній основі. Проте, дані, отримані із загального аналізу допоміжного рахунка освіти, показують, що частка витрат державного сектора на освіту в Україні становила 5 % ВВП, що відповідає рівню країн Європейського союзу. Це свідчить, що кошти, які спрямовані на фінансування освіти відповідають економічному розвитку країни.

Окреслені проблеми з інвестиціями, фінансуванням освіти і науки мають украй негативні наслідки. Зокрема, слід звернути увагу на те, що обмежене фінансування спричинило погіршення матеріально-технічної бази навчальних закладів та їх соціальної інфраструктури, зниження престижу педагогічної і наукової праці, відтоку творчої молоді до інших сфер та за межі держави, старіння викладацьких і науково-педагогічних кадрів [316, с. 1].

Так, можна констатувати, що ті соціально-економічні та демографічні процеси, що відбувалися останні два десятиліття в Україні, призвели до падіння привабливості роботи у сфері освіти і науки, про що певним чином свідчать статистичні дані (рисунок 4.7).

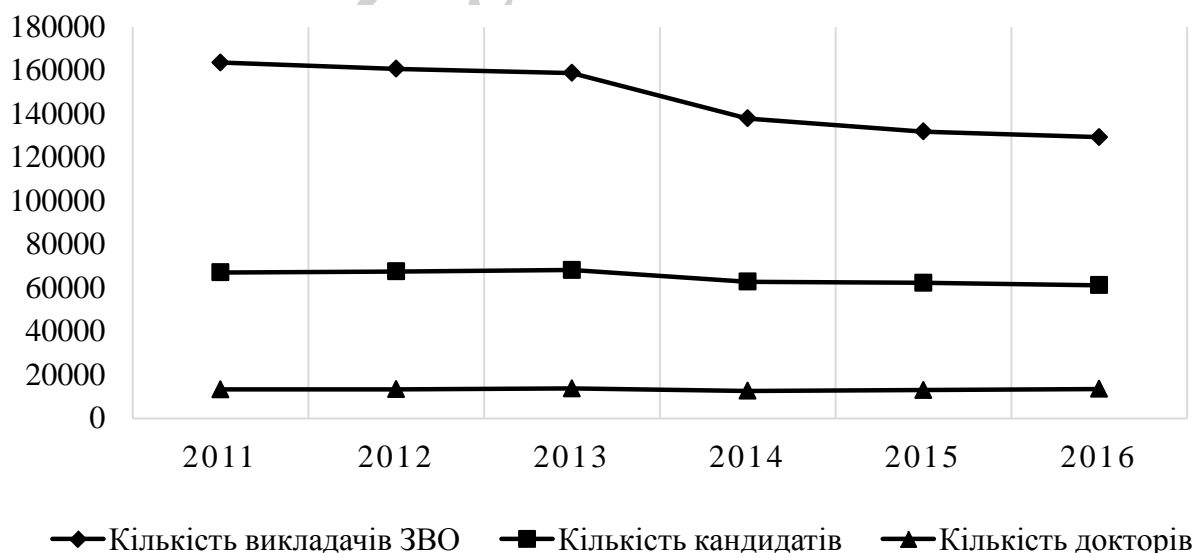


Рис. 4.7. Динаміка кількості працівників ЗВО, в тому числі кандидатів і докторів за період 2001-2017 рр. в Україні, осіб (складено за [317])

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

В цьому контексті, цікавими виглядають відомості про кількість присвоєння вченого звання доцента та професора. Так, за період з 2001 р. по перше півріччя 2016 р. включно, вчене звання професора отримали 11 486 осіб, а вчене звання доцента 47 621 особа (рисунок 4.8).

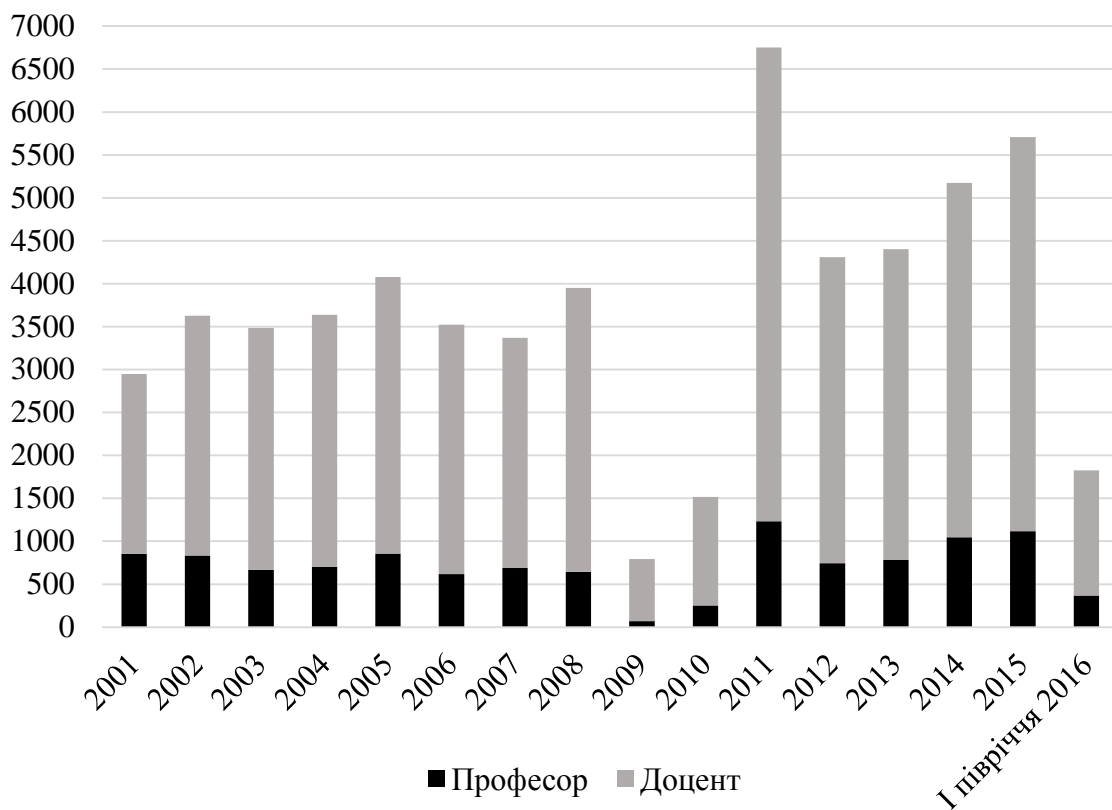


Рис. 4.8. Динаміка кількості присудження вченого звання доцента та професора в Україні в 2001- I півріччі 2016 рр., осіб (складено за [157])

Не буде зайвим згадати тут про зміни щодо присудження вчених звань, що набули чинності у 2016 році [217]. Тут слід відзначити такі новації як

необхідність набувача вченого звання відповідати Загальноєвропейській рекомендації з мовної освіти, що підтверджується відповідним сертифікатом (на рівні не нижче B2) з мов країн Європейського Союзу або кваліфікаційні документи (диплом про вищу освіту, науковий ступінь), пов'язані з використанням цих мов.

Крім того, претендент має пройти навчання, стажування або працювали у вищому навчальному закладі, науковій (або науково-технічній) установі в країні, яка входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або ЄС, або є (чи були) керівниками/виконавцями проектів, які фінансуються зазначеними країнами, та мають відповідні сертифікати, свідоцтва, дипломи чи інші документи, які це підтверджують. Зазначені вимоги, безумовно, покликані посилити якісну складову трудового потенціалу ЗВО, але, зважаючи на існуючі перепони (наприклад, через недостатнє фінансування сфери вищої освіти здобувачі вченого звання мають власними коштами забезпечувати отримання сертифікату про міжнародне стажування) набуття омріяного вченого звання виглядає туманом.

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

- погіршенням вікової його структури (70 % докторів наук мають вік понад 56 років);
- низькою мотивацією молоді до освітньої та наукової діяльності;
- відтоком із наукової сфери діяльності найбільш талановитих та перспективних працівників;
- недостатнім володінням багатьма науковими працівниками сучасними методами наукових досліджень;
- майже критичним станом матеріально-технічної бази;
- міграції вчених у віці від 23 до 30 років до інших країн [116; 340, с. 9-10].

Не викликає заперечень той факт, що система підготовки наукових науково-педагогічних працівників потребує модернізації. Не секрет, що переважна частина

випускників аспірантури не поповнюють склад кафедр вітчизняних закладів вищої освіти. Від так, вдосконаленню підлягає і сукупність мотиваційних важелів в сфері кадрового забезпечення вищої освіти та посилення ролі науково-дослідної роботи в професійній діяльності викладачів.

З цього приводу зауважимо, що у 2017 р. частка виконавців НДР (дослідників, техніків і допоміжного персоналу) у загальній кількості зайнятого населення в Україні становила 0,58%, у тому числі дослідників – 0,37%. За даними Євростату, найвищою ця частка є Фінляндії (3,21% і 2,35%), Австрії (3,10% і 1,92%) та Швеції (2,97% і 2,33%); найнижчою – у Румунії (0,53% і 0,33%), Кіпрі (0,83% і 0,61%), Польщі (1,0% і 0,75%) та Болгарії (1,0% і 0,65%). Більше половини загальної кількості докторів наук та докторів філософії (кандидатів наук), які здійснювали наукові дослідження і розробки, працювали в організаціях державного сектору економіки (58,5%), 36,1% – вищої освіти, 5,4% – підприємницького сектору [30].

Тому можна зробити висновок, що освіта в Україні не стає основою науки, а вітчизняна наука не включена в освітню діяльність та не забезпечує її своїми здобутками. Підтвердження такої думки знаходимо у роботі Боголіб Т. М. [29, с. 9], де зазначено, що вища освіта може бути ефективною лише за умови її інтеграції та взаємодії з наукою, бо розвиток сучасного суспільства неможливо розглядати окремо від розвитку науки як рушійної сили прогресу.

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

- підвищення якості кадрового складу закладів вищої освіти та створення передумов його оновлення;
- посилення спроможності освітніх установ впроваджувати інноваційні освітні та наукові технології;
- створення умов, для покращення результативності навчання в аспірантурі й докторантурі та заохочення молодих науковців до викладацької діяльності;

- збільшення рівня соціально-економічного та правового забезпечення праці в сфері вищої освіти;
- налагодження співпраці з зарубіжними партнерами, світовим науковим співтовариством;
- нарощувати участь в освітніх і наукових програмах ЄС Темпус, Еразмус+, Горизонт 2020.

За результатами проведеного макроекономічного дослідження стану трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні визнаємо його таким, що потребує суттєвих системних організаційно-правових змін. Аналіз стану трудового потенціалу вітчизняної вищої освіти засвідчує скорочення наукової роботи, відтік вузівських кадрів, що, в свою чергу, викликає занепокоєння на фоні інтеграційних процесів та необхідності перебудови функціонування ЗВО відповідно до умов ринку. Конкурентоспроможність вищої освіти України вимагає кардинального перегляду інституційного забезпечення та її подальшої розбудови на інноваційних засадах.

4.2. Оцінка показників розвитку закладів вищої освіти в регіональному розрізі

Більшість вітчизняних та закордонних науковців розглядають освіту як систему «вхід – перетворення – вихід». В залежності від певної складової, що аналізується (вхід, перетворення, або результати навчання), в Україні існує велика кількість рейтингів, які визначають перспективність закладу вищої освіти перед різними стейкхолдерами: студентами, роботодавцями, бізнес-середовищем, суспільством в цілому. На сьогодні в Україні найбільш популярними можна вважати наступні рейтинги (табл. 4.1.)

Рейтинги закладів вищої освіти

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

Джерело: складено за [51, с. 249]

Позитивною тенденцією в побудові таких рейтингів є абстрагування державних органів влади від участі в рейтингах щодо визначення ефективності діяльності ЗВО. Така поведінка є доцільною, з огляду на те, що ефективність закладу вищої освіти повинна визначатись не органами влади, а замовниками, бізнес-середовищем, та формуватись кон'юнктурою ринку освітніх послуг [262].

На думку автора, кожен з цих рейтингів є досить суб'єктивним з огляду на ті критерії, що покладені в основу ранжування ЗВО. Так, «Рейтинг «ВУЗів» визначає ефективність діяльності ЗВО лише з точки зору роботодавців, «Софія Київська» – з точки зору вступників та експертів. Але ефективність діяльності ЗВО не може бути оцінена лише з боку якогось одного стейкхолдера, в процес

оцінки повинні бути долучені всі зацікавлені сторони: роботодавцями – рівень підготовки випускників, науковою спільнотою – якісний склад науково-педагогічних працівників, також подібні рейтинги повинні враховувати рівень працевлаштування випускників, результативність наукової роботи, стан матеріально-технічної бази.

Через суб'єктивність та врахування інтересів не всіх стейкхолдерів при побудові рейтингу, автор вважає недоцільним їх використання. Аналіз показників розвитку діяльності закладів вищої освіти повинен в першу чергу виходити з регіональних особливостей стану ринку праці, економічної кон'юнктури, яка склалась в том чи іншому регіоні, та яка складає підґрунтя для розвитку освітнього середовища відповідно.

Регіональний аспект в розвитку систем освіти досліджувався в роботах багатьох вітчизняних та закордонних вчених, таких як Шевчук А.В., Новіков А.Д., Гамаюнов В.Г., Молоканова А.С., Юрчук Л.М., Гаврилюк В.В., Цибилова І.М. Проведений аналіз дозволив дійти висновку про те, що всі перелічені автори по різному трактують термін «регіональні освітні системи», про те всі вони актуалізують необхідність аналізу системи вищої освіти саме регіональному розрізі. Це обумовлено тим, що основою будь-якої освітньої системи є регіональний ринок праці, який формує якість життя населення, забезпечує виробництво регіонального продукту та формує трудовий потенціал, врегульовуючи встановлення заробітної плати та трудову мобільність. Саме зміни на регіональному ринку праці повинні бути покладені в основу формування кількості фахівців відповідних спеціальностей, які випускаються закладами вищої освіти [206, с. 24].

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

- кількість вишів у регіоні (X1);
- кількість студентів вишів у регіоні (X2);
- кількість студентів, які отримували стипендії у регіоні (X3);

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

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

Факторні навантаження є аналогами коефіцієнтів кореляції. Вони характеризують міру взаємозв'язку відповідних ознак і факторів: чим більшою є абсолютна величина факторного навантаження, тим сильнішим є зв'язок ознаки j Z з фактором k F , тим більший внесок ознаки в фактор і тим більше дана ознака зумовлена дією відповідного фактора.

Результати аналізу основних показників стану регіонального розвитку закладів вищої освіти України за 2013 - 2019 рр. наведені у таблиці 4.2.

Виходячи з результатів проведеного факторного аналізу (додаток В) необхідно зробити детальний порівняльний аналіз основних факторів, що представлено в таблиці 4.3.

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

Підсумок факторних навантажень за 2013-2019 рр.

Рік	Фактори	Навантаження	Показники	Ступінь навантаження
2013	Фактор 1	81,26%	X1-X3, X5-X10, X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість доцентів та професорів, наявність підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,38%	X4	
2014	Фактор 1	84,76%	X1-X3, X5, X7-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість доцентів та професорів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,47%	X4	
2015	Фактор 1	84,76%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість доцентів та професорів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,47%	X4	
2016	Фактор 1	79,71%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,69%	X4	
2017	Фактор 1	80,48%	X1-X3, X5-X9, X11-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів та доцентів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	10,37%	X4	
2018	Фактор 1	86,63%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів та доцентів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,89%	X4	
2019	Фактор 1	86,84%	X1-X3, X5-X12	Високе навантаження мають: кількість вишів у регіоні; кількість студентів в них; кількість студентів, що отримують стипендії; кількість випускників, кількість професорів та доцентів, наявність бібліотек та підприємств громадського харчування, загальна площа Низьке: кількість студентів, що навчаються на бюджеті
	Фактор 2	8,56%	X4	

Джерело: розроблено автором.

Порівняльний аналіз факторів регіонального розвитку закладів вищої освіти України за 2013 - 2019 рр.

Фактори	X	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість вишів у регіоні, од.	X1	+	+	+	+	+	+	+
Кількість студентів вишів у регіоні, осіб	X2	+	+	+	+	+	+	+
Кількість студентів, які отримували стипендії у регіоні. осіб	X3	+	+	+	+	+	+	+
Кількість студентів, які навчалися на бюджеті, осіб	X4	-	-	-	-	-	-	-
Кількість випускників вишів у регіоні, осіб	X5	+	+	+	+	+	+	+
Кількість доцентів у виші, осіб	X6	+	-	+	+	+	+	+
Кількість професорів у виші, осіб	X7	+	+	+	+	+	+	+
Кількість аспірантів, осіб	X8	+	+	+	+	+	+	+
Кількість докторантів, осіб	X9	+	+	+	+	+	+	+
Загальна площа, м ²	X10	+	+	+	+	-	+	+
Наявність бібліотек, од.	X11	-	+	+	+	+	+	+
Підприємства громадського харчування, од.	X12	+	+	+	+	+	+	+

Для подальшого аналізу стану закладів вищої освіти в регіональному розрізі доцільно використати метод кластерного аналізу, під яким будемо розуміти групу методів, за допомогою яких відбувається класифікація багатовимірних спостережень. Кожне з останніх є набором векторів, які його характеризують [363; 79]. Кластерний аналіз передбачає реалізацію декількох етапів, під час яких відбувається класифікація об'єктів дослідження або спостереження в однорідні за своїм складом групи.

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

допомогою методів дальнього та ближнього сусіда, а потім покращити групування за допомогою методу Уорда.

Кластерний аналіз ґрунтується на розподілі багатовимірної сукупності, яка приводиться до єдиної одиниці виміру, на однорідні у своєму складі групи таким чином, щоб всі об'єкти в рамках кожної групи були подібними за якимось певним критерієм, а об'єкти із різних груп відрізнялися один від одного. Перевагою кластерного аналізу є те, що така класифікація проводиться одразу за декількома ознаками. Кластерний аналіз використовують для дослідження структури соціально-економічних показників чи об'єктів: регіонів, підприємств, господарств, соціальних обстежень тощо, описаних багатьма апріорно однаковими факторами [32].

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

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

Що стосуються реалізації кластерного підходу щодо сфери освіти, то такий спосіб взаємодії є дуже ефективним, оскільки кластери дають можливість розширити інформаційні потоки, підвищити рівень інноваційності, забезпечити обмін ідеями та формування креативних команд між партнерськими закладами вищої освіти під час роботи над певними проектами.

Саме тому виявлення однакових за своїм станом розвитку регіонів в контексті освітньої галузі дозволить виявити можливі напрямки кооперації з метою підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти та їх роботи на економічний розвиток окремих регіонів та областей. В основу кластерного аналізу будуть покладені показники, які за результатами факторного аналізу мають найбільше навантаження.

Для розбиття досліджуваної сукупності даних на кластери скористаємося програмою «Statistica». Задля більш достовірних результатів із статистичного аналізу було виключено місто Київ, як регіон, який має найвищий стан розвитку за всіма досліджуваними показниками. Використовуючи метод ближнього сусіда, визначимо природну кількість кластерів. Результати кластеризації представлені на рис. 4.9 та рис. 4.10.

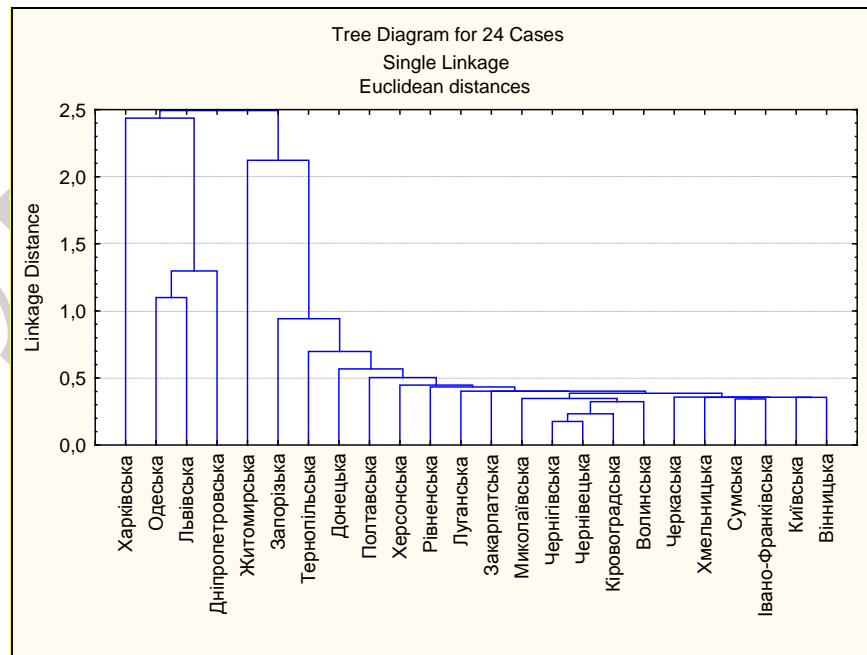


Рис. 4.9. Результати кластеризації регіонів за показниками розвитку закладів вищої освіти за методом ближнього сусіда

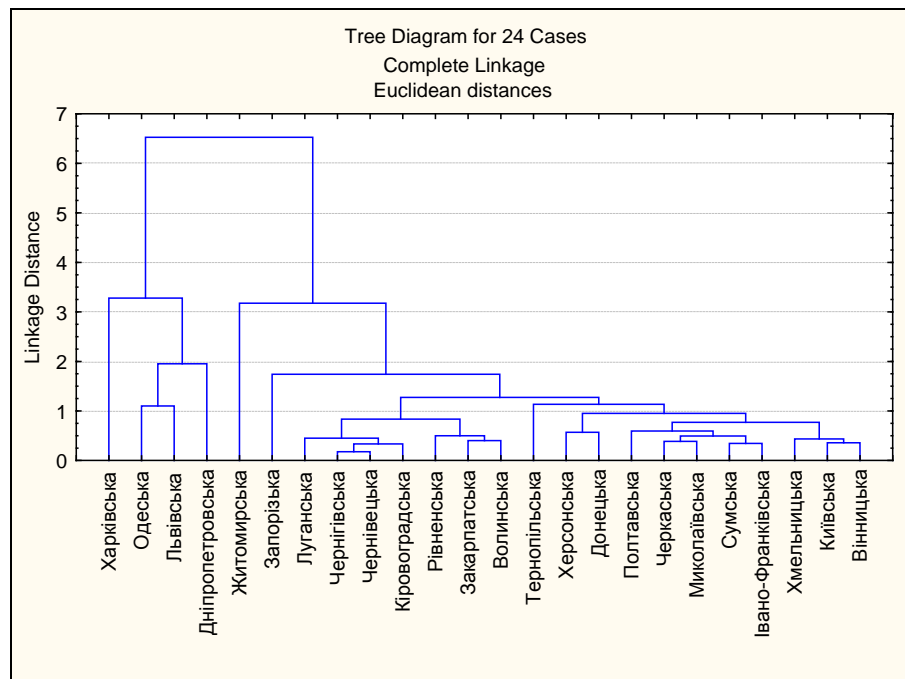


Рис. 4.10. Результати кластеризації регіонів за показниками розвитку закладів вищої освіти за методом далекого сусіда

Графік не дає остаточного розуміння кількості природніх груп серед регіонів за рівнем промислового розвитку, тому скористаємось методом кластеризації «Уорда», що представлено на рис. 4.11 відповідно.

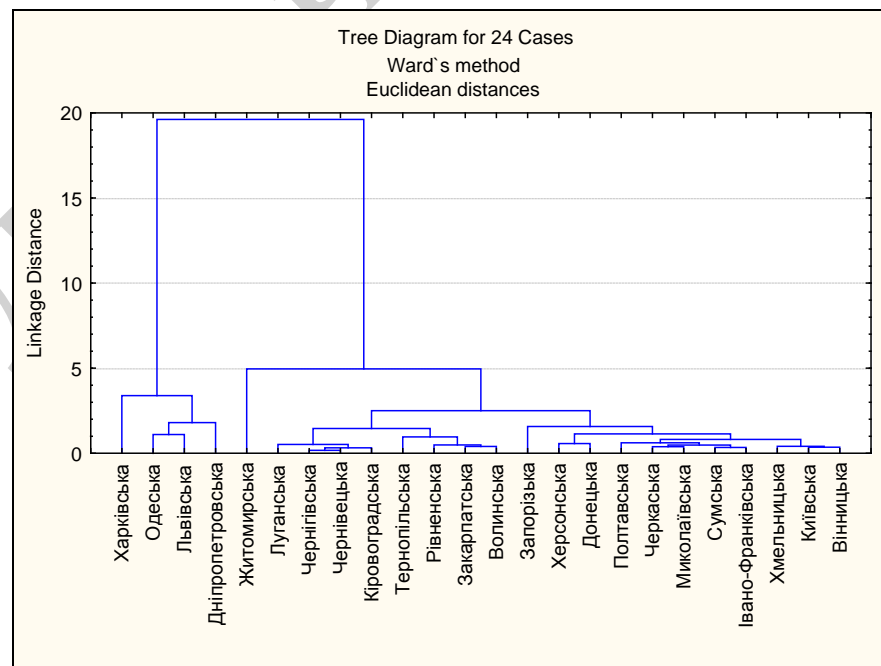


Рис. 4.11. Результати кластеризації регіонів за показниками розвитку закладів вищої освіти за методом Уорда

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

Виходячи з того, що в ході ієрархічного кластерного аналізу було виявлено існування 2 кластерів, для аналізу вихідної сукупності даних за допомогою методу k-середніх задамо таку ж кількість кластерів. У табл. 4.4 наведені результати, які отримані при використанні методу k-середніх. Отримані результати свідчать про необхідність відхилення нульової гіпотези про рівність групових середніх за всіма ознаками.

Таблиця 4.4

Результати кластеризації за методом k –середніх

	Суми квадратів Between	Ступені свободи df	Within	Ступені свободи df	Критерій Фішера F	Досягнутий рівень значущості signif.
Кількість вишів у регіоні, од.	6,097281	1	1,04955	22	127,8070	0,000000
Кількість студентів вишів у регіоні, осіб	4,867200	1	0,91978	22	116,4174	0,000000
Кількість студентів, які отримували стипендії у регіоні. осіб	6,351079	1	0,93830	22	148,9115	0,000000
Кількість випускників вишів у регіоні, осіб	4,669268	1	0,76554	22	134,1857	0,000000
Кількість доцентів у виші, осіб	0,889626	1	10,36308	22	1,8886	0,183199
Кількість професорів у виші, осіб	1,149529	1	0,71396	22	35,4214	0,000005
Кількість аспірантів, осіб	2,974025	1	0,71697	22	91,2576	0,000000
Кількість докторантів, осіб	1,936635	1	1,04224	22	40,8793	0,000002
Загальна площа, м ²	8,032781	1	1,38316	22	127,7665	0,000000
Наявність бібліотек, од.	9,752100	1	1,70026	22	90,2678	0,000000

Джерело: розраховано автором.

На рис. 4.12 представлені кластерні середні показники регіонального розвитку закладів вищої освіти за окремими кластерами.

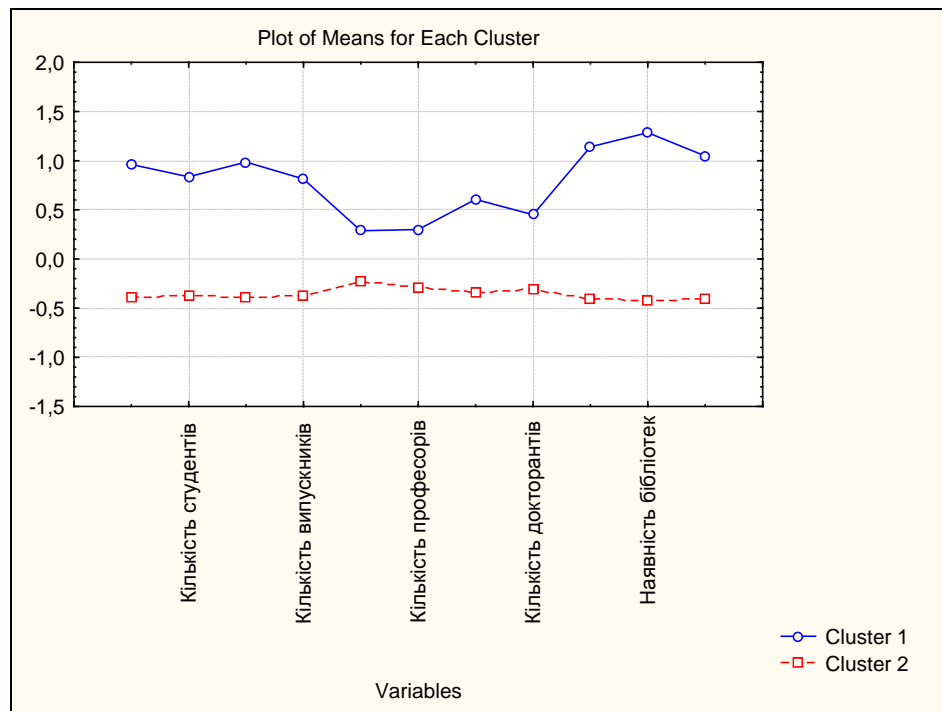


Рис. 4.12. Кластерні середні показники регіонального розвитку закладів вищої освіти за двома кластерами за методом k-середніх

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

найбільший розвиток за всіма показниками мають регіони, що увійшли у 1 кластер, та нижчий розвиток мають регіони, які увійшли до другого кластеру. Розподіл регіонів за цими кластерами представлений в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Розподіл регіонів України за кластерами розвитку показників діяльності закладів вищої освіти

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

Джерело: пропозиція автора.

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

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

Проведення дослідження показало значну неоднорідність стану розвитку закладів вищої освіти, розділяючи їх на дві практично протилежні за своїм станом групи. Для того, щоб провести ранжування областей в кожному кластері та визначити ті із них, які мають найбільшу вірогідність переходу з одного кластеру до іншого, визначимо таксономічний показник рівня мобільності для кожного отриманого кластеру, запропонований З. Хельвігом [324]. Таксономічний показник дозволить нам скоротити ознаковий обсяг, який був використаний для кластерного аналізу. Замість всіх показників багатовимірного вигляду, таксономічний показник забезпечить конструювання на основі множини показників одного синтетичного показника, який лінійно упорядковує об'єкти.

Важливою для нашого дослідження перевагою таксономічного показника є те, що він може бути розрахований на підставі будь-якого набору показників,

що є логічно обґрунтованими. Саме тому скористаємося тією групою показників, які були покладені в основу кластерного аналізу. Це нам дозволить не тільки виявити групи регіонів за станом розвитку, але й проранжувати кожен регіон в рамках певної групи.

За своєю суттю узагальнюючий показник є синтетичною величиною, яка при визначенні стану певної системи враховує вплив значень всіх індивідуальних показників, які всебічно її характеризують, тобто приводить багатовимірні елементи до одновимірного вигляду. Таким чином, стан будь якого регіону може бути формально представлений у вигляді вектора $\bar{X} = \overline{x_1, x_2, \dots, x_i, \dots, x_m}$, де $i = \overline{1, m}$ – кількість показників, що всебічно його характеризують. Сукупність цих векторів, яка дорівнює кількості регіонів, що досліджуються, утворює ознаковий обшир показників, який виступає основою проведення порівняльного аналізу.

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

Отримані результати дають можливість проранжувати області за таксономічним показником рівня розвитку закладів вищої освіти, що представлено в табл. 4.6 та 4.7 у відповідності до кластеру, в який ці області входять. За математичними властивостями таксономічного показника ранжування проводиться в порядку погіршення розвитку закладів вищої освіти (зменшення значень показника).

Таблиця 4.6

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

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

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

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

Таблиця 4.7

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

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

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

4.3. Прогнозування потреби закладів вищої освіти в науково-педагогічних працівниках

Проведений макроекономічний аналіз стану трудового потенціалу дозволяє дійти висновку про наявні від'ємні тенденції в рівнях народжуваності, відбувається скорочення чисельності населення країни, крім того Україна, як і країни Європи зіткнулася з проблемою старіння населення. Все це, в свою чергу, призводить до скорочення кількості випускників шкіл, і, як наслідок, кількості абітурієнтів, які планують вступити до закладів вищої освіти. В деяких вишах керівництво зіткнулося з проблемою відсутності набору не тільки на контрактну, але й на бюджетну форми навчання. Такі тенденції призводять до того, що на ринку освітніх послуг будуть залишатися лише тільки ті заклади вищої освіти, які задовольнятимуть потреби максимальної кількості стейкхолдерів та надаватимуть якісні послуги, які відповідають потребам часу. Це, в свою чергу призведе до посилення конкуренції між вишами, що можна спостерігати в теперішній час: посилення профорієнтаційної роботи, переманювання, використання рекламної агітації і інші форми роботи, які ще 10 років назад майже не використовувались. Саме тому під час реалізації політики закладів вищої освіти на освітньому ринку необхідно враховувати не тільки

особливості розвитку того чи іншого закладу, а, в першу чергу, аналізувати демографічний стан регіону, та загальну економічну кон'юнктуру.

Проведемо загальний аналіз кількості осіб, що навчаються в загальноосвітніх закладах України в останнє десятиріччя. Досить цікавим в контексті проблеми аналізу трудового потенціалу закладів вищої освіти є аналіз співвідношення кількості осіб, що закінчили 11 клас та кількості осіб, що були прийняті у заклади вищої освіти (рис. 4.13).

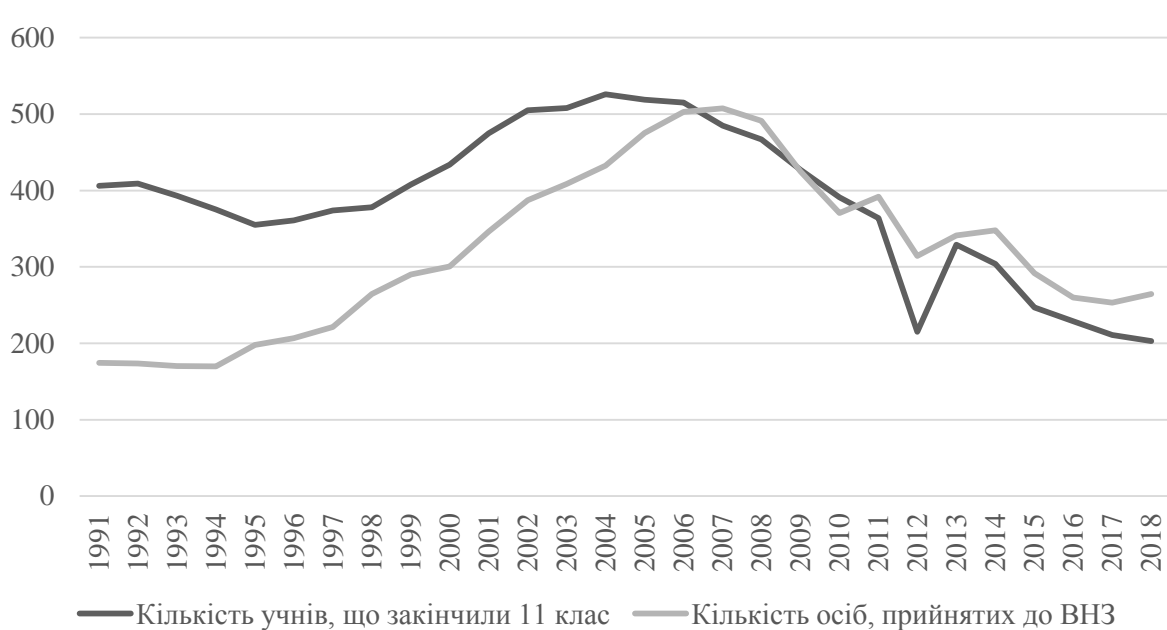


Рис. 4.13. Співвідношення кількості учнів-випускників закладів середньої освіти та кількості осіб, що були прийняті до закладів вищої освіти в Україні в 1991-2018 роках (складено за [54])

Наведений рисунок наочно зображує те, що дві криві починаючи з 2006 року мають тенденцію до зближення. Така ситуація може бути викликана: по-перше, проблема працевлаштування молоді призводить до того, що в суспільстві склалася думка про обов'язковість отримання вищої освіти для престижної професії, що є високооплачуваною. По-друге, останніми двома десятиріччями значно збільшилася кількість закладів вищої освіти, особливо приватних, що призводить до відносної легкості вступу до вишу.

Тепер проведемо аналіз співвідношення кількості осіб, що випустилися із закладів вищої освіти та кількості першокурсників, це дасть нам змогу зрозуміти тенденції у сфері вищої освіти в Україні (рис. 4.14).

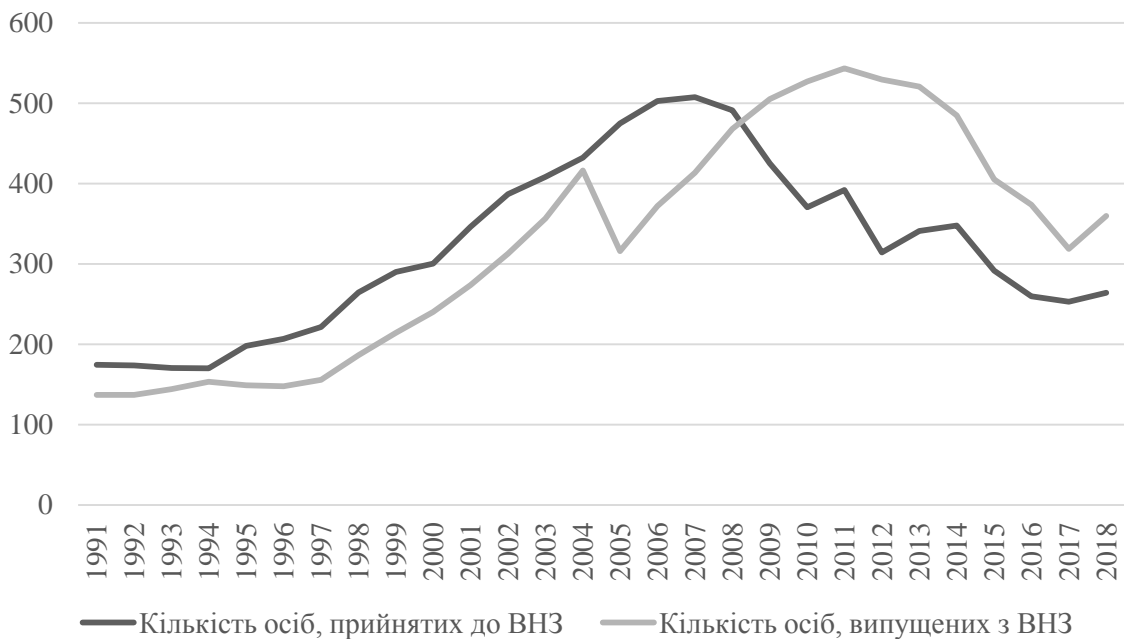


Рис. 4.14. Співвідношення кількості осіб, прийнятих та осіб, випущених із закладів вищої освіти за період 1991-2018 рр. (складено за [54])

Аналіз графіків на рис. 4.11 показує, що, як правило, кількість випускників перевищує кількість прийнятих на перший курс студентів. Така динаміка може бути викликана тим, що наявні на ринку праці професії не відповідають вимогам сучасності і робочій силі необхідно перенавчатися для того, щоб отримати необхідну посаду. Необхідно відмітити, що заклади вищої освіти надають звіти до Державного комітету статистики щодо кількості осіб, які вступили на перший курс станом на 1 вересня, тоді як зарахування для отримання другої вищої освіти та на заочну форму навчання може відбуватися протягом усього року.

Першочерговим завданням закладів вищої освіти у світлі демографічної ситуації, що склалася в країні, є оптимізація витрат, в тому числі визначення необхідної кількості навчально-педагогічних працівників. Відповідність кількості та якості навчально-педагогічних працівників закладів вищої освіти

дозволять стати конкурентоздатним та сформувати ефективні кластери в рамках кожного регіону в Україні.

Перед тим, як провести аналіз кількості працівників закладів вищої освіти, доцільно визначити ті терміни та дефініції, які використовуються у нормативно-правовій базі та роботах вітчизняних вчених щодо характеристики осіб, що займаються науковою та освітньою діяльністю, а саме: професорсько-викладацький склад, науково-педагогічні працівники, наукові працівники, педагогічні працівники. Важливою відмінністю означених термінів є місце роботи таких працівників (табл. 4.8)

Таблиця 4.8

Аналіз особливостей використання термінів, що характеризують осіб, які працюють в ЗВО

Термін	Визначення	Де використовується	Де працюють особи
Педагогічний працівник	особи, які за основним місцем роботи у вищих навчальних закладах першого і другого рівня акредитації професійно займаються педагогічною діяльністю	Частина перша ст. 47 Закону України «Про вищу освіту» [263]	Навчальні заклади першого та другого рівня акредитації, професійно-технічні заклади, загальноосвітні навчальні заклади, навчальні заклади для громадян, що потребують соціальної допомоги та реабілітації
Наукові працівники	особи, що мають вищу освіту, проводять фундаментальні або прикладні наукові дослідження і отримують науково-технічні результати	Частина перша ст. 47 Закону України «Про вищу освіту» [263]	Навчальні заклади першого та другого рівня акредитації, професійно-технічні заклади, загальноосвітні навчальні заклади, навчальні заклади для громадян, що потребують соціальної допомоги та реабілітації
Науково-педагогічні працівники	вчений, який за основним місцем роботи займається професійно педагогічною та науковою або науково-технічною діяльністю	п.10 ч.1 Закону України «Про Затвердження переліку посад наукових та науково-педагогічних працівників» [264]	вищі навчальні заклади та заклади післядипломної освіти третього та четвертого рівнів акредитації

Джерело: узагальнено за [263; 264].

Проведений аналіз нормативно-правової бази, а також робіт провідних вітчизняних вчених дозволяє дійти висновку про доцільність використання саме терміну науково-педагогічні працівники (НПП) з огляду на те, що він використовується для характеристики складу викладачів, які займаються науковою діяльністю та викладають в закладах вищої освіти усіх рівнів акредитації. Саме тому в подальшому в роботі буде використовуватись цей термін.

Для того, щоб провести системний аналіз необхідної кількості науково-педагогічних працівників з урахуванням демографічної ситуації на регіональному ринку, економічної кон'юнктури, високого рівня конкуренції між закладами вищої освіти, відсутності необхідного фінансування, цей аналіз доцільно проводити поетапно.

Складна економічна ситуація, відсутність достатнього фінансування, високий рівень конкуренції на ринку освітніх послуг, а також щорічне скорочення чисельності випускників загальноосвітніх закладів, актуалізує визначення впливу цих тенденцій на трудовий потенціал закладів вищої освіти, а саме на чисельність осіб науково-педагогічного складу.

Основні етапи аналізу забезпеченості закладів вищої освіти науково-педагогічними працівниками складу представлені на рис. 4.15.

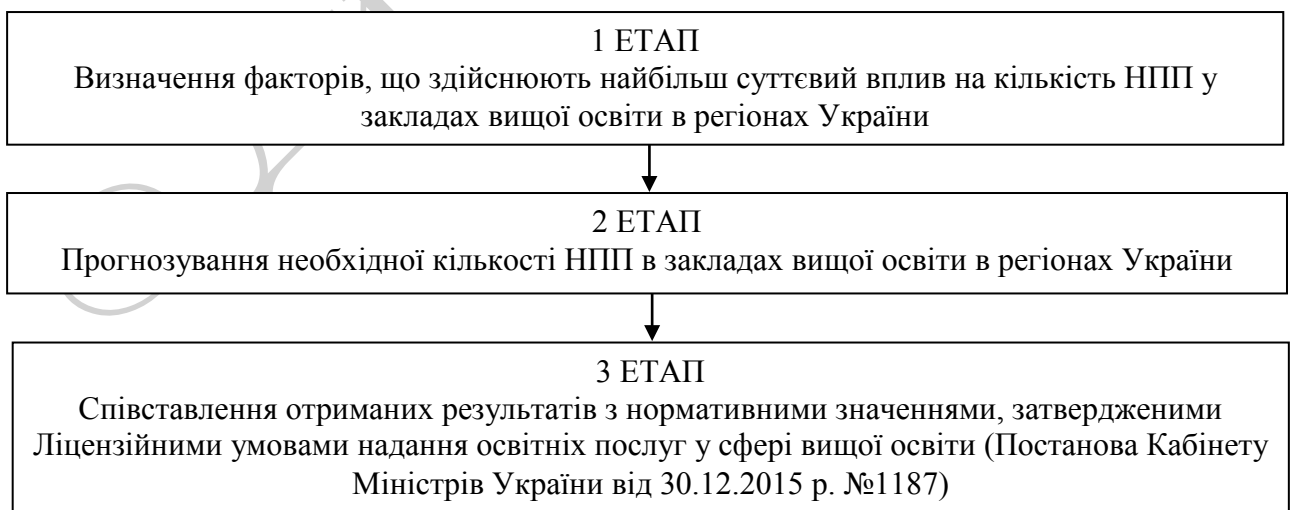


Рис. 4.15. Схема аналізу забезпеченості закладів вищої освіти науково-педагогічними працівниками в Україні (запропоновано автором)

1 ЕТАП. Вибір в якості інструменту кореляційно-регресійного аналізу зумовлений тим, що саме останній дозволяє виявити вірогідність взаємозв'язку між досліджуваними змінними. За допомогою регресії виявляються аналітичні залежності між змінними, а за допомогою кореляції – сила взаємозв'язку між фактором та відгуком (тобто між залежною та незалежними змінними) [144].

Гіпотеза, яка буде підтверджуватися в ході кореляційно-регресійного аналізу звучить наступним чином: «на кількість НПП впливає загальна кількість студентів (x_1), кількість студентів-випускників (x_2), середній розмір заробітної плати працівників закладів вищої освіти в регіоні (x_3) та кількість випускників загальноосвітніх закладів (x_4)». Статистичні дані представлені в таблиці 4.9.

Таблиця 4.9

Вихідні дані кореляційно-регресійного аналізу

Регіон	Кількість НПП (У)	Кількість студентів, осіб x_1	Кількість студентів-випускників, осіб x_2	Середній розмір заробітної плати працівників освіти, тис грн, x_3	Кількість випускників загальноосвітніх закладів, осіб, x_4
Вінницька	3	35408	6638	3469	8207
Волинська	14	18227	5359	3406	7294
Дніпропетровська	13	94359	25518	3852	16443
Донецька	4	24337	6759	3511	9216
Житомирська	3	20406	5168	3422	7338
Закарпатська	13	20727	4575	3657	8452
Запорізька	12	60086	17466	3918	8871
Івано-Франківська	4	30491	8896	3641	7724
Київська	1	21751	6498	3585	9115
Кіровоградська	0	8857	2685	3398	5143
Луганська	4	16774	4630	3617	3272
Львівська	39	108744	27733	3714	13623
Миколаївська	1	25045	6625	3493	6326
Одеська	53	93382	28255	3677	12675
Полтавська	7	39878	10221	3528	7436
Рівненська	18	26095	8707	3444	9035
Сумська	1	30462	8330	3383	5357
Тернопільська	34	33532	8694	3323	5313
Харківська	9	154179	37811	3903	13075
Херсонська	4	20271	6022	3484	6663

Продовження таблиці 4.9

Регіон	Кількість НПП (У)	Кількість студентів, осіб x_1	Кількість студентів-випускників, осіб x_2	Середній розмір заробітної плати працівників освіти, тис грн, x_3	Кількість випускників загальноосвітніх закладів, осіб, x_4
Хмельницька	3	26333	6947	3336	7315
Черкаська	4	31400	10905	3522	6559
Чернівецька	5	21802	5869	3672	5650
Чернігівська	1	15618	4795	3405	5973

В даному випадку в якості залежності між x_1, x_2, x_3, x_4 та $У$ доцільно обрати лінійну функцію множинної регресії $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$.

де x_1 – кількість студентів, тис. осіб;

x_2 – кількість студентів-випускників, тис. осіб;

x_3 – середній розмір заробітної плати працівників освіти, тис. грн;

x_4 – кількість випускників загальноосвітніх закладів, тис. осіб;

$у$ – кількість НПП, тис. осіб.

Розрахунок коефіцієнтів кореляції здійснювався за допомогою програми «Statistica» (таблиця 4.10).

Таблиця 4.10

Результати кореляційно-регресійного аналізу

Итоги регрессии для зависимой переменной: Кількість осіб професорсько-викладацького складу (Таблиця даних1) R= ,69959786 R2= ,48943717 Скоррект. R2= ,38195026 F(4,19)=4,5535 p						
	БЕТА	Ст.Ош. - БЕТА	В	Ст.Ош. - В	t(19)	p-знач.
Св.член			-0,00000	0,160475	-0,00000	1,000000
Кількість студентів, осіб	- 2,09662	1,116300	-2,09662	1,116300	-1,87819	0,075791
Кількість студентів-випускників, осіб	2,81720	1,153259	2,81720	1,153259	2,44282	0,024514
Середній розмір заробітної плати	- 0,39019	0,237160	-0,39019	0,237160	-1,64526	0,116359
Кількість випускників загальноосвітніх закладів	0,12353	0,292866	0,12353	0,292866	0,42179	0,677914

Коефіцієнт множинної кореляції характеризує щільність зв'язку між результативною ознакою (кількістю осіб НПП) та набором факторних ознак. Оскільки $R=0,69959786$, то це свідчить про наявність зв'язку між кількістю НПП та факторною ознакою, що в таблиці висвітлена напівжирним, а саме кількістю студентів-випускників.

Ще одним показником, який характеризує зв'язок між досліджуваними змінними, є коефіцієнт множинної детермінації. Він свідчить про те, наскільки враховані в моделі факторні ознаки пояснюють результативну. В даному випадку $R^2=0,48943717$, тобто на 48% кількість студентів-випускників пояснює кількість осіб ПВС.

Однак для більшої достовірності коефіцієнту детермінації проведемо додаткове дослідження за розміром статистики Дарбіна-Уотсона.

В нашому випадку статистика Дарбіна-Уотсона дорівнює 2,49. Для перевірки статистичної значущості DW скористаємося таблицею критичних точок Дарбіна-Уотсона. При рівні значущості 0,05 та кількості спостережень 24 маємо:

$$d_1 = 1,01; d_u = 1,78$$

Оскільки $1,01 < DW < 2,49$ ($d_1 < DW < d_u$), то гіпотеза про відсутність автокореляції не відкидається, тобто існують підстави вважати, що автокореляція залишків відсутня. Дана ситуація є одним із підтверджень високої якості моделі.

Таким чином, наведені показники свідчать про наявність суттєвого зв'язку між досліджуваними змінними і рівняння регресії має вигляд:

$$y = -2,09x_1 + 2,82x_2 - 0,39x_3 + 0,12x_4$$

Перевірка статистичної якості рівняння регресії, що було оцінено, проводиться за наступними напрямками:

перевірка статистичної значущості коефіцієнтів рівняння регресії;

перевірка загальної якості рівняння регресії [36, с. 153].

Статистична значущість коефіцієнтів лінійної регресії перевіряється за допомогою t-статистики:

$$t = \frac{b_j}{Sb_j}, \quad (4.1)$$

Для розрахованих коефіцієнтів регресії t-статистики дорівнюють: $t_{b_1} = -1,88$, $t_{b_2} = 2,44$, $t_{b_3} = -1,65$ та $t_{b_4} = 0,42$. Критичне значення статистики Стьюдента при 0,05 рівні значущості та числі ступенів свободи 21, дорівнює 2,08. Таким чином, $t_{b_1} < t_{кр}$, $t_{b_2} > t_{кр}$, $t_{b_3} < t_{кр}$ та $t_{b_4} < t_{кр}$. Отже, коефіцієнти при x_1 , x_3 та x_4 є статистично незначущими, а коефіцієнт при x_2 – значущий. Саме тому й факторні ознаки x_1 , x_3 та x_4 не мають суттєвого впливу на Y , а x_2 – здійснює вплив. Математичні розрахунки засвідчують те, що на кількість НПП у закладах вищої освіти суттєвий вплив здійснює не розмір їх заробітної плати, не кількість випускників із загальноосвітніх закладів, і навіть не кількість студентів, а саме кількість студентів-випускників. Крім того, тільки останній коефіцієнт рівняння є статистично значущим на 5% рівні ($p\text{-level} < 0.05$).

Після перевірки статистичної значущості коефіцієнтів регресії перевіримо загальну якість рівняння регресії. Для цього використаємо F-критерій Фішера. В нашому випадку він дорівнює $F(4,19) = 4,55$.

Для визначення статистичної значущості цього критерію порівняємо його з відповідною критичною точкою розподілу Фішера: $F_{кр} = F_{4,19} = 2,90$.

Оскільки $F_{спост} = 4,55 > F_{кр} = 2,90$, то F-статистика є статистично значущою. Це свідчить про те, що вплив кількості студентів випускників на кількість НПП у закладах вищої освіти в регіонах України є суттєвим.

Ще одним підтвердженням щодо якості моделі є перевірка залишків щодо їх підпорядкування нормальному закону розподілу. Графік розподілу залишків представлений на рис. 4.16.

Візуальний аналіз представленої гістограми дозволяє зробити висновок про нормальний розподіл залишків побудованого рівняння регресії.

Важливою складовою регресійного аналізу, що побудований на методі найменших квадратів, є перевірка наявності мультиколінійності між незалежними змінними.

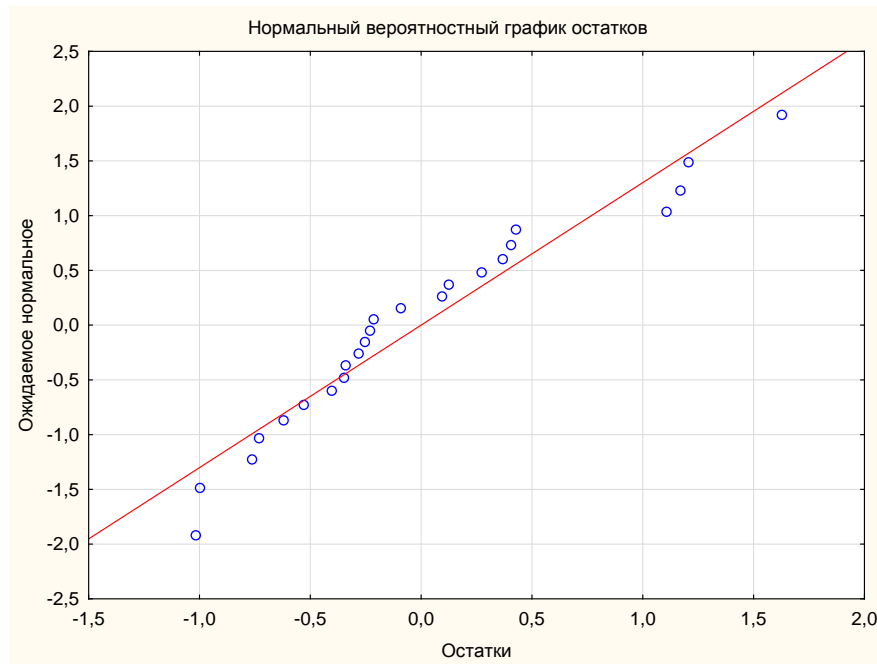


Рис. 4.16. Гістограма нормального розподілу залишків побудованого рівняння регресії

Одним з найбільш характерних ознак мультиколеніарності є наявність в матриці R парних коефіцієнтів кореляції значень коефіцієнтів кореляції, що за абсолютними величинами перевищують 0,75-0,8 [45; 14].

Результати перевірки побудованої моделі на наявність мультиколеніарності представлений в таблиці 4.11.

Таблиця 4.11

Матриця коефіцієнтів попарних кореляцій

	Кількість студентів, тис. осіб	Кількість студентів-випускників, тис. осіб	Середній розмір заробітної плати, тис. грн	Кількість випускників загальноосвітніх закладів, тис. осіб
Кількість студентів, тис. осіб	1,000000	-0,960665	-0,002334	0,016961
Кількість студентів-випускників, тис. осіб	0,960665	1,000000	-0,115712	-0,205107
Середній розмір заробітної плати, тис. грн	-0,002334	-0,115712	1,000000	-0,139885
Кількість випускників загальноосвітніх закладів, тис. осіб	0,016961	-0,205107	-0,139885	1,000000

Результати перевірки засвідчують наявність мультиколеніарності між незалежними змінними. Існує декілька методів усунення наявної проблеми, найбільш ефективним з яких є метод покрокової регресії [14], який передбачає процедуру покрокового виключення з моделі досліджуваних факторів.

Результати покрокового виключення факторів з побудованої моделі представлений в табл. 4.12.

Таблиця 4.12

Результати покрокового виключення факторів

Итоги регрессии для зависимой переменной: Кількість осіб професорсько-викладацького складу (Таблица данных 1) R= ,56582270 R2= ,32015533 Скоррект. R2= ,28925330 F(1,22)=10,360 p						
	БЕТА	Ст.Ош. - БЕТА	В	Ст.Ош. - В	t(22)	p-знач.
Св.член			0,000000	0,172088	0,000000	1,000000
Кількість студентів-випускників, тис. осіб	0,565823	0,175790	0,565823	0,175790	3,218747	0,003953

Згідно скорегованим коефіцієнтам регресії отриману модель можна визнати більш вдалою, оскільки значення статистики Стьюдента значно вищі, ніж значення цієї ж статистики за моделлю з усіма незалежними змінними.

В результаті покрокового виключення факторів рівняння регресії мають наступний вигляд:

$$y = 0,57x_2, \quad (4.2)$$

Таким чином, за всіма статистичними показниками модель може бути визнана задовільною. Вона характеризується високими t-статистиками, високим коефіцієнтом детермінації, в моделі відсутня автокореляція залишків. Все це дає підстави вважати побудовану модель достовірною. Вона може бути використана для аналізу та прогнозування.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз засвідчив, що найбільш суттєвий та статистично значущий вплив на кількість НПП у закладах вищої освіти в регіонах України здійснює кількість студентів-випускників. При цьому, відповідно до коефіцієнта регресії при значущих факторах, підвищення

сумарної кількості студентів-випускників на одну тисячу осіб призводить до підвищення кількості НПП на 570 осіб за умови незмінності інших факторів.

2 ЕТАП. На другому етапі побудуємо прогноз кількості НПП відповідно до особливостей. Прогнозування в сфері освіти є частиною загального соціального прогнозування, яке є багатоаспектним. Такі прогнози будуються шляхом екстраполяції тенденцій минулого, закономірностей розвитку на майбутнє через через нормативну розробку (оптимізацію) таких тенденцій [4].

Актуальність та важливість прогнозів у сфері діяльності закладів вищої освіти обумовлена перспективами економічного розвитку, формуванням творчого потенціалу та трудового потенціалу нації. Дуже важливим є використання стратегічного підходу вирішення існуючих проблем на підставі проведеного прогнозування. Така системна робота дозволить зробити сферу освіти більш конкурентоздатною та відповідаючою особливостям мінливого зовнішнього середовища та сучасним міжнародним тенденціям.

Прогноз – це оцінка вирогідності майбутніх результатів и напрямів розвитку освіти, в нашому випадку кількості осіб НПП, з метою вироблення стратегії діяльності ЗВО, шляхом виявлення необхідних ресурсів та організаційних заходів, необхідних для його здійснення. Прогноз будується з врахуванням певних принципів, які дозволяють зробити цей процес більш ефективним, а саме:

системності, – розглядання кількості необхідного числа НПП з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища;

оптимальності, – конструювання точних прогнозів в мінімальний проміжок часу;

аналогічності, використання інформації про розмір складу НПП з урахуванням кількості осіб, що випускаються із загальноосвітніх закладів;

комплексності, кількість НПП розглядається в регіональному розрізі;

специфічності, врахування нормативно-правової регламентації кількості НПП, які повинні приходитись на кількість осіб, що навчаються у ЗВО [231].

Вихідні дані для прогнозу чисельності працівників НПП були розраховані відповідно до кореляційно-регресійного рівняння (4.2) та представлені в таблиці 4.13.

Таблиця 4.13

Вихідні дані для побудови прогнозної моделі

Роки	Кількість осіб НПП, тис. осіб	Роки	Кількість осіб НПП, тис. осіб
1991	78,033	2005	180,234
1992	78,09	2006	212,268
1993	82,137	2007	235,752
1994	87,495	2008	266,988
1995	84,93	2009	287,964
1996	84,303	2010	300,561
1997	88,749	2011	309,909
1998	106,419	2012	301,986
1999	122,151	2013	296,799
2000	136,971	2014	276,507
2001	155,952	2015	231,078
2002	178,296	2016	213,18
2003	203,319	2017	181,659
2004	237,462	2018	205,143

Скористаємось для побудови прогнозної моделі програмою «Statistica». Графік вихідних даних представлений на рис. 4.17.

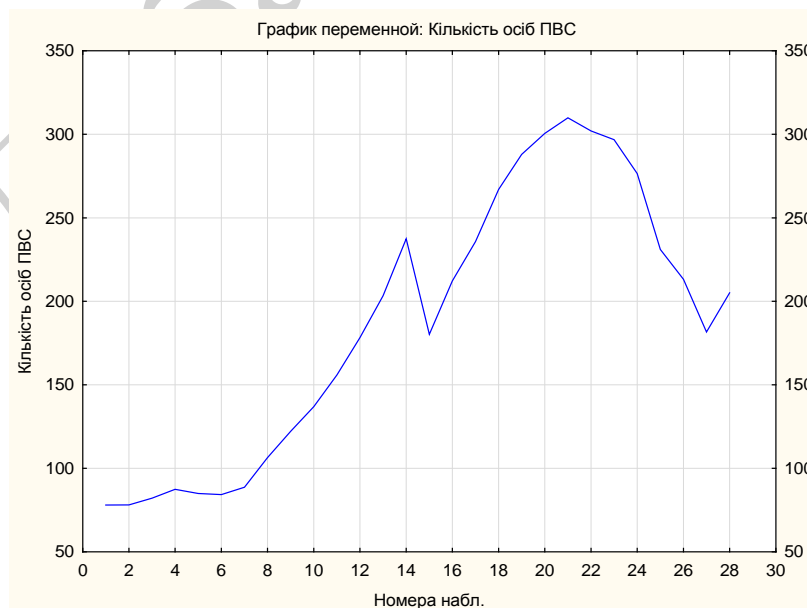


Рис. 4.17. Динаміка чисельності осіб НПП у закладах вищої освіти в Україні в 1991-2018 рр.

Статистична модель ARIMA, яка буде вжита для побудови прогнозної моделі, може бути використана тільки для стаціонарних рядів, тому необхідно ряд вихідних даних привести до стаціонарного вигляду (рис. 4.18).

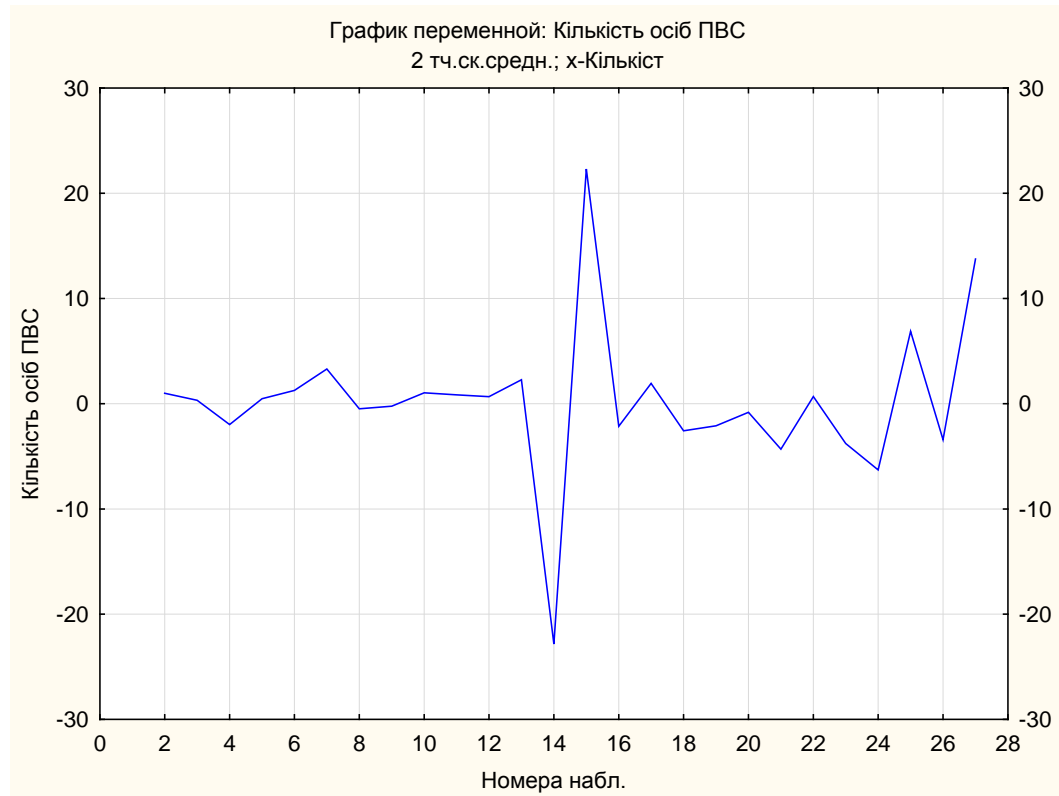


Рис. 4.18. Графік видалення тренду з ряду вихідних даних

В таблиці 4.14 та на рис. 4.19 представлено результати побудови прогнозної моделі кількості осіб НПП в Україні в закладах вищої освіти.

Таблиця 4.14

**Результати побудови прогнозної моделі кількості осіб НПП в Україні
в закладах вищої освіти**

Исход.:Кількість осіб НПП: 2 тч.ск.средн.; x-Кількіст; x+0,000; x(t+1) (Таблица данных5) Преобразования: Нет Модель(1,0,0) MS Остаток= 39,138						
	Парам.	Асимпт. - Ст.ошиб.	Асимпт. - t(25)	p	Нижняя - 95% дов.	Верхняя - 95% дов.
p (1)	-0,583613	0,184545	-3,16245	0,004074	-0,963690	-0,203536

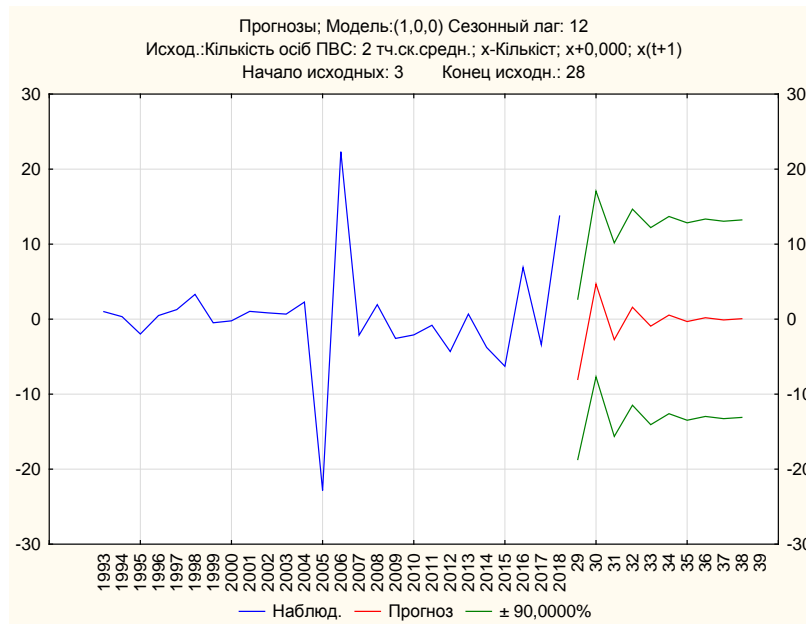


Рис. 4.19. Прогнозна модель кількості НПП в ЗВО України

Як можна побачити з графіку, суттєвих змін не відбудеться, в 2020 році можна буде спостерігати незначне підвищення кількості осіб НПП, яке потім вирівняється. До критеріїв перевірки якості побудованої моделі можна віднести: незалежність залишків; розподіл залишків відповідно до нормального закону [122]. Відповідно до цих критеріїв (рис. 4.20 та 4.21), прогнозна модель є якісною.

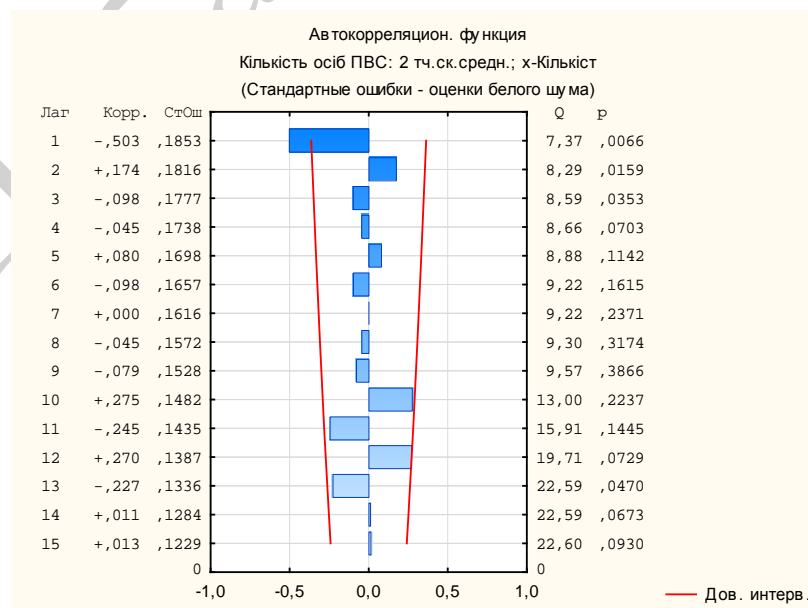


Рис. 4.20. Графік автокореляцій залишків прогновної моделі

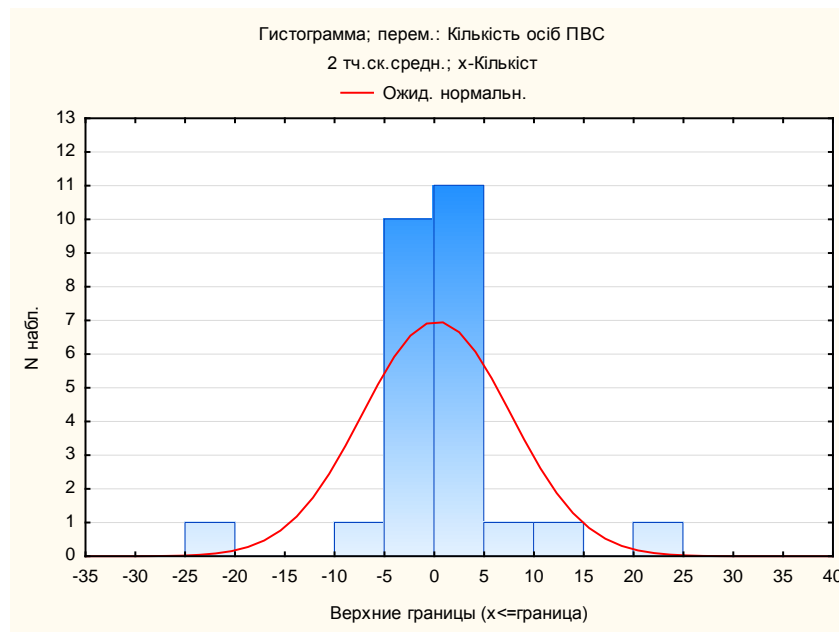


Рис. 4.21. Розподіл залишків побудованої моделі відповідного до нормального закону

Таким чином, побудована модель дозволяє дійти висновку про стабільну ситуацію і наявність позитивних тенденцій в кількості НПП закладів вищої освіти України на період з 2018-2028 років, що може слугувати базисом для розробки стратегій в галузі управління працівниками закладів вищої освіти.

3 ЕТАП. На третьому етапі проведемо співставлення отриманих прогнозних та нормативних значень чисельності осіб НПП у закладах вищої освіти.

Планові показники розрахуємо за формулою кореляційно-регресійного рівняння (4.2):

$$y_{пл} = 0,57x_2,$$

де: y – планові показники чисельності НПП у закладах вищої освіти, тис. осіб;
 x_2 – кількість студентів-випускників, тис. осіб.

Відповідно до Ліцензійних умов надання освітніх послуг у сфері вищої освіти (Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. №1187), для другого (магістерського) рівня вищої освіти кадровий склад закладу освіти повинен включати з розрахунку на кожні десять здобувачів освітнього ступеня магістра одного викладача, який має кваліфікацію відповідно до спеціальності,

науковий ступінь або вчене звання [266]. Тобто в такому випадку формула розрахунку чисельності НПП буде мати вигляд:

$$y_{\text{норм}} = 0,1x_2$$

де y – планові показники чисельності НПП у закладах вищої освіти, тис. осіб;

x_2 – кількість студентів-випускників, тис. осіб.

Вихідні дані для аналізу представлені в таблиці 4.15.

Таблиця 4.15

Вихідні дані порівняльного аналізу нормативної та планової чисельності НПП в Україні

Роки	Кількість студентів-випускників, тис. осіб	Нормативна кількість осіб НПП, тис. осіб	Планова кількість осіб НПП, тис. осіб
1991	136,9	13,69	78,033
1992	137	13,7	78,09
1993	144,1	14,41	82,137
1994	153,5	15,35	87,495
1995	149	14,9	84,93
1996	147,9	14,79	84,303
1997	155,7	15,57	88,749
1998	186,7	18,67	106,419
1999	214,3	21,43	122,151
2000	240,3	24,03	136,971
2001	273,6	27,36	155,952
2002	312,8	31,28	178,296
2003	356,7	35,67	203,319
2004	416,6	41,66	237,462
2005	316,2	31,62	180,234
2006	372,4	37,24	212,268
2007	413,6	41,36	235,752
2008	468,4	46,84	266,988
2009	505,2	50,52	287,964
2010	527,3	52,73	300,561
2011	543,7	54,37	309,909
2012	529,8	52,98	301,986
2013	520,7	52,07	296,799
2014	485,1	48,51	276,507
2015	405,4	40,54	231,078
2016	374	37,4	213,18
2017	318,7	31,87	181,659
2018	359,9	35,99	205,143

Таким чином, можна побачити значне відхилення нормативних значень від прогнозної моделі, побудованої на підставі проведеного кореляційно-регресійного аналізу. Графічно це розбіжності представлені на рис. 4.22. Нормативна кількість НПП набагато нижча за своїми кількісними значеннями, ніж показники в побудованій моделі.

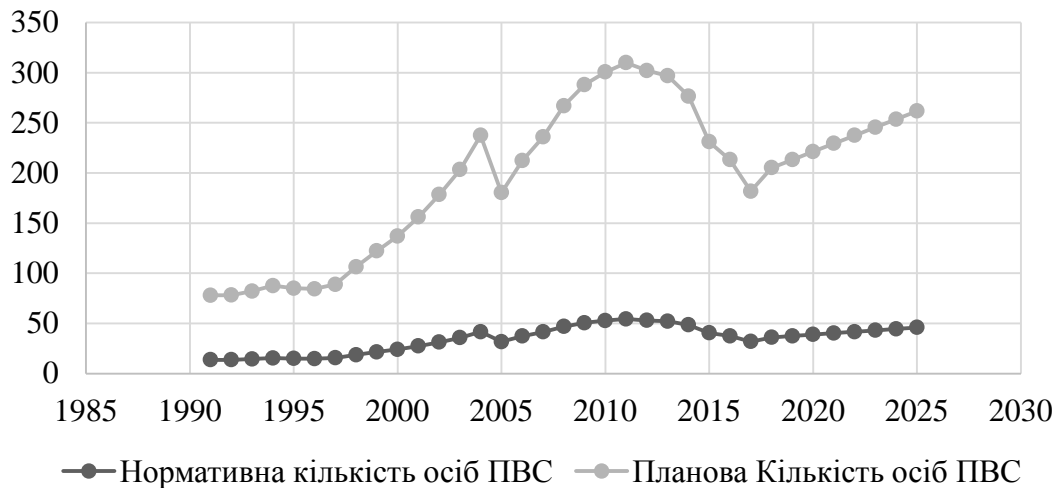


Рис. 4.22. Порівняльний аналіз нормативної та планової чисельності науково-педагогічних працівників в Україні в 1991-2025 роках (побудовано за результатами досліджень автора)

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку про необхідність перегляду розробки нормативів щодо визначення кількісного складу НПП з урахуванням як регіональних особливостей розвитку закладів вищої освіти, так і всіх зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на чисельність персоналу закладів вищої освіти.

В контексті проблем реорганізації розробки нормативної кількості осіб НПП з урахуванням особливостей регіонального розвитку та подальшого створення наукових та освітніх кластерів, цікавою є методика, в якій наука розглядається як система з «входом» і «виходом», тобто певні показники є входом, а певні показники «виходом» [80, с. 4].

«Вхід» – це ресурсні показники (кількість вчених на тисячу населення, витрати на науково-дослідні роботи у розрахунку на жителя країни і на одного

дослідника, частки фінансових відрахувань на науково-дослідні роботи від ВВП і т.ін).

«Вихід» – це показники ефективності науки (кількість публікацій на тисячу жителів, а також вчених; число заявок на видачу патентів на тисячу жителів, частка високотехнологічної продукції в загальному експорті країни і т.ін. І у відповідності з цими показниками, інтегрованими за спеціальним алгоритмом, провідне положення у світі займають Швейцарія, Швеція, Японія, США та Данія, в яких наука найбільш ефективна.

Висновки до розділу 4

Четвертий розділ дослідження «Аналіз соціально-економічних умов формування трудового потенціалу закладів вищої освіти» присвячений макроекономічному аналізу умов формування трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні; оцінці показників розвитку закладів вищої освіти в регіональному розрізі та прогнозуванню потреби закладів вищої освіти в працівниках професорсько-викладацького складу.

1. За результатами проведеного макроекономічного дослідження стану трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні визнаємо його таким, що потребує суттєвих системних організаційно-правових змін. Аналіз стану трудового потенціалу вітчизняної вищої освіти засвідчує скорочення наукової роботи, відтік вузівських кадрів, що, в свою чергу, викликає занепокоєння на фоні інтеграційних процесів та необхідності перебудови функціонування ЗВО відповідно до умов ринку. Конкурентоспроможність вищої освіти України вимагає кардинального перегляду інституційного забезпечення та її подальшої розбудови на інноваційних засадах;

2. Комплексне дослідження регіонального стану розвитку закладів вищої освіти показало значну неоднорідність, розділяючи їх на дві практично

протилежні за своїм станом групи. Для того, щоб провести ранжування областей в кожному кластері та визначити ті з них, які мають найбільшу вірогідність переходу з одного кластеру до іншого, визначено таксономічний показник рівня мобільності для кожного з отриманих кластерів, запропонований З. Хельвігом. Метою побудови таксономічного показника є скорочення кількості показників, що описують стан регіону, шляхом приведення багатовимірних елементів до одновимірного вигляду, тобто в конструюванні на основі множини показників одного синтетичного показника, який лінійно упорядковує об'єкти.

3. Сфера вищої освіти є ключовою у формуванні інтелектуального потенціалу суспільства. Науково-педагогічний персонал є основним активом ЗВО, що обумовлює його ефективність та конкурентоспроможність. Від так, питання оптимізації чисельності НПП стають на порядку денному не лише менеджменту освітньої установи, а і державних керманів.

4. Системний аналіз необхідної кількості осіб НПП з урахуванням демографічної ситуації на регіональному ринку, економічної кон'юнктури, високого рівня конкуренції між закладами вищої освіти, відсутності необхідного фінансування, доцільно проводити поетапно: 1. Визначення факторів, що здійснюють найбільш суттєвий вплив на кількість осіб НПП у закладах вищої освіти в регіонах України; 2. Прогнозування необхідної кількості НПП в закладах вищої освіти в регіонах України; 3. Співставлення отриманих результатів з нормативними значеннями, затвердженими Ліцензійними умовами надання освітніх послуг у сфері вищої освіти (Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. №1187).

Проведений аналіз необхідної забезпеченості закладів вищої освіти працівниками НПП дозволяє дійти висновку про необхідність перегляду розробки нормативів щодо визначення кількісного складу НПП з урахуванням регіональних особливостей розвитку закладів вищої освіти та всіх зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на чисельність персоналу ЗВО.

Основні результати розділу опубліковано у [84; 87; 96; 97].

РОЗДІЛ 5

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВПРОВАДЖЕННЯ СТИМУЛЮЮЧИХ ВАЖЕЛІВ У
НОРМУВАННІ ДІЯЛЬНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

5.1. Дослідження комплексу виконуваних робіт науково-педагогічними працівниками

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

Професія науково-педагогічного працівника (доцента, професора) закладу вищої освіти відіграє значну соціальну роль і має центральне місце у розбудові державності, розширення національної свідомості та збагачення духовної культури української нації. Відтак, виконання працівниками закладів вищої освіти своєї професійної діяльності доцільно розглядати як цілісну динамічну систему. Крім того, фахова діяльність науково-педагогічних працівників університету також розглядається як певний різновид творчої інтелектуальної праці. Творча діяльність науково-педагогічних працівників, насамперед, зводиться до визначення методів і впровадження технологій здійснення поставлених державою завдань перед закладами вищої освіти:

забезпечення дієвості навчально-виховного процесу;

оволодіння майбутніми спеціалістами інтегральними та фаховими компетентностями в процесі вивчення матеріалів;

залучення здобувачів вищої освіти до самостійного вивчення навчальних

матеріалів, розробка заходів для вмотивованості студентів щодо саморозвитку, посилення творчого мислення;

розвиток здібностей наукового дослідження;

виховання чемної, ввічливої, етичної особистості з широким кругозором.

Спеціаліст в області теорії і історії педагогіки Кузьміна Н. В. визначає структурні складові й функціональні компоненти педагогічної діяльності. Її модель, за висновками автора, включає п'ять структурних елементів [72], а саме:

- 1) суб'єкт педагогічного впливу;
- 2) об'єкт педагогічного впливу;
- 3) предмет спільної діяльності об'єкту та предмету педагогічного впливу;
- 4) цілі здобуття освіти;
- 5) комунікаційні засоби процесу надання освітньої послуги.

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

В кожному закладі вищої освіти працівники виконують певні роботи, які прийнято розділяти на складові: навчальну, методичну, наукову й організаційну роботу (табл. 5.1). Безумовно, ці елементи роботи потребують узгодження, обліку та нормування. Для цього, в кожному закладі вищої освіти, розробляється Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників. Дане Положення приймається з метою закріплення певних правил та для затвердження норм часу щодо розрахунку планового та фактичного навантаження науково-педагогічних і педагогічних працівників. Також Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників включає інформаційну складову у вигляді рекомендацій для планування повного переліку робіт наукових та

науково-педагогічних працівників, які відображають в індивідуальних планах.

Таблиця 5.1

Основні види робіт науково-педагогічних працівників ЗВО

Робота	Характеристика
Навчальна	Діяльність спрямована на організацію та реалізацію навчального процесу. Це роботи пов'язані із виконанням аудиторного (читання лекцій, проведення практичних та лабораторних занять, проведення семестрового чи підсумкового контролю тощо) та позааудиторного навантаження (організація самостійної та індивідуальної роботи здобувачів, консультування студентів, ведення наукових гуртків студентів тощо)
Методична	Робота, покликана забезпечити підвищення професійної майстерності науково-педагогічного працівника та пов'язана з вивченням й впровадженням передового досвіду організації навчального процесу та підготовкою й виданням відповідних методичних матеріалів, що забезпечують навчальний процес
Наукова	Діяльність орієнтована на розвиток творчого потенціалу науково-педагогічних працівників, збагачення їх внутрішнього світу та підвищення наукового рівня знань. Здебільшого, ця робота пов'язана із підготовкою до захисту дисертацій (кандидатської чи докторської), організацією та виконанням науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) за профілями кафедр відповідно до джерел фінансування (бюджетне, госпдоговірне, грантове) та використання наукового потенціалу НПП до вирішення актуальних завдань науки та практики
Організаційна	Пов'язана із реалізації науково-педагогічним працівником своїх професійних компетенцій, з метою удосконалення культурно-виховного процесу закладу вищої освіти та системи вищої освіти загалом. Зокрема, участь працівників ЗВО у роботі експертних рад, комісій, робочих груп Міністерства освіти і науки України, спеціалізованих радах із захисту докторських та/або кандидатських дисертацій, проведення науково-педагогічними працівниками профорієнтаційної роботи, виконання комплексу робіт із виховання висококультурної та високоморальної особистості

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

Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р. [263];

Кодекс законів про працю України;

Наказ МОН України «Про затвердження норм часу для планування і

обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів» від 07.08.2002 № 450 [268];

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

Статут ЗВО;

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

інші нормативно-правові акти [40].

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

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

Тому, при середньотижневій тривалості робочого часу в розмірі 36 годин, час, відведений на виконання всіх перерахованих вище елементів роботи (трудових обов'язків) науково-педагогічних працівників, таких як навчальна, методична, наукова та організаційна, не має перевищувати річний робочий час, який становить 1548 годин у поточному навчальному році. Отже, робочий час науково-педагогічного працівника університету складається із часу, який витрачається на виконання ним навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи, і кожен із зазначених видів робіт мають однакову вагомість для ефективної реалізації освітнього процесу (додаток Д).

Норми часу навчальної роботи у закладах вищої освіти державної форми власності визначаються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням із зацікавленими державними органами. Це не стосується закладів вищої освіти, що мають статус національних або дослідницьких [211; 148].

Відповідно до ст. 56 Закону України «Про вищу освіту», норми часу навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи визначає університет [263]. Планування роботи працівника закладу вищої освіти відбувається із використанням та на основі наступних даних:

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

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

норм часу для планування та обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи (додаток Д).

графіку навчального процесу;

плану роботи кафедри, планів методичної та наукової роботи кафедри;

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

Навчальне навантаження науково-педагогічних працівників відповідає обсягу академічних (облікових) годин навчальних занять, закріплених за

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

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

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

Один кредит ЄКТС – це 30 годин. Відповідно до ст. 56 Закону України «Про вищу освіту» найбільша кількість годин (навчальне навантаження) в розрахунку на ставку науково-педагогічного працівника становить 600 годин на навчальний рік [263].

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

можливо виходячи з певних норм законодавства.

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

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

До аудиторного навантаження, яке ще називають «контактні години», відносять лекційні, практичні та лабораторні заняття, проведення передекзаменаційних консультацій, приймання заліків, деякі види консультацій, практичні заняття з ознайомлювальної та навчальної практики. І якщо навчальним планом за певною освітньою програмою передбачено захисту курсових та дипломних робіт, або проектів, то роботи з консультування, керівництва, проведення певних розрахунків, також відносять до аудиторного навантаження. До речі, навчальна робота кожного науково-педагогічного працівника має містити елементи аудиторної роботи. В деяких випадках може бути збільшено кількість годин наукової, методичної чи організаційної роботи саме за умови зменшення на цю ж кількість годин розмір навчального навантаження (від 10 до 30%). Такий перерозподіл навантаження може бути припустимим для науково-педагогічного персоналу, який виконує певні доручення ректора, або є відповідальними за яку-небудь роботу, якщо вони є заступниками деканів тощо. Однак, ці виняткові випадки обов'язково відбуваються за поданням завідувача кафедри та мають згоду ректора [72].

Оскільки розклад занять необхідно планувати заздалегідь, виникає потреба в плануванні всіх видів робіт: навчальної, наукової, методичної та

організаційної для НПП на кафедрах. Тому, за декілька місяців до початку навчальних занять в певному навчальному році відбувається плановий розрахунок навантаження науково-педагогічних працівників.

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

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

Отже, перед початком нового навчального року, наприкінці серпня поточного року заповнюється індивідуальний план роботи НПП на даний навчальний рік. В індивідуальному плані вказують всі види навантаження науково-педагогічного працівника, які викладач планує виконати протягом зазначеного навчального року. Наприкінці кожного навчального року працівники заповнюють колонки індивідуального плану з фактичними значеннями.

Заповнені всіма НПП кафедри їхні індивідуальні плани виносяться на розгляд на засідання кафедри, відповідний об'єм навчального навантаження

науково-педагогічних працівників розглядається та затверджується протоколом. Необхідні також підписи на індивідуальних планах завідувачів відповідних кафедр, деканів факультетів, до яких відносяться ці кафедри. Якщо в індивідуальному плані роботи викладача наявні виправлення чи закреслення коректором, його необхідно переписати. Така необхідність зникає при електронному заповненні індивідуального плану, але ж це повинно бути централізовано і доступ до таких документів повинен обмежуватись, наприклад паролем.

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

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

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

Розглянемо елементи організації планування та обліку роботи науково-педагогічних працівників. Планування та облік навчального навантаження [152; 247]. З метою розрахунку та планування навчального навантаження необхідно брати до уваги той факт, що найменший та найбільший обов'язковий об'єм

навчального навантаження НПП ЗВО в рамках його робочого часу обирає певна кафедра дивлячись на виконання науково-педагогічним працівником різних обов'язків, а також в порядку, який визначений Статутом ЗВО та Колективним договором.

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

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

Будь-які зміни в навчальному навантаженні НПП ЗВО записуються до відповідного індивідуального плану і затверджуються на засіданні кафедри. Загальний об'єм навчального навантаження розраховується з урахуванням кількості робочого часу, який потрібен для проведення окремих елементів навчальної роботи. Даний час визначається спираючись на наступні документи і дані: контингент студентів, для яких кафедра забезпечує освітній процес, а також яким викладає навчальні дисципліни; навчальних планів освітньо-професійних програм і робочих навчальних планів; кількість академічних груп та лекційних потоків; норми навчального навантаження НПП ЗВО.

Для розрахунку навчального навантаження необхідно спочатку визначити

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

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

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

Згідно із законодавством України, науково-педагогічні працівники, спеціалісти та службовці, робітники державних підприємств, установ і організацій можуть працювати за сумісництвом. Це означає, що вони мають право на умовах трудового договору виконувати іншу роботу, крім своєї основної роботи. Дані працівники можуть виконувати трудові обов'язки на умовах сумісництва на цьому ж підприємстві (за основним місцем роботи) або на іншому підприємстві (в установі або організації) у вільний від основної роботи час. Тривалість робочого часу за сумісництвом в день не може бути більшою ніж чотири години, а у вихідний день можливе присвячення роботі за сумісництвом протягом повного робочого дня. Для науково-педагогічного персоналу максимальна кількість робочого часу за сумісництвом не повинна перевищувати 3 години на день, або 18 годин на тиждень (тобто загальна

кількість робочого часу за сумісництвом впродовж повного місяця не може перевищувати 1/2 місячної норми робочого часу) [334].

Фахівцям, що мають значний досвід роботи, дозволяється (за погодженням із власником або уповноваженим ним органом) здійснювати педагогічну діяльність у робочий час максимум до 4 годин на тиждень в ЗВО підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів за сумісництвом. При цьому за основним місцем роботи за таким працівником зберігається заробітна плата.

Не вважається сумісництвом певна робота, яка визначена Переліком робіт, що додається до «Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій» відповідно до пункту 1 наказу Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43 [272]. В документі зазначено, що, всі працівники, крім основної роботи та роботи за сумісництвом, можуть виконувати перераховані види роботи, які відповідно до законодавства не є сумісництвом. До даного переліку робіт також відноситься і педагогічна робота із застосуванням погодинної оплати праці обсягом не більш 240 годин на рік. Якщо НПП відпрацював певну кількість годин понад встановлене річне навантаження. То дана робота повинна оплачуватись за погодинною формою згідно з нормами часу та ставками погодинної оплати, які затверджені ЗВО, та за умови планування навчальної роботи. Розмір погодинної оплати розраховують згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 03.04.1993 р. № 245 «Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій».

Захист випускних кваліфікаційних робіт студентів, які здобувають ступінь бакалавра чи магістра, проводить екзаменаційна комісія. До цих комісій залучають з інших закладів вищої освіти, а також з підприємств (представники роботодавців, фахівці з виробництва) голів та членів екзаменаційної комісії. Вони отримують оплату відповідно до затверджених ставок погодинної оплати праці. Участь у роботі екзаменаційної комісії представників ЗВО, таких як: ректор, проректори, декани факультетів, їх заступники, входить до їхніх

функціональних обов'язків.

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

В науковій літературі науковці наводять певні методичні рекомендації по заповненню розділів індивідуального плану роботи науково-педагогічного працівника ЗВО на навчальний рік [336].

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

На кожній кафедрі окрім навчальної роботи є також завдання з методичної, наукової та організаційної роботи. Тому, в залежності від певних завдань на наступний рік, кожен науково-педагогічний працівник заповнює графі індивідуального плану з методичної, наукової та організаційної роботи на основі затвердженого на засіданні кафедри розподілу між працівниками кафедри завдань. Також записують перелік доручень в плані, розраховують обсяг та форму звітності, визначають строки виконання планових показників на навчальний рік. Після виконання запланованих доручень НПП звітують в плані та заносять відповідні дані в графі з фактичного виконання завдань за навчальний рік. Як і за навчальним навантаженням, існує можливість

коригування форми, обсягу та розподілу планового навантаження працівників ЗВО в рамках робочого часу на навчальний рік на протязі навчального року.

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

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

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

Наукова робота зараховується в індивідуальному плані НПП за умови виконання звіту з даного виду роботи конкретним працівником ЗВО за певний календарний рік. На ставку НПП має опублікувати хоча б дві наукові статті або отримав два патенти на винахід, взяти участь у наукових конференціях і

обов'язково в конференціях ЗВО, за результатом проведення яких публікують тези доповідей.

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

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

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

Об'єми науково-дослідної та інноваційної праці, яка направлена на посилення іміджу ЗВО, а також на розвиток міжнародних зв'язків наприкінці звітних періодів можна перерозподілити та збільшити один вид роботи за рахунок зменшення іншого, і даний перерозподіл задокументовується наказом ректора. Може застосовуватись для наступних категорій працівників: до керівників наукових тем, якщо результати їх досліджень наразі впроваджуються на підприємстві; до авторів рекомендацій, якщо дані рекомендації використовують міністерства чи запроваджують їх в свою діяльність; до авторів рекомендацій, якщо дані рекомендації за період їх реалізації на виробництві призвели до значного економічного ефекту. Також може застосовуватись до працівників ЗВО,

на яких покладене виконання доручень ректора, які стосуються елементів виховної та організаційної роботи [152; 148].

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

Конкретні об'єми роботи певного працівника ЗВО розраховуються за фактично виконаною роботою. Фактичне виконання потребує підтвердження зазначеними в університеті документами. Так, що стосується навчальної роботи, то документи, які підтверджують виконання працівником даної роботи – це звіти щодо виконання навчальної роботи викладачами певної кафедри відповідно до розкладу. Відповідно, документальним підтвердженням виконання елементів методичної роботи є опубліковані або затверджені на засіданнях кафедри навчальні плани, робочі програми, навчальні посібники, підручники, методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи. Наукова робота – надаються збірники статей або копії опублікованих наукових статей, видані монографії, надруковані звіти, отримані патенти на певні винаходи, отримані дипломи переможців конкурсів, факти участі в роботі конференцій, семінарів тощо. Стосовно організаційної роботи надаються звіти чи довідки певних деканатів, кафедр, міжнародного відділу щодо виконання організаційної роботи, які підтверджують участь НПП в виховному процесі та культурному розвитку університету і студентів.

В разі виконання певної роботи будь-яким авторським колективом, розподіл сумарного об'єму годин, який розраховується за нормами часу, відбувається пропорційно до особистісного внеску учасників даного колективу. В кінці звітної періоду, найчастіше це остання декада червня місяця, кафедри

(або відповідальні по кафедрі за дану роботу) надають до навчального відділу відповідні звіти про виконання НПП навчальної роботи. В більшості ЗВО відбувається це в роздрукованому та в електронному вигляді за затвердженими формами, і за наданою інформацією в університеті можуть скласти рейтинг певних науково-педагогічних працівників, кафедр і факультетів. Також, якщо це прийнято в університеті, НПП надають свої побажання стосовно планування на наступний рік елементів навчальної роботи.

Розглянемо більш детально перелік основних робіт за видами науково-педагогічної діяльності працівників ЗВО. Перший і, напевно, найголовніший вид – це навчальна робота, яка за своїм змістом представляє собою цілеспрямовану трудову діяльність науково-педагогічних працівників, стосовно підготовки компетентних фахівців високої кваліфікації. Дана діяльність поєднує виконання певних робіт, які відповідають структурі навчального плану спеціальності та галузі. Кількість цих робіт різниться в залежності від фахової спрямованості ЗВО і налічує до 50 видів. Тому, навчально-педагогічна діяльність визначається як основна складова праці науково-педагогічного працівника [334].

Підготовка здобувачів вищої освіти повинна відбуватися шляхом врахування вимог суспільства та ринку праці. Кожен університет має готувати саме тих фахівців, в яких є потреба в даний час. В цьому полягає основна мета навчально-педагогічної діяльності. Також, в рамках організації навчального процесу в ЗВО, перспективним є поєднання навчального та науково-дослідного процесу. Останнім часом актуальним стає питання підвищення зацікавленості та значущості саме самостійної роботи студента, органічне поєднання теоретичної та практичної частин.

Кожен науково-педагогічний працівник самостійно розглядає цілі й основні завдання щодо навчання, визначає змістові складові етапів навчання, реалізує на практиці та впроваджує у навчальний процес сучасні форми та методи. Все це має сприяти активізації навчання та мотивувати до пізнавальної діяльності студента. Невід'ємною частиною є також визначення НПП форми контролю засвоєння навчального матеріалу. До компетенції науково-

педагогічного працівника ЗВО також відноситься формування творчих колективів в розрізі навчальних груп, проведення виховної роботи серед студентів й активізація процесів саморозвитку особистості.

До ключових видів навчальної роботи відноситься: читання лекцій, проведення практичних та семінарських занять, проведення поточних консультацій, приймання заліків, перевірка та приймання іспитів, рецензування робіт студентів, керівництво різними видами практичної підготовки, керівництво курсовими проектами, бакалаврськими та магістерськими дипломними роботами [247]. Завдання навчальної роботи полягають у наступному: викладання навчальних дисциплін за конкретними формами навчання: очна, заочна, дистанційна, з використанням певних форм організації освітнього процесу (це можуть бути лекційні заняття, практичні заняття, самостійна робота студентів тощо) в залежності від структури та змісту навчальних планів для певних рівнів освіти; організація проведення вступних випробувань за освітніми програмами бакалаврів, магістрів та аспірантів; проведення практичної підготовки та організація дипломного проектування; контроль якості навчання студентів; організація підсумкової атестації здобувачів вищої освіти, організація роботи екзаменаційних комісій.

Другим видом є методична робота, вона переплетена з навчальною роботою, тому що спрямована на видання методичних матеріалів з метою удосконалення підготовки НПП елементів навчального процесу. Розрізняють наступні види навчально-методичної роботи працівників ЗВО: підготовка до лекційних занять, підготовка до практичних та семінарських занять; підготовка до видання конспектів лекцій, а також їх переробка та доопрацювання, збірників завдань, методичних рекомендацій та інших матеріалів; методичних рекомендацій до підготовки курсових проектів і дипломних робіт; читання науково-методичної літератури; оволодіння кращим досвідом складання методичних завдань; підготовка методичних рекомендацій до самостійної роботи студентів. Також елементами роботи НПП є організаційно-методична робота, зміст якої полягає у проведенні профорієнтаційних заходів, участь у роботі приймальної комісії,

підготовка матеріалів для проведення наукових семінарів тощо [336].

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

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

Методична робота включає наступні види [265]:

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

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

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

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

вдосконалення наявних лабораторних робіт;

запровадження кращих методів, форм, технологій навчання;

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

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

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

підготовка методичного забезпечення дистанційних курсів;
розроблення засобів для проведення поточного та підсумкового контролю та засобів діагностики: екзаменаційні білети, тести тощо;
відвідування занять науково-педагогічних працівників;
розроблення програм для проведення вступних випробувань.

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

Наукова праця науково-педагогічних працівників має такі різновиди [148]: підготовка до видання монографій, підручників, посібників, наукових статей і тез доповідей; виконання держбюджетних науково-дослідних робіт; рецензування підручників, оформлення відгуків на дисертації; керівництво науково-дослідною роботою здобувачів вищої освіти; участь працівників в наукових радах та робота в редколегіях наукових журналів.

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

До основними завданнями наукової роботи відносять:

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

підготовка аспірантів та докторантів, написання кандидатських та докторських дисертацій, представлення рекомендацій по створенню резерву з

числа здобувачів вищої освіти старшокурсників;

мотивування студентів до наукової роботи, яка може проявлятися у написанні наукової роботи для участі в конкурсах та олімпіадах, участі студентів в наукових гуртках, виступи на наукових конференціях та семінарах; використання творчого та наукового потенціалу працівників кафедр.

Основні види наукової роботи визначені в наступних формах [209]:

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

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

3) перевидання монографій, підручників, навчальних посібників тощо;

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

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

6) керівництво студентським науковим товариством, гуртком;

7) керівництво дипломною роботою;

8) керівництво науковою роботою, представленою на Всеукраїнський конкурс.

До першочергових завдань організаційної та виховної роботи відносять:

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

участь в організаційній роботі з педагогічним персоналом, здобувачами вищої освіти, аспірантами, з метою активізації їхньої участі у навчальному

процесі, визначення напрямків розвитку професійної культури, виконання правил внутрішнього трудового розпорядку та етичних норм ЗВО.

Визначений в ЗВО перелік видів організаційної роботи наведено нижче [148; 247]:

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

робота у спеціалізованих вчених радах;

участь в роботі науково-методичних рад університету;

робота у складі вченої ради університету;

участь у засіданнях кафедр;

взаємовідвідування навчальних занять;

участь в організації наукових конференцій, проведення семінарів;

участь у профорієнтаційній роботі ЗВО, факультету, кафедри;

виконання обов'язків заступника декана факультету, заступника завідувача кафедри чи інших структурних підрозділів;

участь в заходах, спрямованих на працевлаштування випускників;

відкриття освітньо-професійних програм спільно із закордонними ЗВО;

видання науково-методичних збірників;

участь в роботі редакційних колегій наукових видань;

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

керівництво науковим гуртком здобувачів вищої освіти;

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

проведення культурних та спортивних заходів.

Науково-педагогічні працівники ЗВО мають право на [247]:

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

особистісну педагогічну й науково-педагогічну діяльність;

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

здійснення педагогічної та наукової ініціативи;

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

участь у виборах керівних органів ЗВО і їхніх структурних підрозділів.

Науково-педагогічні працівники ЗВО зобов'язані:

виконувати норми Уставу закладу вищої освіти, чинного законодавства України;

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

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

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

поширювати повагу до принципів загальнолюдської моралі;

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

захищати студентів та аспірантів від конкретних форм фізичного або психічного насильства, мотивувати до здорового способу життя, запобігати вживанню наркотичних речовин, позитивно впливати для позбавлення від шкідливих звичок, виконувати норми педагогічної етики, поважати честь та

гідність студентів, науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти.

Підсумовуючи різні підходи до розуміння науково-педагогічної діяльності, зазначимо стратегічну мету діяльності університету, яка повинна забезпечувати поступове підвищення якості підготовки студентів до рівня, який надасть їм можливість ефективно працювати за фахом у розбудові держави та національної економіки. Основою має бути інтегральна компетентність та фахові компетентності, знання з глобальної економіки знань, а також підготовка фахівця – працівника нової формації, який володіє значними фундаментальними знаннями, проявляє ініціативність при розробці завдання, здатного гнучко пристосовуватись до зовнішніх та внутрішніх змін середовища та розвитку технологій [72].

Для ефективної реалізації даного підходу необхідно вирішити певну кількість завдань, які обов'язково слід проробляти на порядку денному внаслідок часових та інформаційних змін в суспільстві. Ці завдання потребують системного і комплексного підходу з боку всіх зацікавлених в розвитку університету осіб (ректорат, завідувачі кафедр, персонал кафедр, працівники деканатів, фахівців відділів, студенти). Слід виділити наступні завдання:

щорічне удосконалення змісту освітньо-професійних програм, навчальних планів, структурно-логічних зв'язків за кожною спеціальністю з метою оволодіння студентами в результаті вивчення та опанування навчального матеріалу загальними та фаховими компетентностями;

визначення моделі професіонала на базі компетентнісного підходу;

безперервне підвищення кваліфікації викладачів, формування в них сучасного ставлення до студентів, запровадження в університетах онлайн-курсів та удосконалення персональних навчальних систем;

Зазначені пріоритети діяльності закладу вищої освіти, принципи організації навчального процесу та завдання для їх реалізації відображені в нормативах часу видів робіт науково-педагогічних і педагогічних працівників – навчальної, методичної, наукової та організаційної, і більш детально досліджені у додатку Д дисертації.

5.2. Аналіз факторів впливу та стимулюючої складової на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників

Вирішення проблеми підвищення ефективності управління трудовими процесами НПП в ЗВО вимагає ретельного аналізу факторів впливу на їх тривалість. Безумовно, саме відповіді на запитання та бачення НПП щодо розв'язання цього питання мають бути найбільш аргументованими, оскільки саме працівники освіти, які безпосередньо працюють в даному закладі вищої освіти, найкраще розуміються на латентних елементах діяльності кафедр, які не відомі науковцям. Тому, було проведено дослідження за допомогою методу анкетування. Зміст анкети представлено в додатку Е.

В процесі анкетування найважливішими задачами було виявлення факторів, які впливають на тривалість (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи), а також з'ясування наявності залежності між рівнем конфліктності в певному відділі та ефективністю діяльності НПП цього ж структурного підрозділу в ЗВО.

В анкетуванні прийняли участь 82 особи (67 НПП та 15 керівників структурних підрозділів ЗВО). Серед опитаних 71% склали жінки, 29% – чоловіки; середній вік 42 роки, коливається від 28 до 54 років; за сімейним станом: 80% – одружені (заміжні), 15% – одинокі (незаміжні), 5% – перебувають у розлученні; за національністю всі респонденти українці. Всі мають вищу освіту, 72 особи із респондентів має вчений ступінь; 70% опитаних оцінили свій рівень життя як середній, 25% – високий, 5% – низький; стаж роботи в ЗВО коливається від 4 до 33 років.

Відповідно до результатів проведеного анкетування 78% опитаних вважають, що впровадження системи матеріального стимулювання праці, заснованої на визначені трудомісткості виконаних робіт НПП за нормами часу за певний проміжок часу є доцільним, 10% відповіли «більше так чим ні», 5% вважають впровадження цієї системи не доцільним та 7% не знають відповіді.

За результатами відповідей респондентів на питання анкети №9-17, в яких працівникам ЗВО була надана можливість визначити, на свою думку, чи впливають окремі фактори на тривалість трудового процесу та проранжувати фактори, які мають вплив (в залежності від ступеня їх впливу на тривалість трудових процесів НПП), виникла можливість побудування зведеної таблиці факторів, які впливають на тривалість трудових процесів НПП з урахуванням відповідей респондентів, що знайшло відображення в табл. 5.1. Представлені дані свідчать про наявність впливу окремих факторів на тривалість трудових процесів НПП (за результатами проведеного анкетування). Пропонуємо враховувати в подальших дослідженнях та розробках лише ті з них, сумарна кількість відповідей респондентів за відповідями «так» та «більше так чим ні» складає більше 50%, а це перші шість факторів з табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Фактори, які впливають на тривалість трудових процесів НПП з урахуванням відповідей респондентів

№ з/п фактору з урахуванням ранжирування респондентами (питання №17)	Характеристика фактору	Відповіді респондентів на запитання №9-16, %				Сума за «більше так чим ні»
		так	ні	більше так чим ні	не знаю	
1	Характер робіт, які складають зміст праці (норми часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450 залежно від їх змісту і складності)	85,4	4,9	8,5	1,2	93,9
2	Кваліфікація НПП та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці	76,8	17,1	6,1	0	82,9
3	Рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП	65,9	21,9	12,2	0	78,1
4	Стаж роботи НПП	62,2	23,2	14,6	0	76,8
5	Рівень розумової активності НПП	54,9	18,3	25,6	1,2	80,5
6	Індивідуальна інтенсивність праці (залежить від особистої зацікавленості, самовіддачі тощо)	39	36,6	20,7	3,7	59,7
7	Фізіологічні дані НПП	20	70,2	9,8	0	29,8
8	Задоволеність працею	17	74,5	6,1	2,4	23,1

Джерело: складено автором.

Отже, за результатами попередніх досліджень встановлено, що тривалість трудової операції, а отже, і норма часу залежить від кваліфікації НПП. Але не завжди НПП певної кваліфікації вдало застосовує знання, отримані в навчальних закладах, на курсах підвищення кваліфікації, тренінгах тощо. Тому, автор пропонує перевірити як саме впливає на тривалість трудових процесів не лише рівень кваліфікації НПП, але і наступні фактори: якість роботи, яка виконується працівником залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності (у % за оцінкою експертів); кількість разів підвищення кваліфікації НПП.

Перелік можливих рівнів кваліфікації НПП в ЗВО та кількість балів, яку вони отримали в залежності від певної кваліфікації, представлені в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Кількість балів відповідно до кваліфікації НПП

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

Джерело: пропозиція автора.

Дослідження проводилося у 8-ми провідних закладах вищої освіти Харківського регіону. За результатами хронометражних досліджень були зафіксовані проміжки часу, за які 40 НПП певної кваліфікації виконали завдання з розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД) при нормі часу до 10 годин на одну РПНД (за даними Норм часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450). Вихідні дані для побудови багатофакторної економетричної моделі представлені в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Вихідні дані для побудови багатофакторної лінійної моделі

№ з/п	№ п/п	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X_1)	Якість роботи НПП залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експертів), (X_2)	Кількість разів підвищення кваліфікації НПП (X_3)	Норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисциплін. годин (Y)
1	2	3	4	5	6
1	1	140	99	6	2,71
2	3	130	97	5	2,85
3	5	120	93	3	2,89
4	8	120	89	5	2,98
5	6	110	90	4	2,96
6	1	110	87	2	3,12
7	7	110	88	5	3,05
8	2	100	83	4	3,25
9	1	100	86	2	3,15
10	4	90	85	4	3,19
11	6	90	93	4	3,05
12	2	80	88	2	3,08
13	3	80	82	4	3,26
14	8	70	90	5	3,17
15	7	70	73	3	3,32
16	5	70	84	4	3,28
17	4	60	92	2	3,18
18	8	50	86	2	3,23
19	5	50	79	3	3,31
20	3	50	80	3	3,27
21	5	50	78	4	3,33
22	6	40	76	3	3,40
23	2	40	67	2	3,69
24	7	40	64	1	3,75
25	1	40	59	1	3,81
26	4	40	69	2	3,65
27	7	30	71	2	3,64
28	2	30	63	3	3,76

Продовження таблиці 5.4

№ з/п	№ п/п	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X_1)	Якість роботи НПП залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експертів), (X_2)	Кількість разів підвищення кваліфікації НПП (X_3)	Норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисципл. годин (Y)
29	3	30	67	2	3,68
30	5	30	56	1	3,82
31	7	30	64	1	3,71
32	2	30	70	1	3,74
33	2	30	46	1	3,85
34	5	30	57	2	3,95
35	8	30	54	2	4,03
36	1	30	68	1	4,02
37	4	30	61	2	4,14
38	3	20	60	0	4,21
39	6	20	51	0	4,36
40	4	10	43	0	4,52

Джерело: за результатами досліджень автора.

Для перевірки наявності лінійного множинного зв'язку між відповідними показниками в модулі Multiple Regression ППП Statistica 6.0, необхідно:

1. Побудувати лінійну багатофакторну економетричну модель (врахувати всі відповідні чинники) і визначити всі її характеристики (параметри моделі, середні квадратичні відхилення параметрів моделі, дисперсію і середнє квадратичне відхилення помилок моделі, коефіцієнт множинної кореляції і детермінації).

2. Перевірити статистичну значущість параметрів моделі, коефіцієнта множинної кореляції. Перевірити адекватність моделі за допомогою критерію Фішера. Цей критерій дозволяє ніби порівняти загальний розкид відносно лінії регресії з розкидом в точці. Задаючи рівень значимості $q=0,05$, знаходять табличне значення критерію Фішера. Якщо воно більше обчисленого по формулі, тоді регресійна модель адекватна результатам експерименту. Якщо ні, то потрібно вибрати іншу, більш складнішу залежність.

3. Перевірити модель на наявність мультиколінеарності (сильна залежність між незалежними показниками, саме з причини сильного впливу виходять зміщені оцінки параметрів).

На рис 5.1 бачимо, що в запропонованій моделі коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,9609, тобто приблизно рівний 1. Коефіцієнт множинної кореляції (Multiple R) повинен бути більше 0,71 тоді модель вважається адекватною, ознаки впливають на результат [69; 131; 159; 307; 342].

Коефіцієнт множинної кореляції (Multiple R) повинен бути більше 0,71 тоді модель вважається адекватною, ознаки впливають на результат [69; 131; 159; 307; 342]. В запропонованій моделі коефіцієнт множинної кореляції дорівнює 0,9609, тобто приблизно рівний 1.

Коефіцієнт детермінації R² показує наскільки мінливість результуючого показника (Y) пояснюється мінливістю незалежних показників (X). Він повинен бути більше 0,7 і наближатися до 1. В нашому випадку він дорівнює 0,9233, тобто наближається до 1.

Скоректований коефіцієнт детермінації (adjusted R²) враховує кількість ступенів свободи і дорівнює 0,9169.

Критерій Фішера (F-критерій, загальна значущість моделі) – це статистичний критерій, який використовується для порівняння дисперсій двох варіаційних рядів, тобто для визначення значущих відмінностей між груповими середніми в установці дисперсійного аналізу [49; 294; 307].

df – число ступенів свободи (K1 і K2).

K1 – це кількість X.

K2 – визначається за формулою: $K2 = n - m - 1$, де n – кількість рядків, m – кількість X.

P – вірогідність, яка підтверджує значущість моделі.

Натиснувши вкладку Summary: Regression results, отримуємо наступні дані, які представлені на рис. Ж.3 додатку Ж.

Червоний колір – значущі параметри, чорний – незначущі.

Перевіряємо значущість параметрів за допомогою критерію Ст'юдента. Якщо значення параметра (t) більше табличного значення, то параметри значущі і навпаки [49; 118; 131; 159].

Табличне значення t при числі ступенів свободи 36 і довірчій вірогідності

0,999 дорівнює 2,1629. Значення параметру X3 незначущі (рисунок Ж.3 додатку Ж та табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Перевірка значущості параметрів моделі

N=40	Regression Summary for Dependent Variable: Y (Spreadsheet1.sta) R=0,96087890 R2=0,92328827 Adjusted R2=0,91689563 F(3,36)=144,43 p<0,0000 Std. Error of estimate: 0,12758					
	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t(36)	p-level
Intercept			5,204045	0,152442	34,13796	0,000000
X1	-0,230177	0,095263	-0,002843	0,001177	-2,41622	0,020881
X2	-0,653490	0,095261	-0,019480	0,002840	-6,86002	0,000000
X3	-0,124076	0,077796	-0,035796	0,022444	-1,59488	0,119482

Виключаємо незначущий параметр X3 – кількість разів підвищення кваліфікації НПП і знову будуємо модель (результати розрахунків представлені в табл. 5.6, рисунок Ж.4. додатку Ж).

Таблиця 5.6

Значущі параметри моделі

N = 40	Regression Summary for Dependent Variable: Y R= 0,95805432; R2=0,91786808; Adjusted R2=0,91342852 F(2,37)=206,75 p<0 Std. Error of estimate: 0,13022					
	Beta	Std. Err. of Beta	B	Std. Err. of B	t (36)	p-level
Intercept			5,266148	0,150428	35,00784	0,000000
X1	-0,282008	0,091397	-0,003483	0,001129	-3,08551	0,003835
X2	-0,705309	0,091337	-0,021025	-0,002725	-7,71694	0,000000

За відомостями таблиці робимо висновок про те, що всі параметри значущі, можемо записати рівняння регресії: $Y = 5,266 - 0,0035X1 - 0,021X2$.

Перевіряємо модель на мультиколінеарність, в програмі Statistica 6.0 вибираємо вкладку Residuals/assumptions/prediction, Descriptive statistics, Correlations та отримуємо результат (рисунок Ж.5. додатку Ж), що наведено в табл. 5.6.

На перетині параметрів в % показаний зв'язок між ними. Зв'язок не повинен бути більше 0,7 або 70% (значення беруться по модулю) [159; 307]. Якщо більше, то позбавляємося від чинника, який менше впливає на Y (остання

колонка). У нашому випадку, як бачимо з табл. 5.7, мультиколінеарність відсутня, зв'язок між параметрами не перевищує 0,7 в жодному із зіставлень.

Таблиця 5.7

Перевірка моделі на мультиколінеарність

Variable	Correlation (Spreadsheet1.sta)		
	X1	X2	Y
X1	1,000000	-0,656895	-0,886384
X2	0,686595	1,000000	-0,946961
Y	-0,886384	-0,946961	1,000000

Існують методи покрокового виключення параметрів для позбавлення від мультиколінеарності. Для цього необхідно поставити галочку у властивостях і вибрати метод покрокового виключення (рисунок Ж.6, додатку Ж).

Після натиснення ОК отримуємо відразу модель із застосуванням методу покрокового виключення параметрів, яка відповідає тій моделі, яку ми отримали, власноруч виключивши незначущі параметри (рисунок Ж.7, додатку Ж). За відомостями наведеними у додатку бачимо, що коефіцієнт R майже дорівнює одиниці. Отже, рівняння регресії або рівняння множинної лінійної економетричної моделі має вигляд: $Y = 5,266 - 0,0035X1 - 0,021X2$.

Побудована модель є адекватною з погляду аналізу всіх її характеристик. Особливо важливе значення мають коефіцієнт множинної кореляції, який в нашій моделі дорівнює 0,9581, тобто приблизно рівний 1 і коефіцієнт детермінації R², який показує наскільки мінливість результуючого показника (Y) пояснюється мінливістю незалежних показників (X), в нашій моделі він дорівнює 0,9179, тобто наближається до 1.

За результатами проведеного аналізу впливу факторів на тривалість трудового процесу стає очевидним, що кількість разів підвищення кваліфікації НПП (параметр X3) є незначущим. Значущими параметрами є: кваліфікація НПП певної кафедри (X1) та якість роботи, яка залежить від здатності НПП використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності (X2). Параметр X2 більш значущий у порівнянні з параметром X1, оскільки за даними аналізу їх вплив на залежну змінну складає 0,947 та 0,886 відповідно.

Результати проведеного анкетування НПП ЗВО Харківського регіону показали наступне: респонденти вважають, що стаж НПП прямо впливає на рівень продуктивності їхньої праці. До речі, на думку одних респондентів найвпливовішим є загальний стаж НПП в ЗВО, інші вважають, що саме кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає сьогодні має найбільший вплив на продуктивність праці. Автор пропонує перевірити цю гіпотезу за допомогою пакету Microsoft Office Excel, використовуючи функцію «ЛИНЕЙН». Для цього були зібрані дані щодо стажу НПП різних кафедр досліджуваних ЗВО: загальний стаж, кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі та кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає; а також розрахований корисний фонд робочого часу НПП за грудень місяць 2018 року за даними Норм часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450. Вихідні дані для проведення аналізу представлені в табл. 5.8.

Функція «ЛИНЕЙН» в пакеті Microsoft Office Excel розраховує статистику для ряду із застосуванням методу найменших квадратів, щоб обчислити пряму лінію, яка найкращим чином апроксимує наявні дані і потім повертає масив, який описує отриману пряму. Можна також об'єднувати функцію «ЛИНЕЙН» з іншими функціями для обчислення інших видів моделей, що є лінійними в невідомих параметрах (невідомі параметри яких є лінійними), включаючи поліноміальні, логарифмічні, експоненціальні і статечні ряди. Оскільки повертається масив значень, функція повинна задаватися у вигляді формули масиву. Рівняння для прямої лінії має наступний вигляд:

$$y = mx + b, \quad (5.1)$$

або, у разі декількох діапазонів значень x :

$$y = m_1x_1 + m_2x_2 + \dots + b, \quad (5.2)$$

де y – залежне значення – функція незалежного значення x ;

m – коефіцієнти, які відповідають кожній незалежній змінній x ;

b – постійна величина.

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

№ з/п	Загальний стаж НПП, років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3	Місячний фонд корисного робочого часу (фактичний) НПП різних кафедр досліджуваних ЗВО, які мають різний стаж роботи, люд.-год., Y
1	1	1	1	165,08
2	3	3	2	165,82
3	4	4	2	166,56
4	8	6	3	167,30
5	8	7	4	168,04
6	8	8	4	168,78
7	9	9	9	176,31
8	10	10	5	169,52
9	12	10	5	170,26
10	17	12	6	171,00
11	18	14	6	171,74
12	18	18	10	179,79
13	20	16	6	172,48
14	20	11	9	177,18
15	20	17	13	185,01
16	22	19	11	180,66
17	24	13	9	178,05
18	25	25	7	173,96
19	26	21	12	181,53
20	26	26	12	182,40
21	26	26	17	187,54
22	27	27	19	190,37
23	28	28	12	183,27
24	28	18	15	185,88
25	30	30	8	175,44
26	30	27	20	192,73
27	32	15	10	178,92
28	32	32	13	184,14
29	32	27	27	198,15
30	33	17	7	173,22
31	35	29	29	199,39
32	36	18	16	186,75
33	37	27	7	174,70
34	37	32	29	200,03
35	39	35	30	201,78

Функція «ЛИНЕЙН» повертає масив $\{mn; mn-1; \dots; m1; b\}$, і також може повертати додаткову регресійну статистику (графічна інтерпретація синтаксису функції «ЛИНЕЙН» зображена на рис. Ж.8, додатку Ж):

1) «Известные_значения_u» – це множина значень u , які є відомими для співвідношення $y = mx + b$. У випадку коли «известные_значения_u» мають одну колонку, то кожен стовп масиву «известные_значения_x» визначається як окрема змінна. Коли масив «известные_значения_u» має один рядок, то кожен рядок масиву «известные_значения_x» інтерпретується як окрема змінна [159].

2) «Известные_значения_x» – це необов'язково представляють собою множину значень x , які вже є відомими для співвідношення $y = mx + b$. Масив «известные_значения_x» може складатися з однієї або декількох множин змінних. В умовах коли масиви «известные_значения_u» і «известные_значения_x» мають однакову розмірність, вони можуть мати будь-яку форму у випадках коли використовується лише одна змінна. Коли використаних змінних більше однієї, то «известные_значения_u» мають бути вектором – проміжком в один рядок чи один стовпчик. У випадках, коли масив «известные_значения_x» виключений із розрахунку, то розмір цього масиву $\{1;2;3;\dots\}$ визначається таким самим як масив «известные_значения_u» [159].

3) Конст –логічне значення, яке дозволяє визначити доцільність прирівнення константи b до 0. Константа b рахується звичним способом у випадках коли аргумент «конст» має значення ИСТИНА або опущений. В протилежному випадку (аргумент «конст» має значення ЛОЖЬ), значення b визнають рівним 0 і значення m обирають таким чином, щоб виконувалося співвідношення $y = mx$ [159].

4) Статистика – логічне значення, яке дозволяє визначити необхідність повернення додаткової статистики по регресії. У випадку, коли аргумент «статистика» має значення ИСТИНА, функція «ЛИНЕЙН» повертає додаткову регресійну статистику. Повернений масив матиме наступний вигляд: $\{ mn; mn-1; \dots; m1; b; sen; sen-1; \dots; se1; seb; r2; sey; F; df; ssreg; ssresid \}$ [159]. За умов, коли аргумент «статистика» має значення ЛОЖЬ або опущений, функція

«ЛИНЕЙН» повертає тільки коефіцієнти m і постійну b . Опис додаткової регресійної статистики представлений в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Додаткова регресійна статистика по функції «ЛИНЕЙН»

Величина	Характеристика
se_1, se_2, \dots, se_n	Стандартні значення помилок для коефіцієнтів m_1, m_2, \dots, m_n .
se_b	Стандартне значення помилки для постійної b ($se_b = \#Н/Д$, якщо аргумент «конст» має значення ЛОЖЬ)
r^2	Коефіцієнт детермінованості. Порівнюються фактичні значення y і значення, які отримуються з рівняння прямої; за наслідками порівняння обчислюється коефіцієнт детермінованості, який може бути від 0 до 1. Якщо він рівний 1, то має місце повна кореляція з моделлю, тобто відмінності між фактичним і оцінним значеннями y не існує. Якщо коефіцієнт детермінованості дорівнює 0, використовувати рівняння регресії для прогнозу значень y не має сенсу
se_y	Стандартна помилка для оцінки y
F	F-статистика використовується для визначення того, чи є випадковим спостережуваний взаємозв'язок між залежною і незалежною змінними.
df	Ступені свободи. Вони корисні для знаходження F-критичних значень в статистичній таблиці. Для визначення рівня надійності моделі необхідно порівняти значення в таблиці з F-статистикою, яку повертає функція ЛИНЕЙН
$ssreg$	Регресійна сума квадратів
$ssresid$	Залишкова сума квадратів

Джерело: [342]

Послідовність за якою відбувається повернення додаткової регресійної статистики наведено на рисунку 5.2.

	A	B	C	D	E	F
1	m_n	m_{n-1}	...	m_2	m_1	b
2	se_n	se_{n-1}	...	se_2	se_1	se_b
3	r^2	se_y				
4	F	df				
5	$ssreg.$	$ss_{ост.}$				

Рис. 5.2. Послідовність повернення додаткової регресійної статистики

В табл. 5.10 наведена додаткова регресійна статистика щодо визначення впливу стажу роботи НПП на продуктивність їхньої праці.

Додаткова регресійна статистика

1,167148	0,075724163	0,052634446	163,8096322
0,052688	0,063194377	0,051702079	0,604508343
0,980274	1,522847716	#Н/Д	#Н/Д
513,501	31	#Н/Д	#Н/Д
3572,527	71,89102015	#Н/Д	#Н/Д

Можемо записати рівняння множинної регресії:

$$y = 0,053 \times X_1 + 0,076 \times X_2 + 1,167 \times X_3 + 163,81$$

Як бачимо з табл. 5.6, побудована модель є адекватною, оскільки коефіцієнт детермінованості (r^2) дорівнює 0,980274 (дуже близький до 1). Стандартні значення помилок для коефіцієнтів m_1, m_2, \dots, m_n складають 0,0517; 0,06319 та 0,0527 відповідно, F-статистика має значення 513,5.

Дійсно, гіпотеза підтвердилася, стаж роботи НПП має значний вплив на продуктивність їхньої праці. Найвпливовішим є показник «кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X_3 » ($m_3=1,167$), другий за значимістю показник – «Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X_2 » ($m_2=0,076$), та найменший вплив здійснює «Загальний стаж НПП, X_1 » ($m_1=0,053$).

В процесі проведення аналізу трудових процесів НПП в ЗВО за допомогою хронометражних досліджень були отримані два ряди кількісних показників, а саме, 1-й ряд: норми часу на підготовку навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм; 2-й ряд показників: рівень розумової активності, виражений у % (відсоток напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу НПП в загальній кількості оперативного часу). Для визначення впливу та тісноти зв'язку між двома рядами показників розрахуємо лінійний коефіцієнт кореляції, який і показує тісноту зв'язку між двома рядами кількісних показників і визначається за формулою [40, с. 430]:

$$r = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \times \bar{Y}}{\sigma_x \times \sigma_y}, \quad (5.3)$$

Середнє значення добутку X та Y (\overline{XY}) розраховується за формулою:

$$\overline{XY} = \frac{\sum XY}{n}, \quad (5.4)$$

де n – кількість значень показників ряду.

Середньоквадратичні відхилення (σ_x та σ_y) – це квадратний корінь з дисперсії, формулою виражений наступним чином:

$$\sigma_x = \sqrt{\overline{X^2} - \bar{X}^2}, \quad (5.5)$$

$$\sigma_y = \sqrt{\overline{Y^2} - \bar{Y}^2}, \quad (5.6)$$

Інші допоміжні розрахунки також виражені формулами:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}, \quad (5.7)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n}, \quad (5.8)$$

$$\overline{X^2} = \frac{\sum X^2}{n}, \quad (5.9)$$

$$\overline{Y^2} = \frac{\sum Y^2}{n}, \quad (5.10)$$

Величина лінійного коефіцієнта кореляції змінюється від -1 до +1. Знак «мінус» показує зворотній вплив чинника на результуючий показник. Для якісної характеристики тісноти зв'язку використовується шкала, представлена в табл. 5.11.

Міра тісноти залежності

Величина коефіцієнта кореляції або кореляційного відхилення	0,10-0,30	0,31-0,50	0,51-0,70	0,71-0,90	0,91-0,99
Характеристика тісноти зв'язку	Слабка	Помірна	Помітна	Тісна	Вельми тісна

Джерело: [40, с. 430]

Проміжні розрахунки з визначення лінійного коефіцієнта кореляції доцільно проводити в таблиці (табл. 5.12).

$$1) \bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = \frac{8,32}{10} = 0,832;$$

$$2) \bar{X} = \frac{\sum X}{n} = \frac{713}{10} = 71,3;$$

$$3) \overline{XY} = \frac{\sum XY}{n} = \frac{575,07}{10} = 57,507;$$

$$4) \overline{Y^2} = \frac{\sum Y^2}{n} = \frac{7,028}{10} = 0,7028;$$

$$5) \overline{X^2} = \frac{\sum X^2}{n} = \frac{54547}{10} = 5454,7;$$

$$6) \sigma_y = \sqrt{\overline{Y^2} - \bar{Y}^2} = \sqrt{0,7028 - 0,832 \times 0,832} = \sqrt{0,7028 - 0,692224} = 0,10284;$$

$$7) \sigma_x = \sqrt{\overline{X^2} - \bar{X}^2} = \sqrt{5454,7 - 71,3 \times 71,3} = \sqrt{5454,7 - 5083,69} = 19,26162;$$

$$8) r = \frac{\overline{XY} - \bar{X} \times \bar{Y}}{\sigma_x \times \sigma_y} = \frac{57,507 - 71,3 \times 0,832}{0,10284 \times 19,26162} = \frac{57,507 - 59,3216}{1,98087} = -0,916062$$

Дані для визначення лінійного коефіцієнта кореляції

№ з/п	Норма часу на підготовку навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, Y, годин	Рівень розумової активності, % (відсоток напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу НПП в загальній кількості оперативного часу), X	Y2	X2	XY
1	0,86	72	0,7396	5184	61,92
2	0,76	90	0,5776	8100	68,4
3	0,69	91	0,4761	8281	62,79
4	0,85	81	0,7225	6561	68,85
5	0,88	62	0,7744	3844	54,56
6	0,64	94	0,4096	8836	60,16
7	0,94	48	0,8836	2304	45,12
8	0,98	36	0,9604	1296	35,28
9	0,91	54	0,8281	2916	49,14
10	0,81	85	0,6561	7225	68,85
Сума	8,32	713	7,028	54547	575,07

Джерело: складено автором.

Лінійний коефіцієнт кореляції $r = 0,916$ свідчить про наявність зворотної (знак «-») вельми тісної залежності між нормою часу на виконання трудового процесу з підготовки навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм та рівнем розумової активності, вираженим у % (відсотком напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу НПП в загальній кількості оперативного часу). Тобто, чим вище рівень розумової активності НПП під час виконання будь-якого трудового процесу, тим менше норма часу на виконання цієї роботи (НПП швидше виконує завдання, рівень продуктивності зростає), і навпаки, менше відсоток – більше норма часу.

5.3. Науково-методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників

Праця науково-педагогічних працівників будь-якого напрямку підготовки та кваліфікації завжди була і залишатиметься ключовим питанням підвищення ефективності діяльності ЗВО. Кожен керівник розуміє, для того щоб працювали злагоджено всі структурні підрозділи університету задля розвитку його конкурентоздатності на ринку, в першу чергу необхідно мати досконалу систему стратегічного управління, а для того щоб з повною самовіддачею працювали науково-педагогічні працівники, вони повинні чітко усвідомлювати обсяг роботи, знати розмір винагороди за виконану роботу і прозору систему мотивації їх праці [162; 164; 184; 188; 218; 304]. На сьогоднішній день більшість ЗВО не мають чіткої системи мотивування праці науково-педагогічних працівників, що призводить до зниження їх зацікавленості в процесі виконання трудових процесів, і, як наслідок, зниження продуктивності праці та самовіддачі.

Більшість науково-педагогічних працівників ЗВО України працюють за почасовою формою оплати праці, отримують посадовий оклад за відпрацьований час, але частка втрат робочого часу (непродуктивна робота, нерегламентовані перерви, викликані порушенням трудової дисципліни тощо) дуже велика внаслідок зниження зацікавленості в роботі, відсутності мотивації науково-педагогічних працівників з боку керівництва. Тому необхідно:

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

при цьому, розмір винагороди НПП за виконану роботу не повинен бути меншим, ніж вони отримували до нововведень. Преміювання також не має сенсу, оскільки в багатьох ЗВО в положенні про преміювання записано, що премія нараховується тільки за умови виконання певних умов, наприклад: успішність

студентів, участь студентів та науково-педагогічний персонал у різноманітних заходах, відвідуваність студентами занять певного НПП, а це більшою мірою залежить не від самих науково-педагогічних працівників. Значить, науково-педагогічних працівників необхідно мотивувати за допомогою системи надбавок, наприклад, «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці (до 50% від посадового окладу)» відповідно до п. 3.2 Постанови КМУ «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30.09. 2002 р. № 1298 [276].

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

Запропонована методика має бути прозорою, тому науково-педагогічні працівники повинні звітувати в кінці тижня у письмовій формі (шляхом заповнення таблиця виконаних робіт за тиждень) про кількість виконаної ними роботи, а безпосередній керівник (завідувач кафедри) підтверджувати і візувати представлені дані. Визначення витраченого науково-педагогічними працівниками часу (людино-годин) на виконання трудових процесів ґрунтуватиметься на нормах часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, затвердженими наказом МОН України № 450 від 07.08.2002 р. Втім вважаємо, що норми часу повинні містити на лише часові характеристики (трудомісткість робіт), але і відображати якісні характеристики трудових процесів, заздалегідь визначені експертами. З цією метою пропонується удосконалити нормативи

додавши стовпчики з наступними характеристиками трудових процесів (додаток Д):

- складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група;
- рівень використання комп'ютерної техніки, група та у %;
- рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %.

Графічно методика розрахунку надбавки «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці» представлена на рис. 5.3.

Дана методика запропонована для впровадження в ЗВО в кінці 2019 року. Починаючи з 1 грудня 2019 року НПП кафедри «Менеджменту» (4 особи) заповнюють щотижнево табель обліку робочого часу та за результатами їхньої праці в ЗВО, саме для НПП даної кафедри, розраховують розмір надбавки «за високі досягнення НПП у праці». Для оцінки практичного значення запропонованої методики в додатках представлені результати роботи науково-педагогічних працівників кафедри «Менеджменту» за грудень місяць 2019 року та відповідно етапи розрахунку надбавки.

Методика розрахунку надбавки «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці» враховує максимальну кількість чинників, які впливають на тривалість (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи) за результатами анкетування науково-педагогічних працівників щодо впливу факторів на продуктивність їхньої праці з розділу 5, п. 5.2 (додаток Д). Враховані наступні фактори:

- а) характер робіт, які складають зміст праці;
- б) кваліфікація НПП та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці;
- в) рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП;
- г) стаж роботи НПП (загальний, на кафедрі, на посаді, яку займає);
- д) індивідуальна інтенсивність праці;
- є) рівень розумової активності НПП.



Рис. 5.3. Методика розрахунку надбавки «за високі досягнення у праці»

Перераховані фактори і визначатимуть розмір надбавки, яку отримає НПП за виконану роботу.

Підсумки роботи НПП кафедри «Менеджменту» за грудень 2019 року відображені в індивідуальному таблиці обліку виконаних робіт (додаток 3, табл. 3.1-3.8). Сумарний місячний фонд корисного робочого часу кожного НПП ($\Phi_{ск}$) розраховується автоматично в нижній частині таблиця.

Підставою для нарахування надбавки «за високі досягнення НПП у праці» є дотримання рівняння: $\Phi_{ск} > \Phi_{г}$.

Робочий час науково-педагогічних працівників визначається Кодексом законів про працю України (ст. 51) та Законом України «Про вищу освіту» (ст. 56) і становить 36 годин на тиждень (скорочена тривалість робочого часу). Час виконання навчальних, методичних, наукових та організаційних трудових обов'язків у поточному навчальному році не має перевищувати річний робочий час, який становить 1548 годин за середньотижневої тривалості 36 годин (тобто, 154,8 годин в місяць).

Граничний (мінімальний) місячний фонд робочого часу ($\Phi_{г}$) – це мінімальна кількість людино-годин, який НПП зобов'язаний відпрацювати для отримання надбавки (у кожному місяці по-різному залежно від кількості фактично відпрацьованих днів і годин з урахуванням коефіцієнта $K_{п}$ ($K_{п}=0,98$), який враховуватиме час переходу від одного виду роботи до іншого). Етапи розрахунку граничного (мінімального) місячного фонду робочого часу в грудні 2019 року представлені в додатку И.

Наприклад, якщо в місяці 30 днів, з яких 4 вихідних і 1 святковий день і 1 день передсвятковий – робочий день коротше звичайного на 1 годину, тоді мінімальна кількість годин, яку повинен НПП «покрити» продуктивною працею складе: $K_{п} \times (6 \times (30 - 4 - 1) - 1) = 0,98 \times (150 - 1) = 0,98 \times 149 = 146$ (годин). Дана кількість годин є межею для отримання надбавки абсолютно для всіх НПП (з різною кваліфікацією, з певним досвідом роботи і т.д.). Виключенням звичайно ж буде відсутність НПП на роботі з поважних причин, тоді гранична норма часу буде знижена. Виходячи з того, що кожний НПП повинен відпрацювати за

рік на ставку 1548 годин, тобто в середньому в місяць 154,8 годин, то дана надбавка стимулюватиме також НПП працювати з рівною напруженістю протягом всього року, оскільки бувають випадки в ЗВО, коли більша кількість навчального навантаження у НПП в першому семестрі, і вони списують в індивідуальних планах по 280 годин на місяць, а в другому семестрі по 30-50 годин на місяць, тобто виникає явний дисбаланс в розподілі річного робочого навантаження. Тобто, в даному прикладі, НПП для отримання надбавки повинен відпрацювати не менш ніж 146 годин в місяць, враховуючи середньомісячне навантаження приблизно 154,8 годин.

Формулою розрахунок Φ_r можна виразити наступним чином:

$$\Phi_r = D_{рм} \times \overline{T_{рд}} \times K_{п} - T_{пп}, \quad (5.11)$$

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

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

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

$K_{п}$ – коефіцієнт, який враховує час переходу від одного виду роботи до іншого (коефіцієнт переключення; 0,98);

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

Кількість робочих днів у розрахунковому місяці розраховується за наступною формулою:

$$D_{рм} = D_{м} - D_{в} - D_{с}, \quad (5.12)$$

де $D_{м}$ – кількість днів розрахункового місяця, днів;

$D_{в}$, $D_{с}$ – кількість вихідних та святкових днів відповідно у розрахунковому місяці згідно діючого законодавства України з праці та правил внутрішнього трудового розпорядку, діючих в ЗВО, днів;

Середня тривалість робочого дня визначається наступним чином:

$$\overline{T_{рд}} = \frac{D_{прм} \times T_{прд} + D_{нрм} \times T_{срд}}{D_{рм}}, \quad (5.13)$$

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

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

$T_{прд}$ – тривалість повного робочого дня, годин;

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

Якщо умова виконується ($\Phi_{ск} > \Phi_{г}$, додаток И, додаток К) і НПП за даними таблиця обліку виконаних робіт відпрацював більше 145,62 годин, то за допомогою факторних бальних оцінок, які характеризують інтелектуальний внесок НПП в процесі виконання посадових обов'язків, слід визначити відсоток надбавки. Після визначення експертами (фахівцями з оплати праці) максимальної кількості балів, питомої ваги факторів та ступенів градації факторів є доцільним побудова таблиці (додаток К, табл. К.1).

На думку автора, такий показник як характер робіт, повинен бути визначений експертами поряд із нормами праці, оскільки саме цей показник визначає складність роботи, тобто безпосередньо впливає на тривалість виконання трудового процесу НПП (додаток Д, ст. 8). За своїм змістом навчальна робота у вищому навчальному закладі – це частина трудової діяльності з підготовки фахівців вищої кваліфікації, що включає види конкретних робіт, визначених структурою навчального плану спеціальності. Таких видів робіт налічується понад 40. Основним і найбільшим за значущістю компонентом праці НПП є навчально-педагогічна діяльність. В науковій літературі представлена градація за даним фактором щодо фахівців підприємств, яка включає 10 груп, але її можна застосувати і до працівників ЗВО [56, с. 134]:

Перша група – роботи, які носять стереотипний характер та часто повторюється. Це перш за все письмові і графічні роботи, копіювання, розмноження і зберігання документів, обробка кореспонденції, роботи з

господарського та технічного обслуговування. Ці види робіт виконують, як правило, працівники канцелярії, експедиції, бюро пропусків, архіву, господарської служби. Що стосується НПП, то це такі роботи, як заповнення журналу консультацій, сканування чи копіювання різноманітних документів, друк завдань до ПМК та іспитів тощо.

Друга група – обліково-контрольні роботи, які виконуються відповідно до інструкцій і вимагають знання певних правил розрахунку і контролю. Сюди слід відносити роботи з різних видів обліку, складання звітності і введення технічної документації. Їх виконання разом з іншими роботами входить, наприклад, в обов'язку працівників бухгалтерії, складського господарства, відділу кадрів. НПП відповідно до даної групи складності робіт виконують наступні роботи: проводять випускні екзамени довузівської підготовки та вступні екзамени до закладів вищої освіти (письмові з мови та літератури: диктант та переказ); організація та проведення екскурсій університетом.

Третя група – роботи, пов'язані із сприйняттям, фіксацією і передачею інформації і її перетворенням, а також виконанням розрахунків при вирішенні інженерних і економічних завдань. Ці роботи виконують зазвичай працівники обчислювального центру, відділу науково-технічної інформації, науково-технічної бібліотеки. Такі види робіт, як: участь у засіданнях кафедри (організація, підготовка, доповідь); участь в організації та проведенні спортивно-виховної роботи зі студентами у гуртожитках; повторна перевірка письмових робіт на випускних екзаменах довузівської підготовки та вступних екзаменах до закладів вищої освіти – можуть бути прикладами третьої групи складності робіт НПП.

Четверта група – роботи по комерційному забезпеченню виробництва (сировиною, матеріалами, устаткуванням), зберіганню товарно-матеріальних цінностей і збуту продукції, а також роботи, пов'язані з фінансовою і правовою діяльністю, підбором, розстановкою і підготовкою кадрів. Ці види робіт властиві працівникам відділів кадрів, фінансового, юридичного, відділу маркетингу. Щодо науково-педагогічних працівників, то це: проведення

співбесіди зі вступниками; участь в організації та проведенні конкурсів професійної майстерності за пріоритетними напрямками розвитку університету.

П'ята група – роботи по технічному забезпеченню виробництва, здійсненню ремонтного, енергетичного і транспортного обслуговування, забезпеченню інструментом і оснащенням, а також пов'язані з реконструкцією і розширенням виробництва, охороною праці і технікою безпеки, контролем якості продукції і технологічного процесу, дотриманням договірних зобов'язань. Ці види робіт виконують працівники відділів головного механіка, головного енергетика, капітального будівництва, технічного контролю, інструментального, транспортного, екологічного, охорони праці і техніки безпеки, стандартизації і ін. Прикладами робіт НПП п'ятої групи можуть виступати наступні: проведення екзаменаційних консультацій – семестровий екзамен; перевірка і приймання контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час самостійної роботи; підготовка конспектів лекцій – оновлення конспекту лекцій; оновлення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю тощо.

Шоста група – роботи по оперативному плануванню і регулюванню ходу виробництва, складанню виробничих програм, організації робочих місць і систем їх обслуговування, створенню сприятливих умов праці. Такі роботи виконують фахівці виробничо-диспетчерських і планово-економічних відділів, лабораторій НОТ і управління виробництвом, відділів організації праці і заробітної плати, а також керівники виробничих ділянок. До таких робіт НПП можна віднести: проведення кваліфікаційного іспиту за спеціальністю; підготовка конспектів лекцій іноземною мовою – оновлення конспекту лекцій; підготовка методичних рекомендацій до виконання курсових робіт; перевірка виконання студентами ректорської контрольної роботи, ККР; підготовка студентів-переможців та призерів до участі в конкурсах.

Сьома група – роботи по проектуванню і вдосконаленню конструкцій виробів, складу продукту, технології виробництва і оснащення, раціоналізації і винахідництву, створенню і випробуванню дослідних зразків. Ці роботи

виконують провідні фахівці технологічного і конструкторського відділів, керівники служб автоматизації виробничих процесів, дослідного виробництва, дослідницької лабораторії. НПП відповідно до даної групи виконують наступні роботи: проведення семінарських занять; проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання; проведення семестрових екзаменів у письмовій формі; керівництво навчальною і виробничою практикою; підготовка матеріалів до самостійної роботи студентів (СРС), розроблення методичного супроводу до виконання завдань для СРС і т.д.

Восьма група – роботи, пов'язані з проведенням всіх видів аналізу процесів управління і обслуговування виробництва, технічними і економічними експериментами, а також обґрунтуваннями планових проектувань і розробок. Їх виконують керівники виробничого, планово-економічного, відділу маркетингу, технологічного, конструкторського відділу, лабораторії економічного аналізу, відділу організації праці і заробітною плати. Для НПП це робота в науково-експертній комісії ЗВО; робота в атестаційній комісії кафедри; відповідальний за наукову роботу на кафедрі; перевірка наукових проектів здобувачів ступеня доктора філософії; публікація наукових статей; публікація монографії у вітчизняних видавництвах тощо.

Дев'ята група – роботи, пов'язані з визначенням технічної політики, розробкою перспективних планів розвитку за різними напрямками виробничо-господарської діяльності підприємства. До даної групи слід віднести: читання лекцій, проведення лабораторних занять; проведення семестрових екзаменів: в усній формі; керівництво, консультування, рецензування та проведення захисту дипломних проектів (робіт): перший (бакалаврський) рівень; розроблення авторських тренінгів і т.д.

Десята група – організаційно-розподільні і координаційні роботи, що проводяться на підприємствах, не входять до складу виробничого об'єднання, або в управління об'єднання (комбінату), які виконуються їх керівниками або заступниками керівників. Це: наукове консультування докторантів (до 3 років); захист наукових проектів здобувачів ступеня доктора філософії; робота в

спеціалізованих радах із захисту дисертацій; керівництво кафедрою, організація роботи кафедри (завідувач кафедри) тощо.

Визначені експертами групи складності робіт, які виконують НПП ЗВО, представлені в додатку Д.

Розрахунок кількості балів НПП за складність виконуваних робіт відносно простий і передбачає автоматичний комп'ютерний розрахунок в пакеті Microsoft Excel середньоарифметичного значення складності робіт, які виконав НПП за певний проміжок часу (додаток З). Далі необхідно помножити це значення на кількість балів 1-ої (найнижчої) групи з таблиці факторних бальних оцінок. Запишемо даний вираз формулою:

$$B_{xp,i} = \overline{C_{v.p.}} \times \text{ФБО}_{xp,1}, \quad (5.14)$$

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

$\overline{C_{v.p.}}$ – середньоарифметичне значення складності виконуваних робіт i -м НПП за певний проміжок часу;

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

Кваліфікація НПП, а також їх вміння застосовувати отриманні знання і компетенції в процесі виконання окремих видів робіт, що безумовно впливає на якість праці, визначає продуктивність та плідність їхньої праці [218, с. 89].

Виходячи з результатів проведеного аналізу в пункті 5.2, в якому побудована множинна лінійна економетрична модель та записане рівняння регресії ($Y = 5,266 - 0,0035X_1 - 0,021X_2$), кваліфікація НПП та вміння застосовувати знання в процесі праці робить значний вплив на тривалість трудового процесу, а отже, і на місячний корисний фонд робочого часу НПП. Методика розрахунку кількості балів, яку має отримати НПП за кваліфікацію представлена в додатку М.

Для того, щоб співвіднести кваліфікацію НПП, яка впливає на

продуктивність їхньої праці з факторними бальними оцінками, представленими в додатку Л, необхідно визначити мінімальне та максимальне значення Y .

Мінімальним значенням показника «рівень кваліфікації НПП (X_1)» вважатимемо 10 балів (НПП (посада викладач) з повною вищою освітою (спеціаліст)), а максимальним – 140 балів (НПП (вчене звання професор), які мають вчений ступінь доктора наук та обіймають керівні посади в ЗВО). Мінімальне значення показника «Якість роботи, яка виконується НПП залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності, % (за оцінкою експерта), (X_2)» приймемо рівним 30%, оскільки робота виконана з меншою якістю має бути виконана повторно, або потребує значного коригування, максимальне значення параметру X_2 дорівнюватиме 100%. Оскільки параметри моделі X_1 та X_2 зворотнопропорційні залежній змінній Y , то мінімальне та максимальне значення Y може бути виражене наступними формулами:

$$Y_{нч,маx} = 5,266 - 0,0035X_{1,миn} - 0,021X_{2,миn}, \quad (5.15)$$

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

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

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

$$Y_{нч,миn} = 5,266 - 0,0035X_{1,маx} - 0,021X_{2,маx}, \quad (5.16)$$

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

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

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

$$Y_{нч,маx} = 5,266 - 0,0035 \times 10 - 0,021 \times 30 = 5,266 - 0,035 - 0,63 = 4,6 \text{ (люд.-год.)}$$

$$Y_{нч,миn} = 5,266 - 0,0035 \times 140 - 0,021 \times 100 = 5,266 - 0,49 - 2,1 = 2,68 \text{ (люд.-год.)}$$

Знаючи максимальне та мінімальне значення Y маємо можливість знайти шаг (кількість годин, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{KB} = \frac{Y_{нч, \min} - Y_{нч, \max}}{n_{KB}}, \quad (5.17)$$

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

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

$$L_{KB, i} = \Phi_{KB, i-1} + H_{KB}, \quad (5.18)$$

де $L_{KB, i}$ – граничні значення i -х інтервалів, людино-годин.

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

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку М, маємо наступну дані, які представлені в табл. 5.13.

Таблиця 5.13

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

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

Джерело: розраховано автором.

Формула розрахунку кількості балів НПП за кваліфікацію та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці має наступний вигляд:

$$B_{\text{кв},i} = \frac{(Y_{\text{нч},i} - Y_{\text{нч},\text{max}}) \times \text{ФБО}_{\text{кв},1}}{N_{\text{кв}}}, \quad (5.19)$$

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

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

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

На загальну кількість балів, яку НПП може отримати за результатами оцінки його праці за місяць, робить значний вплив такий показник як рівень володіння і використання комп'ютерної техніки. З однієї сторони цей показник визначає професійно-кваліфікаційні характеристики НПП, оцінює ступінь володіння працівником комп'ютерною технікою, провідними програмами, а з іншої – характеризує ступінь застосування знань та навичок НПП щодо комп'ютерної техніки в процесі праці, тобто в процесі повсякденного виконання певних видів робіт.

Ступінь володіння комп'ютерною технікою має на увазі вміння працівника працювати з операційною системою Windows, базовим набором програм, таких як Microsoft Office (Word, Excel, Access, Power Point), Fine Reader, Internet Explorer, а також вміння працівника приймати факси, печатати різноманітні документи та файли за допомогою принтера, сканувати документи, знання Інтернету (вміння знаходити необхідну в робочих цілях інформацію в мережі Інтернет, писати листи та відповідати на них через поштову скриньку ЗВО, кафедри, чи власну, розробляти сайти та інше). Оцінити ступінь володіння комп'ютерною технікою можливо за допомогою

поширеного методу оцінки 360 градусів (додаток Н).

Метод оцінки 360 градусів базуватиметься на думці про компетентність співробітника щодо використання комп'ютерної техніки, яку висловлюють його начальники, колеги і підлеглі. Робота по цьому методу зазвичай проводиться з використанням опитувальників, в яких пропонується оцінити співробітника за певним набором критеріїв. У класичному варіанті професіоналізм оцінюється за п'ятирівневою системою (лідерський рівень, сильний рівень, базовий рівень, недостатній рівень, незадовільний рівень), але ж для більш точного визначення компетентності пропонується використовувати 100-бальну шкалу з 10-ю інтервалами (1 – незадовільний рівень, 2 – дуже слабкий рівень, 3 – недостатній рівень, 4 – нижчий за базовий, 5 – базовий рівень, 6 – сильніший за базовий, 7 – добрий рівень, 8 – сильний рівень, 9 – дуже сильний рівень, 10 – лідерський рівень). Кожний інтервал дорівнює 10 балам, а працівник за оцінками може отримати від 0 до 100 балів.

З урахуванням можливості працівників постійно підвищувати особистий рівень володіння комп'ютерною технікою або, навпаки, з часом забувати деякі важливі моменти, пропонується проводити оцінку за методом 360 градусів один раз у квартал.

Підсумкові дані зводяться в таблицю (табл. 5.14). За результатами заповнення працівниками таблиці отримуємо оцінку компетентності певного НПП щодо володіння комп'ютерною технікою.

Рівень використання комп'ютерної техніки залежить насамперед від тієї роботи, яку виконує науково-педагогічний працівник на робочому місці. На сьогоднішній день більшість робіт, які виконують НПП вимагають комп'ютерної обробки, але на жаль поки ще далеко не всі роботи виконуються за допомогою комп'ютерної техніки, тому що це дало б змогу значно скоротити трудомісткість операцій. Наприклад, такий вид роботи, як оформлення документації під час прийому до закладу вищої освіти абітурієнтів потребує використання комп'ютера (заповнення наказу, розпорядження про прийом до ЗВО), але ж не обов'язково, на відміну від такого виду роботи як заповнення електронного журналу.

**Оцінка володіння НПП комп'ютерною технікою за допомогою
методу 360 градусів**

№ з/п	Компетенції, які оцінюються	ПІБ колег, підлеглих та керівників тих, хто оцінює НПП	Оцінка, балів	Авто-оцінка	Особистий підпис	Середня кількість балів
1	Вміння працювати з операційною системою Windows					
2	Вміння працювати в Microsoft Office Word					
3	Вміння працювати в Microsoft Office Excel					
4	Вміння НПП приймати факси, печатати різноманітні документи та файли за допомогою принтера, сканувати документи					
5	Знання мережі Internet					
...
Середньоарифметичне значення за результатами оцінки 360 градусів, балів						

Джерело: розраховано автором.

На думку автора, показник рівень використання комп'ютерної техніки має бути відображений відповідно до кожної конкретної роботи у Нормах часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450, а саме у нормативній частині розділі 1 у вигляді певної групи та відсотку використання комп'ютерної техніки в загальній кількості оперативного часу. Кількість груп має дорівнювати 10 для більш конкретного розмежування робіт за рівнем використання комп'ютерної техніки, а групи формуватися в залежності від відсотка використання комп'ютерної техніки в загальній кількості оперативного часу (комп'ютерних програм, принтера, факсу, мережі Інтернет і т.д., % від $T_{оп}$) при виконанні конкретного виду роботи. Кожній групі повинен відповідати певний рівень використання комп'ютерної техніки у %:

1 група – необов'язкове використання комп'ютерної техніки;

- 2 група – незначне використання комп'ютерної техніки (0-10%);
- 3 група – низький рівень(10-20%);
- 4 група – менший за середній рівень (20-30%);
- 5 група – середній рівень (40-50%);
- 6 група – класичний рівень використання комп'ютерної техніки (50-60%);
- 7 група – вищий за середній рівень (60-70%);
- 8 група – значний рівень (70-80%);
- 9 група – дуже високий рівень використання комп'ютерної техніки (80-90%);
- 10 група – без використання комп'ютерної техніки майже неможливе виконання завдання (90-100%).

Якщо 1 бал дорівнюватиме 1%, то максимальну кількість балів, яку зможе отримати НПП за рівень використання комп'ютерної техніки дорівнюватиме 100, а кожна група, окрім 1-ої групи, матиме в своєму активі по 10 балів.

Взагалі, визначенням відповідності певної роботи певній групі використання комп'ютерної техніки мають займатися експерти, добре обізнані на елементах виконуваних робіт і складових трудових операцій, які виконують НПП кафедри, спроба автора щодо визначення використання комп'ютерної техніки в процесі виконання певної роботи за результатами хронометражних спостережень представлена в додатку Д.

Отже, загальний рівень володіння та використання комп'ютерної техніки НПП складатиметься з рівня володіння комп'ютерною технікою, який оцінюватиметься за допомогою методу 360 градусів, та рівня використання комп'ютерної техніки в процесі праці, який залежатиме від кількості та видів робіт, які НПП виконає за розрахунковий місяць. Важливе значення має той фактор, що показник «рівень володіння комп'ютерною технікою» більше залежить від безпосередньо НПП, і тому повинен мати більшу вагу у порівнянні з показником «рівень використання комп'ютерної техніки», оскільки роботи, які виконують НПП, а отже і відсоток використання

комп'ютерної техніки в процесі праці більше залежить від самого трудового процесу та потреб кафедри. Формула матиме наступний вигляд:

$$P_{\text{кт},i} = P_{\text{вол},i} \times 0,55 + P_{\text{вик},i} \times 0,45, \quad (5.20)$$

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

$P_{\text{вол},i}$ – рівень володіння комп'ютерною технікою і-м науково-педагогічним працівником;

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

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

$$P_{\text{кт},\text{min}} = P_{\text{вол},\text{min}} \times 0,55 + P_{\text{вик},\text{min}} \times 0,45, \quad (5.21)$$

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

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

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

$$P_{\text{кт},\text{max}} = P_{\text{вол},\text{max}} \times 0,55 + P_{\text{вик},\text{max}} \times 0,45, \quad (5.22)$$

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

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

$P_{\text{вик},\text{max}}$ – рівень використання комп'ютерною технікою НПП.

Мінімальне значення $P_{\text{вол},\text{min}}$ складатиме 20 балів (зі 100 можливих), оскільки якщо коефіцієнт володіння працівником комп'ютером менший за 0,2, то працівник вважається неконкурентоздатним за умов сьогоденної

комп'ютеризації праці, а максимальне значення $P_{\text{вол,мак}}$ дорівнюватиме 100 балам. Мінімальне значення показника $P_{\text{вик,мін}}$ буде рівним нулю, якщо НПП займатиметься лише тією роботою, де використання комп'ютерної техніки не обов'язкове, а максимальне значення $P_{\text{вик,мак}}$ дорівнюватиме максимальному значенню показника «рівень використання комп'ютерної техніки» за всіма видами роботи (мак % від $T_{\text{оп}}$), представленими в додатку Д, і складатиме 98,4% та балів відповідно. Отже:

$$P_{\text{кт,мін}} = 20 \times 0,55 + 0 = 11 \text{ (балів);}$$

$$P_{\text{кт,мак}} = 100 \times 0,55 + 98,4 \times 0,45 = 99,28 \text{ (балів);}$$

Знаючи максимальне та мінімальне значення рівня володіння та використання комп'ютерної техніки маємо можливість знайти шаг (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{\text{кт}} = \frac{\Phi_{\text{мак}} - \Phi_{\text{мін}}}{n_{\text{кт}}}, \quad (5.23)$$

де $H_{\text{кт}}$ – шаг, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

$\Phi_{\text{мак}}$ – максимальне кількісне значення фактору;

$\Phi_{\text{мін}}$ – мінімальне кількісне значення фактору;

$n_{\text{кт}}$ – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «рівень володіння та використання комп'ютерної техніки».

$$L_{\text{кт},i} = \Phi_{\text{кт},i-1} + H_{\text{кт}}, \quad (5.24)$$

де $L_{\text{кт},i}$ – граничні значення i -х інтервалів, балів.

$\Phi_{\text{кт},i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує i -му, балів.

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку Н, відобразимо табл. 5.15.

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

№ з/п	Мін та max індивідуальна інтенсивність праці, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, балів	Інтервали, балів	Бали
1	11,00	11,00	11,00 - 19,83	14
2		19,83	19,84 - 28,66	28
3		28,66	28,67 - 37,48	42
4		37,48	37,49 - 46,31	56
5		46,31	46,32 - 55,14	70
6		55,14	55,15 - 63,97	84
7		63,97	63,98 - 72,80	98
8		72,80	72,81 - 81,62	112
9		81,62	81,63 - 90,45	126
10		90,45	90,46 - 99,28	140
11	99,28	99,28		
Шаг	8,828			

Формула розрахунку кількості балів НПП за рівень володіння і використання комп'ютерної техніки має наступний вигляд:

$$B_{\text{кт},i} = \frac{(P_{\text{кт},i} - P_{\text{кт},\text{min}}) \times \text{ФБО}_{\text{кт},1}}{N_{\text{кт}}}, \quad (5.25)$$

де $B_{\text{кт},i}$ – кількість балів за рівень володіння та використання комп'ютерної техніки і-му НПП;

$\text{ФБО}_{\text{кт},1}$ – факторна бальна оцінка НПП за рівень володіння та використання комп'ютерної техніки 1-го ступеня градації балів.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу щодо визначення впливу стажу роботи працівників на продуктивність їхньої праці, проведеного в п. 5.2 даного дисертаційного дослідження, вдалося з'ясувати, що стаж роботи НПП має значний вплив на продуктивність їхньої праці. Про це свідчать наступні характеристики моделі: коефіцієнт детермінованості (r^2) дорівнює 0,980274 (дуже близький до 1); стандартні значення помилок для коефіцієнтів m_1, m_2, \dots, m_n складають 0,0517; 0,06319 та 0,0527 відповідно; F-статистика має

значення 513,5.

Рівняння множинної регресії має наступний вигляд:
 $Y=0,053 \times X_1 + 0,076 \times X_2 + 1,167 \times X_3 + 163,81$. Найвпливовішим є показник «кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X_3 » ($m_3=1,167$), другий за значимістю показник – «Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X_2 » ($m_2=0,076$), та найменший вплив здійснює «Загальний стаж НПП, X_1 » ($m_1=0,053$).

1. Якщо НПП взагалі немає стажу роботи, то X_1 , X_2 та X_3 дорівнюватимуть 0, тобто найменша місячна трудомісткість буде рівною b та складатиме 163,81 люд.-год.

2. Тенденція зростання корисного фонду робочого часу в залежності від стажу роботи НПП в даному ЗВО, на відповідній кафедрі та безпосередньо на посаді, яку займає працівник, зберігається до моменту досягнення НПП пенсійного віку. Потім спостерігається явище, яке в науковій літературі [56] має назву «професійне вигорання», коли продуктивність праці незважаючи на стаж роботи з роками знижується. Отже, найбільший місячний фонд корисного робочого часу зафіксований у НПП, який має стаж роботи 39 років (X_1 , X_2 та $X_3 = 39$) і становить, відповідно: $0,053 \times 39 + 0,076 \times 39 + 1,167 \times 39 + 163,81 = 214,33$ люд.-год.

Знаючи мінімальне та максимальне значення місячного фонду корисного робочого часу за рахунок стажу маємо можливість знайти шаг (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{ст} = \frac{\Phi_{max} - \Phi_{min}}{n_{ст}}, \quad (5.26)$$

де $H_{ст}$ – шаг, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

Φ_{max} – максимальне кількісне значення фактору;

Φ_{min} – мінімальне кількісне значення фактору;

$n_{ст}$ – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «стаж роботи НПП».

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку П, маємо

можливість відобразити табл. 5.16.

Таблиця 5.16

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

№з/п	Min та max місячний фонд корисного робочого часу (1-min, 10-max), люд.-год., Y	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали
1	163,81	163,81	163,81-168,86	16
2		168,86	168,87-173,91	32
3		173,91	173,92-178,97	48
4		178,97	178,98-184,02	64
5		184,02	184,03-189,07	80
6		189,07	189,08-194,12	96
7		194,12	194,13-199,18	112
8		199,18	199,19-204,23	128
9		204,23	204,24-209,28	144
10		209,28	209,29-214,33	160
11	214,33	214,33		
Шаг	5,052474739			

Джерело: розраховано автором.

$$L_{ст,i} = M_{ст,i-1} + H_{ст}, \quad (5.27)$$

де $L_{ст,i}$ – граничні значення i -х інтервалів, балів.

$M_{ст,i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує i -му, балів.

Формула розрахунку кількості балів НПП за стаж роботи буде наступною:

$$B_{ст,i} = \frac{(M_{ст,i} - M_{ст,min}) \times \text{ФБО}_{ст,1}}{H_{ст}}, \quad (5.28)$$

де $B_{ст,i}$ – кількість балів за стаж роботи i -му фахівцю;

$M_{ст,i}$ – місячна трудомісткість i -го НПП в залежності від стажу роботи, люд.-год.;

$M_{ст,min}$ – мінімальний місячний фонд робочого часу i -го НПП (взагалі не має стажу роботи), люд.-год.;

$\text{ФБО}_{ст,1}$ – факторна бальна оцінка НПП за стаж роботи 1-го ступеня градації балів.

Індивідуальна інтенсивність праці залежатиме від сумарного місячного корисного фонду робочого часу ($\Phi_{\text{см}}$), оскільки цей показник прямопропорційно характеризує індивідуальну інтенсивність праці НПП в залежності від його зацікавленості в роботі, особистих ставлень до виконуваної роботи, характеру та інших факторів. Для нарахування балів за показником «індивідуальна інтенсивність праці» слід визначити найбільш низьку та найбільш високу (максимальну) інтенсивність праці, що надасть змогу побудувати інтервали з певною кількістю балів. Буде логічно якщо мінімальною інтенсивністю ми вважатимемо подолання бар'єру граничного місячного фонду робочого часу ($\Phi_{\text{г}}$), а найбільш інтенсивною працею приймемо працю, яка буде інтенсивніше за мінімальну, а отже, і за місячний фонд робочого часу на 60% (оскільки в науковій літературі автори схиляються до думки, що якщо інтенсивність праці перевищує нормальну, з розміреною інтенсивністю на 60%, то стомлюваність настає в 2,3 рази швидше у порівнянні з працею з нормальною інтенсивністю [134]). Тоді, максимальне значення показника індивідуальної інтенсивності праці дорівнюватиме: $\Phi_{\text{г}} \times 1,6$. В нашому випадку мінімальне значення інтенсивності праці становитиме 145,62 люд.-год., а максимальне значення – $145,62 \times 1,6 = 232,99$ люд.-год.

Знаючи мінімальне та максимальне значення інтенсивності праці знайдемо шаг (кількість балів, з яких складається один інтервал) та граничні значення інтервалів.

$$H_{\text{ін}} = \frac{\Phi_{\text{max}} - \Phi_{\text{min}}}{n_{\text{ін}}}, \quad (5.29)$$

де $H_{\text{ін}}$ – шаг, кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів;

Φ_{max} – максимальне кількісне значення фактору;

Φ_{min} – мінімальне кількісне значення фактору;

$n_{\text{ін}}$ – кількість ступенів градації балів з даних щодо факторних бальних оцінок за фактором «індивідуальна інтенсивність праці».

Після проведення певних розрахунків, представлених в додатку Р, отримаємо результати, що наведено в табл. 5.17.

Розділення відрізка на 10 інтервалів та відображення кількості балів

№ з/п	Мін та max індивідуальна інтенсивність праці, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали за ФБО
1	145,62	145,62	145,62 - 154,36	9
2		154,36	154,37 - 163,09	18
3		163,09	163,10 - 171,83	27
4		171,83	171,84 - 180,57	36
5		180,57	180,58 - 189,31	45
6		189,31	189,32 - 198,04	54
7		198,04	198,05 - 206,78	63
8		206,78	206,79 - 215,52	72
9		215,52	215,53 - 224,25	81
10		224,25	224,26 - 232,99	90
11	232,99	232,99		
Шаг	8,7372			

Джерело: розраховано автором.

$$L_{ін,i} = \Phi_{ін,i-1} + H_{ін}, \quad (5.30)$$

де $L_{ін,i}$ – граничні значення i -х інтервалів, балів.

$\Phi_{ін,i-1}$ – граничне значення інтервалу, який передує i -му, балів.

Формула розрахунку кількості балів НПП за індивідуальну інтенсивність праці буде наступною:

$$B_{ін,i} = \frac{(\Phi_{ін,i} - \Phi_{ін,min}) \times \text{ФБО}_{ін,1}}{H_{ін}}, \quad (5.31)$$

де, $B_{ін,i}$ – кількість балів за індивідуальну інтенсивність праці i -му НПП;

$\Phi_{ін,i}$ – місячна трудомісткість i -го НПП в залежності від індивідуальної інтенсивності праці, люд.-год.;

$\Phi_{ін,min}$ – граничний місячний фонд робочого часу i -го НПП (мінімальна інтенсивність праці), люд.-год.;

$\text{ФБО}_{ін,1}$ – факторна бальна оцінка НПП за інтенсивність праці 1-го ступеня градації балів.

За допомогою використання економіко-математичних методів в п. 5.2

також автору вдалося з'ясувати наявність зворотної (знак «-») вельми тісної залежності між нормою часу на виконання трудового процесу з підготовки навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм та рівнем розумової активності, вираженим у % (відсотком напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу НПП в загальній кількості оперативного часу), про що свідчить лінійний коефіцієнт кореляції $r = 0,916$. Тобто, чим вище рівень розумової активності НПП під час виконання будь-якого трудового процесу, тим менше норма часу на виконання цієї роботи (НПП швидше виконує завдання, рівень продуктивності зростає), і навпаки, менше відсоток – більше норма часу.

Експертами за допомогою хронометражних спостережень були визначені частки напруженої роботи мозку (у % від $T_{оп}$) під час виконання НПП досліджуваних кафедр робіт з планування та обліку навчальної, методичної, наукової та організаційної роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників університету, визначених в Нормах часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450 (додаток Д).

Розрахунок кількості балів НПП за рівень розумової активності наступний: комп'ютер розраховує середньоарифметичне значення напруженої роботи мозку НПП під час виконання всіх видів робіт, які він виконав за певний проміжок часу (наприклад, за місяць) (додаток З), а далі необхідно лише помножити це значення на кількість балів 1-ої (найнижчої) групи з таблиці факторних бальних оцінок та поділити на 10 для переведення % в 10-ти бальну шкалу. Представимо даний вираз формулою:

$$B_{pa,i} = \frac{\overline{C_{ppa}} \times \Phi BO_{pa,1}}{10}, \quad (5.32)$$

де, $B_{pa,i}$ – кількість балів за рівень розумової активності НПП в процесі виконання завдань, i -му НПП;

$\overline{C_{ppa}}$ – середньоарифметичне значення рівня розумової активності в процесі виконання завдання і-м НПП за певний проміжок часу, %;

$\Phi\text{BO}_{pa,1}$ – факторна бальна оцінка НПП щодо рівня розумової активності 1-го ступеня градації балів (1 групи).

Для розрахунку надбавок доцільно використовувати комп'ютерні ресурси. В якості прикладу пропонується переглянути створений автором в Microsoft Excel алгоритм розрахунку. Але для того, щоб комп'ютер самостійно проводив розрахунки, необхідно заносити до комп'ютера початкові дані, тобто інформацію про працівників та їх трудову активність. Якнайкраще знається на даній інформації безпосередньо керівник структурного підрозділу (завідувач кафедри), отже, було б правильніше щоб саме керівник заповнював раз на місяць таблицю з назвою «Відомості щодо професійно-кваліфікаційних характеристик НПП», яка представлена в додатку С.

Проведення розрахунку кількості балів НПП за певними факторами та визначення надбавки «за високі досягнення НПП у праці» представлені в додатках Т, У, Ф, Х та Ц. Для перерахунку загальної кількості балів, яку отримав НПП за всіма факторами, в матеріальне значення надбавки доцільно скористатися формулою:

$$H_i = \frac{\sum B_i \times 3\Pi_{i,m-1}}{\Phi\text{BO}_{\max}} \times 0,5, \quad (5.33)$$

де H_i – розмір місячної надбавки «за високі досягнення НПП у праці» і-му НПП кафедри, грн.;

$\sum B_i$ – загальна кількість балів, яку отримав НПП за всіма факторами за місяць;

$3\Pi_{i,m-1}$ – розмір посадового окладу і-го НПП за попередній місяць, грн.;

ΦBO_{\max} – максимальна кількість балів за факторними бальними оцінками;

0,5 – відповідно до нормативних документів та Положення про оплату

праці максимальний розмір надбавки «за високі досягнення науково-педагогічних працівників у праці» складає 50% від посадового окладу відповідно до п. 3.2 Постанови КМУ «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30 серпня 2002 р. № 1298.

Також в процесі розрахунку надбавок можуть бути враховані інші фактори. Так, наприклад, може враховуватись кількість балів, яку НПП можуть отримати за попередження конфліктів, що впливає на результативність праці.

В результаті бачимо, за даними розрахунків надбавку «за високі досягнення НПП у праці» в досліджуваному ЗВО на кафедрі «Менеджменту» в грудні місяці 2019 року отримали 5 працівників в розмірі: НПП_1 – 3214,4 грн.; НПП_2 – 2501,16 грн.; НПП_5 – 2430,75 грн.; НПП_6 – 2389,19 грн.; НПП_8 – 2842,37 грн.

Висновки по розділу 5

У п'ятому розділі дисертації «Інструментарій впровадження мотиваційних важелів у нормуванні діяльності науково-педагогічних працівників» розроблено науково-методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО; уточнено інструментарій комплексного оцінювання соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах корпоратизації ЗВО.

1. Професійна діяльність науково-педагогічного працівника вищого навчального закладу – це особливий різновид творчої інтелектуальної праці. Творчість викладача полягає, у першу чергу, у відборі методів і розробці технологій реалізації мети та завдань, поставлених державою перед вищою

школою: забезпечення ефективності навчально-виховного процесу; озброєння майбутніх фахівців фундаментальними знаннями; залучення студентів до самостійного одержання максимальної інформації за короткий час і розвитку їх творчого мислення; озброєння вміннями наукового дослідження; виховання всебічно розвиненої й культурної людини.

2. З метою впорядкування планування та обліку навчальної, методичної, наукової й організаційної роботи, яка виконується науково-педагогічними працівниками протягом усього навчального року в кожному ЗВО розробляється Положення про планування та облік роботи науково-педагогічних і педагогічних працівників. Положення розробляється відповідно до Закону України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 01.07.2014 р., Кодексу законів про працю України, Норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів наукової, методичної та організаційної роботи (наказ Міністерства освіти і науки України від 07.08.2002 р. № 450 «Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів»).

3. За допомогою методів експертного опитування та анкетування виявлено 6 найвпливовіших факторів від яких безпосередньо залежить ефективність трудових процесів, що ґрунтується на їх тривалості: 1) характер робіт, які складають зміст праці (норми часу відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 07.08.2002 р. № 450 залежно від їх змісту і складності); 2) кваліфікація НПП та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці; 3) рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП; 4) стаж роботи НПП (загальний, на кафедрі, на посаді, яку він займає); 5) індивідуальна інтенсивність праці (залежить від особистої зацікавленості працівника в роботі, самовіддачі, старанні); 6) рівень розумової активності НПП. Запропонована методика оцінки ступеню впливу факторів, яка дозволяє визначати найбільш аргументовані фактори впливу на ефективність трудових процесів, завдяки побудові багатофакторної

економетричної моделі в модулі Multiple Regression Statistica 6.0, розрахунку рівняння регресії та лінійного коефіцієнту кореляції, який показує тісноту зв'язку між двома рядами кількісних показників.

4. Підтвердилась гіпотеза відносно того, що стаж роботи науково-педагогічних працівників має значний вплив на продуктивність їхньої праці. Найвпливовішим є показник «кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X_3 » ($m_3=1,167$), другий за значимістю показник – «Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X_2 » ($m_2=0,076$), та найменший вплив здійснює «Загальний стаж НПП, X_1 » ($m_1=0,053$).

5. В процесі проведення аналізу трудових процесів НПП в ЗВО за допомогою хронометражних досліджень були отримані два ряди кількісних показників, а саме, 1-й ряд: норми часу на підготовку навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм; 2-й ряд показників: рівень розумової активності, виражений у % (відсоток напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу НПП в загальній кількості оперативного часу). Лінійний коефіцієнт кореляції $r = 0,916$ свідчить про наявність зворотної (знак «-») вельми тісної залежності між нормою часу на виконання трудового процесу з підготовки навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм та рівнем розумової активності, вираженим у % (відсотком напруженої роботи мозку під час виконання трудового процесу НПП в загальній кількості оперативного часу).

6. Виходячи з того, що на сьогоднішній день більшість ЗВО не мають чіткої системи мотивування праці науково-педагогічних працівників, що призводить до зниження їх зацікавленості в процесі виконання трудових процесів, і, як наслідок, зниження продуктивності праці та самовіддачі, у дисертації запропоновано удосконалити систему мотивації праці НПП за допомогою розробки науково-методичного підходу до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання НПП при розрахунку надбавок на прикладі розрахунку надбавки «за високі досягнення НПП у праці».

Розроблений науково-методичний підхід ґрунтується на визначені трудомісткості виконаних робіт НПП за певний проміжок часу (сумарного місячного фонду корисного робочого часу НПП), співставленої з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу; на використанні норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів, затвердженими наказом МОН України № 450 від 07.08.2002 р. з урахуванням найсуттєвіших факторів впливу на ефективність трудових процесів та інформаційних технологій.

Наукові здобутки даного розділу опублковано у [84; 86; 88; 92; 100; 112].



РОЗДІЛ 6

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА УНІВЕРСИТЕТУ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

6.1. Зміна ролі та змісту освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки

Останнім часом ринок освітніх послуг став невід'ємним елементом економічної системи, в якому створюється частина національного багатства. Це означає, що поза межами цього ринку не можливо забезпечувати дію механізмів, які дозволяють розвиватися закладам освіти та вирішувати притаманні їм завдання. Розвиток ринку освітніх послуг поглиблює нематеріальне накопичення, а саме, інвестування у «людський капітал», як за рахунок здобуття освіти, так і в рамках наукових досліджень, визначає пріоритети створення динамічної, конкурентоспроможної та інформатизованої економіки.

Створення єдиного освітнього простору на базі приєднання України до Болонського процесу уможливорює посилення інтеграції в європейські освітні структури, активізує модернізацію системи вищої освіти, розвиток сучасної системи неперервної професійної освіти, інвестиційну привабливість ринку освітніх послуг.

Особливу актуальність і значимість сфера освітніх послуг набула починаючи з другої половині ХХ століття, після того, як з'явилися нові концепції соціально-економічного розвитку: соціально-орієнтована економіка, постіндустріального суспільства, людського капіталу, економіки знань, інформаційного суспільства, нової економіки та ін. Стан сфери освітніх послуг, її специфічні характеристики і здібності, спрямовані на задоволення потреб особистості в якісних освітніх послугах, формують напрями і перспективи

суспільного розвитку. Освітнім послугам належить пріоритетне місце у національних і міжнародних проектах формування інформаційного суспільства. З огляду на специфічні можливості освітньої системи задовольняти потреби індивідуума і суспільства в якісних освітніх послугах все частіше визначаються напрямки і перспективи суспільного розвитку.

На ринок освітніх послуг держава покладає цілу низку важливих соціально-економічних функцій, які є запорукою активного розвитку суспільства та економіки країни. Ефективна реалізація освітніх функцій багато в чому залежить від, по-перше, від державної політики, що реалізується відносно ринку освітніх послуг, по-друге, ефективності державної соціально-економічної діяльності. Для кожної соціально орієнтованої країни створення та розвиток ринку освітніх послуг є одним із головних державних пріоритетів розвитку. В Україні освітня діяльність та функціонування ринку освітніх пологу регламентується низкою нормативно-правових документів, а саме: Конституцією України та Законами України «Про освіту» і «Про вищу освіту» [168; 263].

В Україні освіта є видом економічної діяльності, який здійснюється державними та приватними освітніми закладами за різними рівнями – дошкільна, загальна середня, професійно-технічна, вища освіта, у тому числі заочна. Крім того, освіта в Україні охоплює післядипломну освіту, навчання в аспірантурі та докторантурі, самоосвіту тощо [263]. Дуже важливим є принцип системності, який в рамках освітньої діяльності означає, що освіта та усі її складові й елементи складають єдину цілісну систему, яка працює з урахуванням незалежності її складових, що взаємопов'язані та активно взаємодіють між собою.

Основним видом діяльності закладів освіти є надання освітніх послуг. Але, при цьому не уточняється, в якій саме формі вони повинні представлятися і що слід розуміти під «продуктом» або «послугою», що надається закладом освіти.

Аналізуючи наукову літературу щодо значення освіти в розвитку

суспільства, значущою є трактування економічної ефективності освіти В. Петті, який наголошував на значній цінності населення як складової частини багатства держави [248].

Звертає на себе увагу підхід А. Сміта, який зазначав, що час, витрачений на навчання, є значно продуктивнішим, ніж час, коли людина вже безпосередньо використовує в процесі навчання набуті знання, вміння, навички і досвід [311].

За теперішнього часу все більше людей розуміють, що саме освіта дозволяє їм підвищити свою цінність на ринку праці і збільшити свій інтелектуальний потенціал, що в свою чергу впливає на зростання інтелектуального капіталу суспільства в цілому (рис. 6.1).

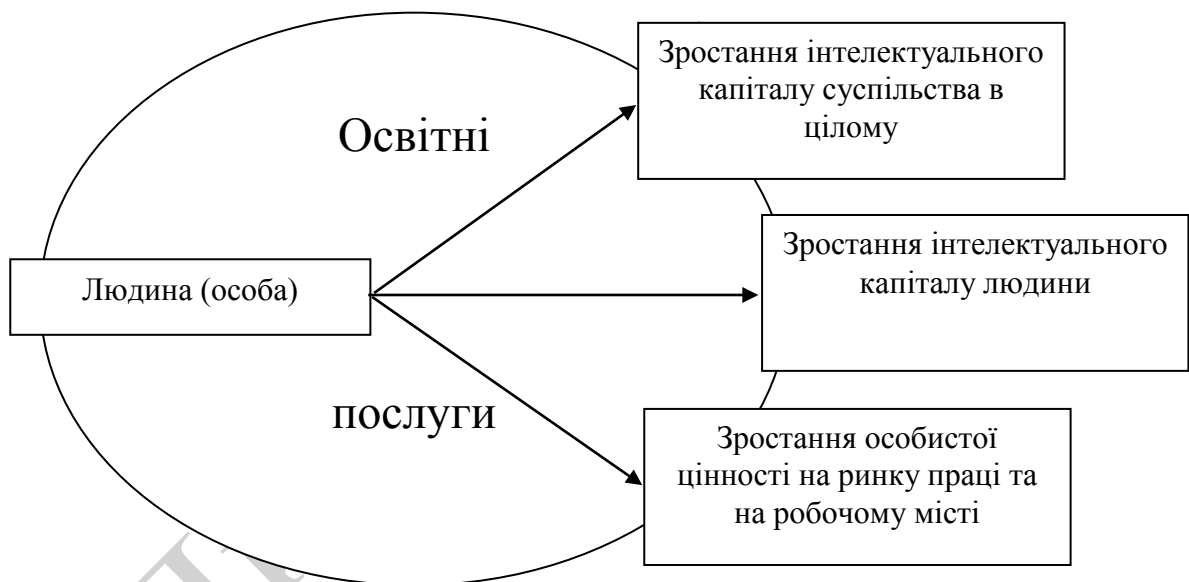


Рис. 6.1. Значення освітніх послуг для людини та суспільства

Значення, яке має освіта, і ринок освітніх послуг для розвитку національної економіки та нації в цілому, зумовлює підвищення уваги держави і науки до цієї сфери за останні десятиліття у багатьох зарубіжних країнах. Саме поліпшення якості освіти є одним з необхідних механізмів для забезпечення подальшого прогресу в економіці.

Щодо правого статусу, то порядок здійснення освітньої діяльності регулюється Законом України «Про освіту», у відповідності до якого

визначається, що «освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [263].

Беручи до уваги визначення, що надається у законодавстві, слід зупинитися на основних ознаках освітньої послуги. По-перше, вона має конкретну мету (отримання очікуваних результатів навчання), по-друге, вона має визначену вартість, по-третє, вона реалізується суб'єктом освітньої діяльності, по-четверте, вона відповідає конкретній освітній програмі.

Втім, необхідно зазначити, що дефініція «освітня послуга» не отримала серед науковців однозначного загальноживаного тлумачення. Дослідники по-різному трактують дане поняття.

Так, С. Трубич та Т. Майкович визначають, що освітня послуга – це нематеріальна послуга особливого роду як сфера людської діяльності, що створює корисний результативний ефект, не втілений у матеріально-речову форму, його кваліфікаційні і професійні якості [332].

У праці Т. Оболенської освітня послуга є специфічним товаром, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їхнього подальшого використання в професійній діяльності [230].

На думку І. Каленюк освітні послуги або продукт освітньої діяльності є результатом здійснення різноманітної (педагогічної, виховної, наукової, організаційно-управлінської) діяльності працівниками сфери освіти для задоволення освітніх потреб окремих людей і всього суспільства [149].

Існує також точка зору, що до продуктів вищої школи не належать ні нові знання і вміння, бо вони не продаються і не купуються, а є надбанням власної праці; ні кваліфікація спеціалістів; ні робоча сила, бо вона теж не продається, продається тільки її послуга – праця, але не навчальним закладом, а безпосереднім носієм робочої сили – людиною [5]. Таким чином, результатом навчальної, управлінської та фінансово-господарської діяльності навчального закладу є послуга освіти.

Деякі сучасні автори розглядають освітню послугу як діяльність освітнього закладу, спрямовану на розвиток інтелектуальних здібностей людини, формування професійних якостей, реалізованих в подальшому в процесі трудової діяльності [15].

Дослідження існуючих підходів до визначення сутності освітньої послуги дозволяє визначити специфічні характеристики, притаманні тільки їй:

неможливість отримання попередніх даних про підсумки процесу навчання;

невіддільність послуги освіти від джерела її надання;

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

поступова втрата актуальності освітньої послуги;

наявність рейтингової оцінки характеристик освітньої послуги в процесі надбання знань;

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

супровід освітніх послуг додатковими послугами соціальної спрямованості;

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

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

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

реалізація функції контролю якості надання освітніх послуг з боку держави і т.д.

Утім слід звернути увагу, що розвиток сфери освітніх послуг в Україні носить складний і суперечливий характер, що зумовлено як важливістю освіти для людської діяльності, що виявляється в соціально-економічних і науково-технологічних перетвореннях, так і проблемами, пов'язаними зі зміною економіко-

правового статусу досліджуваної галузі. Крім того, дуже важливо розуміти, що освітні послуги набувають нового змісту та значення в період соціалізації та інформатизації економіки, що потребує окремої уваги в рамках дослідження. Розглянемо докладніше сутність та складові соціалізації та інформатизації економіки, а також їх вплив на розвиток освітніх послуг в Україні.

Соціалізація економіки є об'єктивною необхідністю не тільки соціально-економічного, а й соціального розвитку сьогодення. Соціалізація пронизує всі сфери економіки розвинених країн, при цьому відбувається соціальна переорієнтація виробництва, гуманізація праці та життя людей, збільшується роль соціальної сфери, а людина з її різноманітними потребами стає центром соціально-економічного розвитку [61].

Проблеми соціалізації економіки багато років досліджувалися представниками різноманітних економічних шкіл та теорій. Їх можна зустріти у роботах Дж. К. Гелбрейта, Ф. Енгельса, Я. Корнаї, А. Мюлера-Армака, М. Мюрдаля, В. Ойкена, П. Самуельсона, А. Сміта, Дж. Стігліца, М. Фрідмена, Ф. Хайєка та інших відомих вчених.

Питанням соціалізації економіки займаються видатні вчені, серед яких: В. Геєць, А. Головінов, Ю. Зайцев, В. Богиня, Л. Бесчасний, В. Базилевич та ін.

Більшість науковців вважає, що соціалізація стала закономірним результатом генезису світової теорії добробуту. На думку О. Гришкіна, соціалізація економіки впродовж минулого сторіччя оформилася в самостійну течію соціально-економічної думки [67].

Відомий американський економіст й соціолог К. Флексер пов'язує соціалізацію економіки з наданням кожній людині більш повної участі в прийнятті рішень, що визначають його долю та якість життя [346].

Й. Шумпетер розглядає соціалізацію як засіб досягнення економікою соціальної орієнтації, тобто частково ототожнює її з соціальною економікою [368].

Вітчизняні економісти А. Гриценко і С. Киреев характеризують соціалізацію як процес, пов'язаний з підвищенням ролі людини, її здібностей і знань у виробництві [64]. Фахівець з соціальної економіки Н. Дєєва визначає,

що соціалізація економіки є складним поєднанням інститутів та інституцій, потреб і форм їх прояву та економічної реалізації у часі [82].

Слід погодитись з думкою О. Головніної, що соціалізацію слід трактувати як процес становлення нового типу економічної системи [62].

Аналіз наведених теоретичних розробок, незважаючи на відсутність явних протиріч, дає можливість стверджувати, що вони тільки наближують наукове суспільство до сприйняття та розуміння соціалізації економіки. На думку автора, існуюча концепція соціалізації економіки тісно пов'язана з моделлю соціально орієнтованої ринкової економіки, яка передбачає наявність інститутів соціально-відповідального підприємництва; подолання бідності основної маси населення; соціальну захищеність малозабезпечених верств населення; зменшення диспропорції у рівні доходів окремих верств населення та регіонів тощо. Також не викликає сумнівів той факт, що соціальна орієнтована економіка неможлива для країн з низьким рівнем економічного розвитку, які перебувають на останніх сходинках світових рейтингів.

Інформативним показником оцінки рівня соціалізації економіки й якості життя людини є індекс людського розвитку (ІЛР), який було запропоновано у 1990 р. та який публікується ПРООН у глобальних Доповідях про людський розвиток. ПРООН розуміє індекс людського розвитку як комбінований показник, що вимірює середню величину досягнень у трьох основних вимірах людського розвитку: здоров'я і довголіття; освіти; рівня життя [199].

В оновленій статистиці ПРООН представляє ІЛР за 2017 рік для 189 країн і територій, визнаних ООН. Між Україною та іншими країнами залишаються значні відмінності, коли йдеться про благополуччя населення. Дитина, народжена зараз у Норвегії – країні з найвищим ІЛР – ймовірно проживе понад 82 роки і навчатиметься майже 18 років. Водночас дитина, народжена в Україні, найімовірніше проживе 63 роки і присвятить навчанню 12 років. Загалом в Україні спостерігається тенденція до поступового покращення в сфері людського розвитку, Україна перебуває на 88 місці у рейтингу з 189 країн, для яких вираховується ІЛР [117].

За 2017 рік Україна отримала значення ІЛР 0,751, що перенесло її до високої категорії людського розвитку – на 88 позицію зі 189 країн та територій. За період з 1990 по 2017 рік значення ІЛР України збільшилося з 0,705 до 0,751, тобто на 6,5 % (табл. 6.1)

Таблиця 6.1

Індекс людського розвитку України і його компоненти, 1990 – 2017 рр.

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

Джерело: складено за [18].

У табл. 6.1 наведено прогрес України за кожною складовою ІЛР. За період з 1990 по 2017 рік очікувана тривалість життя при народженні в Україні збільшилась на 2,3 роки, середня кількість років навчання збільшилась на 2,2 роки, а очікувана кількість років навчання зросла на 2,6 роки.

Останнім часом рівень життя в Україні, що визначається валовим національним доходом (ВНД) на душу населення, дещо зріс: приблизно на 9% у 2015-2017 рр.

Динаміку людського розвитку, який вимірюється за допомогою ІЛР, можна порівняти з іншими країнами. Наприклад, протягом періоду між 1990 та 2017 роками Україна, Росія та Казахстан мали різний ступінь прогресу в збільшенні своїх ІЛР (табл. 6.2) [117].

За 2017 рік Україна отримала значення ІЛР 0,751, що є нижчим за середнє значення для країн у групі з високим ІЛР, який становить 0,757, та нижчим за середнє значення для країн Центральної Азії, що складає 0,771.

Таблиця 6.2

ІЛР та складові показники України за 2017 р. відносно окремих країн та груп

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

Джерело: складено за [117].

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

Узагальнюючи існуючі підходи та статистичні дані, слід зауважити, що соціалізація економіки повинна реалізовуватися у таких напрямках [156]:

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

якісна трансформація системи інститутів, які забезпечують взаємозв'язок основних суб'єктів господарювання в усіх сферах економічного життя і, відповідно, зміна місця та ролі працівника у системі прийняття рішень через інститути соціального партнерства, соціальної відповідальності, соціальної конкуренції;

соціальна орієнтація економічних основ та матеріальних стандартів

існування працівника, що виражається у збільшенні частки сукупного працівника у національному доході, отже, змінах у розподілі, організації оплати праці, обсязі фонду споживання;

соціальна орієнтація ринкового законодавства;

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

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

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

Формування і розвиток економіки знань вчені розглядають як певний етап на шляху побудови постіндустріального суспільства, яке ще інакше називають «інформаційним суспільством», «технотронною ерою», «К-суспільством» [23]. Економіку, засновану на знаннях, теж називають по-різному: «нематеріальна економіка», «нова економіка», «постматеріальна неоекономіка», «інноваційна економіка» тощо.

Основи підходу до формування інформаційного сектора національної економіки були викладені Д. Беллом. Загальні та специфічні аспекти неоінформаційного та постіндустріального розвитку економіки найбільш повно розглядаються в роботах Дж. Гелбрейта, П. Друкера, М. Кастельса, М. Пората,

У. Ростоу, А. Тоффлера, К. Ерроу та інших західних вчених.

Вагомим внеском у вирішення проблем інформаційного суспільства та інформаційної економіки слід визнати наукові праці російських і вітчизняних економістів, таких як: С. Дятлов, Т. Загорна, В. Іноземцев, Б. Корнейчук, Л. Мельник, Ю. Мірясов, Т. Ніколаєва, Р. Ніжегородцев, А. Румянцев, Т. Скриль, В. Тамбовцев та ін.

В Україні в останнє десятиріччя здійснюються значні зусилля щодо освоєння інформаційно-інноваційної траєкторії розвитку. Так, у Законі України «Про Національну програму інформатизації» зазначається, що інформатизація – це сукупність взаємозв'язаних організаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволення інформаційних потреб громадян і суспільства на основі створення, розвитку й використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційних технологій, які побудовані на основі застосування сучасної обчислювальної та комунікаційної техніки [275].

Наприкінці ХХ століття інформатизація стала важливою галуззю економіки розвинених країн і визначальною сферою суспільного життя, оскільки дає змогу заощаджувати основні види ресурсів, забезпечувати ефективне адміністративне і господарське управління та знижувати соціальну напруженість. У Хартії глобального інформаційного суспільства, прийнятій у 2000 році в Окінаві країнами Великої вісімки, зазначено, що інформаційне суспільство – це таке суспільство, в якому виробництво й споживання є найважливішими видами діяльності, а електронна інформація – найбільш значущим ресурсом. Тут нові інформаційно-комунікаційні технології стають базовими технологіями, а інформаційне середовище поряд із соціальним та екологічним – новим середовищем [295].

Порат М. під «інформаційною економікою» розуміє новий тип економіки, у якому домінуючою рисою є виробництво і розподіл інформації, а не матеріальних продуктів, у результаті чого і відбуваються якісні зміни [410].

Слід зауважити, що інформатизація суспільства – це процесне явище, яке характеризується етапністю реалізації. Перший етап означає випереджаючий

розвиток науково-технічних напрямів, що безпосередньо забезпечують створення і використання нових інформаційних технологій. Другий етап характеризується комп'ютерним освоєнням інформаційного фонду, завантаженням його в бази даних, об'єднаних поки в локальні обчислювальні мережі. Третій етап інформатизації передбачає забезпечення вільного доступу до всієї інформації, накопиченої людством, можливістю не тільки користуватися, але й поповнювати регіональний, загальнодержавний і світовий інформаційний фонд. Інформаційний фонд стає надбанням практично кожного жителя країни, тому даний етап можна назвати етапом соціалізації і актуалізації інформаційного фонду країни [63].

Метою інформатизації є найбільш повне задоволення інформаційних потреб в усіх сферах діяльності, підвищення ефективності суспільного виробництва, сприяння стабілізації суспільно-політичних відносин у державах на основі впровадження засобів інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, комп'ютеризації і сегменту мережі Інтернет [344].

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

Загалом ситуація в Україні щодо інформатизації національної економіки та інших сфер діяльності людини є незадовільною – констатує Закон України «Про Національну програму інформатизації». Рівень інформатизації українського суспільства порівняно з розвинутими країнами Заходу становить лише 2–2,5%. Загальний рівень упровадження інформаційних технологій в Україні не можна вважати навіть близьким до задовільного [275]. За загально визнаною методикою, цей показник оцінюється у витратах на інформаційні технології на душу населення за рік. Так, у США цей показник становить 1100 євро, в Японії – 700, у країнах Західної Європи – 500, у провідних країнах Східної Європи (Чехія, Угорщина, Словенія, Естонія та ін.) –

близько 90, Польщі – 40, у Росії (у докризовий період) – 20, Румунії та Болгарії – близько 10 євро. В Україні цей показник ще менший [42].

Також рівень розвитку інформаційного сектора економіки країни характеризує глобальний індекс інформаційної економіки, яким може виступати індекс економіки знань (The Knowledge Economy Index – KEI). Зазначений індекс є комплексним показником, що характеризує рівень розвитку економіки, заснованої на знаннях, в країнах і регіонах світу. Індекс економіки знань роблено у 2004 році групою Всесвітнього банку у рамках спеціальної програми «Знання для розвитку» (Knowledge for Development – K4D) для оцінки здатності країн створювати, приймати і поширювати знання. Індекс KEI використовується державами для аналізу проблемних моментів їх політики і вимірювання готовності країни до переходу на модель розвитку, засновану на знаннях.

Індекс економіки знань розраховується виходячи з Методології оцінки знань (The Knowledge Assessment Methodology – КАМ), яка була запропонована Всесвітнім банком. Дана Методологія охоплює 109 структурних і якісних показників, які, в свою чергу, поєднані у 4 групи (або так звані групові показники) [18]:

1) індекс економічного і інституційного режиму (The Economic Incentive Regime) визначається з урахуванням умов зовнішнього середовища, у т.ч. економічного та правового, в яких здійснюється регулювання бізнесу, приватної ініціативи, підприємництва, а також здатність суспільства до раціонального використання знань та наукових здобутків;

2) індекс освіти (Education and Human Resources) характеризує рівень освіченості населення і ступінь володіння ustalеними навичками формування, поширення та ефективного застосування знань, що може оцінюватися за допомогою індексів письменності дорослого населення, відношення чисельності зареєстрованих осіб, що навчаються, (студентів і школярів) до чисельності осіб відповідного віку та інших індикаторів;

3) індекс інновацій (The Innovation System) ґрунтується на показниках розвитку національної інноваційної системи, яка зазвичай поєднує інноваційні

компанії та структури, дослідницькі інститути та університети, проектні організації, що займаються виробництвом та комерційною реалізацією наукових знань та технологій, їх адаптацією до місцевих потреб. При його розрахунку враховуються чисельність науковців, зайнятих у сфері НДДКР, кількість зареєстрованих патентів, кількість та тираж наукових та професійних журналів та інших видань тощо;

4) індекс інформаційних і комунікаційних технологій (Information and Communication Technology) – це показник, що оцінює досягнення країни з точки зору інформаційно-комунікаційних технологій, які, в свою чергу, впливають на ефективне розповсюдження і сприйняття інформації.

Охарактеризовані показники оцінюються за 10-ти бальною шкалою. При оцінці вимірюються також загальноекономічні та соціальні критерії, що враховують темпи щорічного зростання ВВП та індекс людського розвитку країни у динаміці.

У відповідності до методології Всесвітнього банку необхідним є також розрахунок індексу знань (The Knowledge Index – KI), який віддзеркалює готовність загального потенціалу країни до сприйняття і розвитку інтелектуальних продуктів. Слід зазначити, що є споріднений індекс, а саме індекс економіки знань, який характеризує стан складових економіки знань (економічних стимулів, загальної інноваційної активності, освіченості населення, розвитку ІКТ).

Взагалі ж індекс економіки знань (KEI) розраховується як середнє арифметичне 4-х складових (економічного та інституційного режиму, освіти, інновацій та інформаційних технологій і комунікацій). Індекс знань (KE) ґрунтується на середніх 3-х індексів (не враховується індекс економічного і інституційного режиму).

Розглянута методологія оцінки рівня інформатизації економіки є дуже корисною для порівняння країн за окремими показниками. Рейтингування доцільно проводити і за підсумковими показниками, і за частковими.

У табл. 6.3 наведено рейтинги та тренди окремих країн за рівнем розвитку і потенціалом інформаційної економіки (дослідження проводилося

фахівцями Всесвітнього банку, таблиця є запозиченням з [427]).

Таблиця 6.3

Рейтинг окремих країн світу за рівнем розвитку і потенціалом інформаційної економіки країн світу у 2012 році (за даними Всесвітнього банку)

Рейтинг	Тренд	Країна	Індекс економіки знань (КЕІ)	Індекс знань (КЕ)	Індекс економічного режиму	Індекс інновацій	Індекс освіти	Індекс ІКТ
1	0	Швеція	9,43	9,38	9,58	9,74	8,92	9,49
2	6	Фінляндія	9,33	9,22	9,65	9,66	8,77	9,22
3	0	Данія	9,16	9,00	9,63	9,49	8,63	8,88
4	-2	Нідерланди	9,11	9,22	8,79	9,46	8,75	9,45
5	2	Норвегія	9,11	8,99	9,47	9,01	9,43	8,53
6	3	Нова Зеландія	8,97	8,93				
7	3	Канада	8,92	8,72	9,09	8,66	9,81	8,30
8	7	Германія	8,90	8,83	9,10	9,11	8,20	9,17
9	-3	Австралія	8,88	8,98	8,56	8,92	9,71	8,32
10	-5	Швейцарія	8,87	8,65	9,54	9,86	6,90	9,20
11	0	Ірландія	8,86	8,73	9,26	9,11	8,87	8,21
12	-8	США	8,77	8,89	8,41	9,46	8,70	8,51
13	3	Тайвань, Китай	8,77	9,10	7,77	9,38	8,87	9,06
14	-2	Великобританія	8,76	8,61	9,20	9,12	7,27	9,45
15	-1	Бельгія	8,71	8,68	8,79	9,06	8,57	8,42
16	3	Ісландія	8,62	8,54	8,86	8,00	8,91	8,72
17	-4	Австрія	8,61	8,39	9,26	8,87	7,33	8,97
18	7	Гонконг, Китай	8,52	8,17	9,57	9,10	6,38	9,04
19	7	Естонія	8,40	8,26	8,81	7,75	8,60	8,44
20	2	Люксембург	8,37	8,01	9,45	8,94	5,61	9,47
55	9	Російська Федерація	5,78	6,96	2,23	6,93	6,79	7,16
56	-2	Україна	5,73	6,33	3,95	5,76	8,26	4,96

Джерело: [427].

За даними табл. 6.3, Україна займає 56 місце у рейтингу серед 146 досліджуваних країн світу, причому в порівнянні з попереднім періодом Україна втратила у рейтингу дві позиції. Якщо характеризувати складові індексу економіки знань, то слід визнати досить низькі значення індексу

економічного режиму та індексу інформаційних і комунікаційних технологій, що є нижчими за середнє значення, та досить високий індекс освіти.

Особливо значну роль відіграють соціалізація та інформатизація в галузі освіти. Соціалізація економіки базується на нових технологіях та в свою чергу потребує розвитку трудової активності працівників. Інформатизація є ключовою умовою підготовки фахівців, здатних орієнтуватися в навколишньому світі. [225 Тому пріоритетним напрямом розвитку соціального та інформаційного секторів економіки в сучасних умовах є підтримка освітньої сфери, яка виступає продуцентом нових знань і інформації.

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

У багатьох країнах, таких як Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Скандинавські країни, США і Японія в останні роки були розроблені державні програми розвитку освіти на базі застосування сучасних комп'ютерних і телекомунікаційних систем. Ці програми передбачають застосування сучасних мережевих технологій в навчальному процесі, відповідну підготовку викладачів і розробку такого програмного забезпечення, яке б задовольняло вимогам до якості навчального матеріалу і з технологічної, і з педагогічної точок зору.

У роботах В. М. Гейця розглядаються можливості використання інтеграції України до світового освітнього простору в поєднанні з доступом до наукових досліджень закордонних навчальних закладів як передумови активізації в Україні інформаційних чинників економічного зростання [57].

Таким чином, можна зробити висновок, що заклад вищої освіти здійснює реальний вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіону при новому розумінні змісту та ролі освітніх послуг, які формуються в умовах соціалізації та інформатизації економіки.

На рис. 6.2 представлено традиційний підхід до формування освітньої

послуги, який заснований на прямих та зворотних зв'язках між державою, бізнесом та закладами освіти.

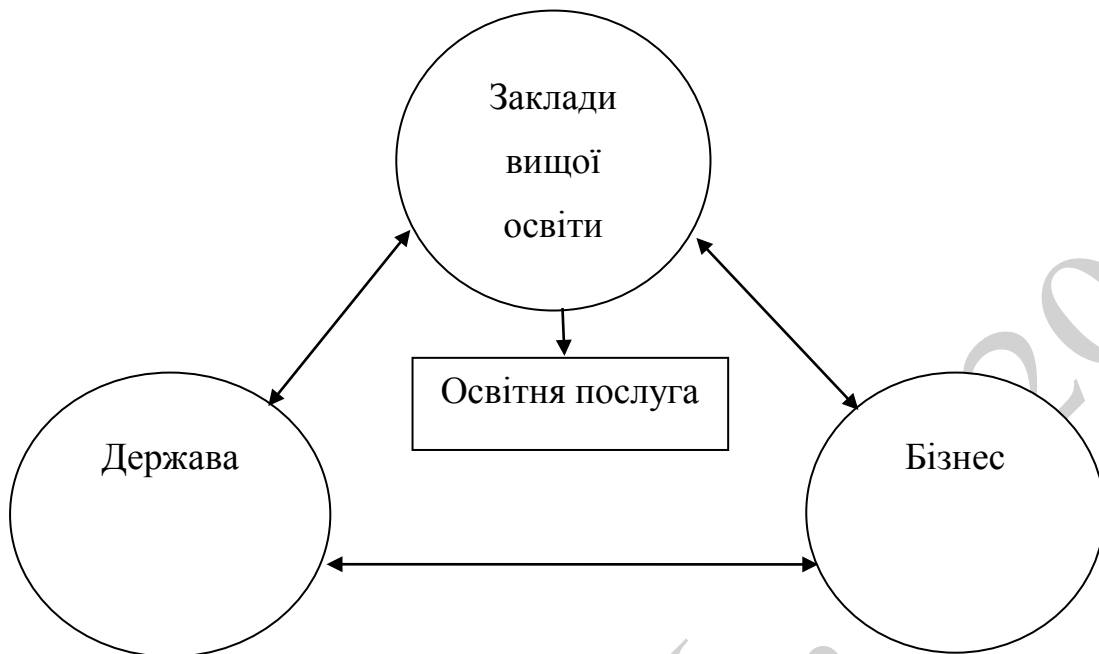


Рис. 6.2. Традиційний підхід до формування освітньої послуги (на основі прямих та зворотних зв'язків)

Для ілюстрації нового змісту освітньої послуги доцільно використати концепцію потрійної спіралі (TripleHelix), яка повністю відповідає умовам сьогодення, а саме соціалізації та інформатизації економіки (рис. 6.3).

Теорія потрійної спіралі була розроблена в Англії та Голландії на початку XXI століття професором університету Ньюкастла Генрі Іцковіца і професором амстердамського університету Лойетом Лейдесдорф [139]. Потрійна спіраль характеризує збалансовані відносини між державою, бізнесом і університетом, які є ключовими елементами інноваційної системи будь-якої країни. В цих відносинах закладам освіти відводиться роль лідера.

Характеризуючи зміст та роль освітніх послуг, доцільно виділити такі її особливості, які відображають вплив соціалізації та інформатизації економіки:

- інтеграції і глобалізації системи освіти;
- посилення і розширення ролі сфери освітніх послуг в сучасній економіці;
- застосування інформаційних, медіа- та інтерактивних технологій і систем отримання і передачі інформації;
- активізації застосування ринкових інструментів з метою забезпечення

сталого розвитку установ сфери освітніх послуг;

формування системи безперервної освіти протягом всього життєвого циклу працівника тощо.

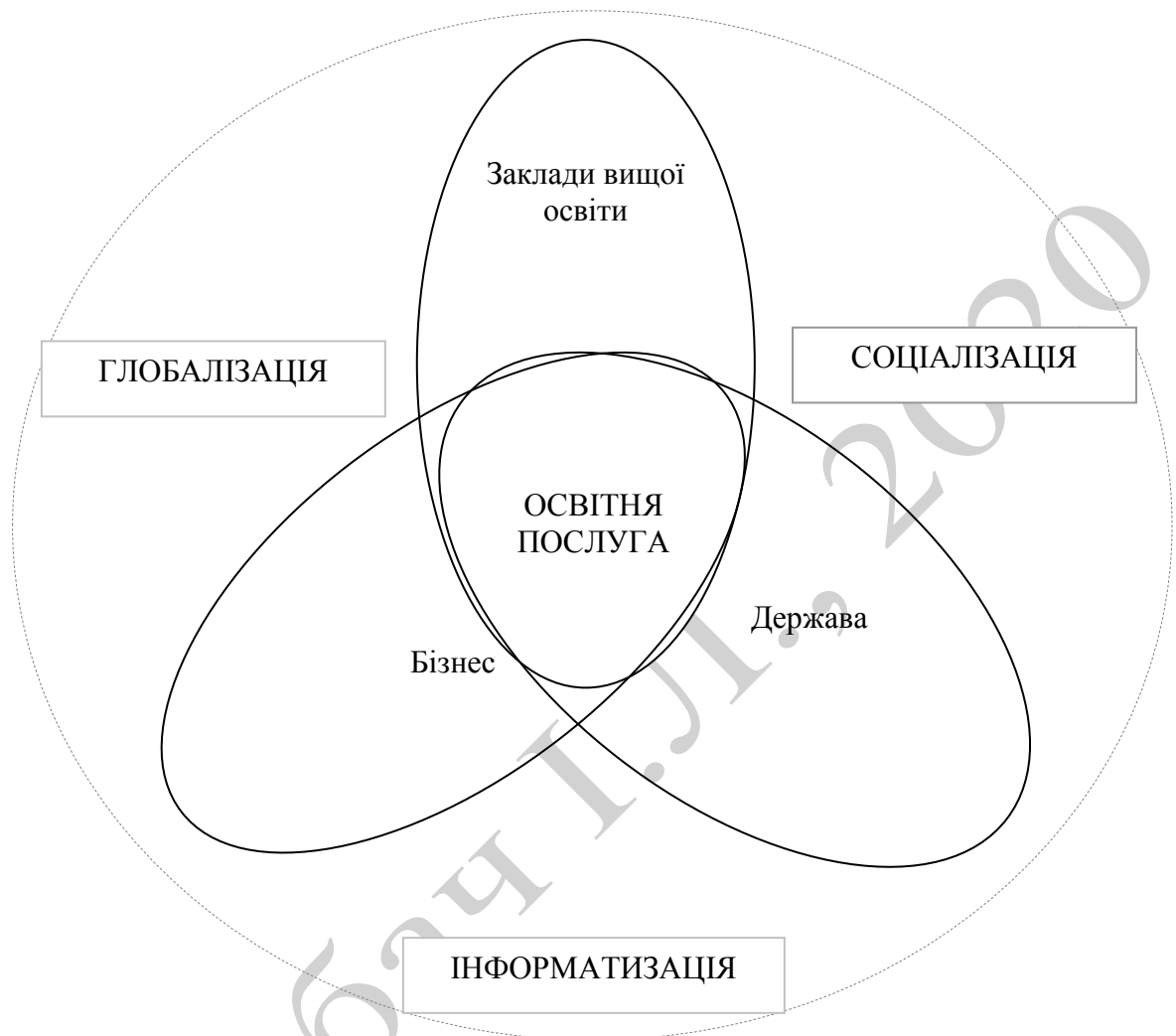


Рис. 6.3. Формування освітньої послуги на основі концепції потрійної спіралі

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

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

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

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

Варто зазначити, що концептуальним підґрунтям у формуванні структури потрійної спіралі в сфері вищої освіти є розуміння інституційної та соціальної будови середовища функціонування ЗВО, де кожен з елементів має своє розгалужене коло стейкхолдерів. Відтак, модель «потрійної спіралі» показує включення у взаємодію певних інститутів на кожному етапі створення освітньої послуги. На початковому етапі генерації знань взаємодіють держава і заклади освіти, потім в ході трансферу технологій університет співпрацює з бізнесом, а на ринку результат виводиться спільно державою, бізнесом та університетом [287].

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

Уточнення змісту та ролі освітньої послуги базується на таких аспектах:

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

з боку бізнесу – це процес професійної підготовки (підвищення кваліфікації, перепідготовки) кадрів, необхідної для забезпечення його працездатності, підтримки конкурентоспроможності та розвитку в постійно змінюються ринкових умовах;

з боку держави – це процес, що забезпечує розширене відтворення сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу суспільства

Узагальнюючи розглянуті підходи та трактування можна констатувати, що освітні послуги – це комплексний діяльність, яка реалізується в умовах соціалізації та інформатизації економіки, та спрямована на створення соціально-

економічних та інформаційних благ, що надаються особі для задоволення різноманітних освітніх потреб та надають можливість розвитку, самореалізації, забезпечення кар'єрного і професійного зростання з метою підвищення рівня добробуту і якості життя окремого індивіда та суспільства в цілому.

6.2. Застосування інструментарію корпоративного підприємництва закладу вищої освіти у формуванні ринку освітніх послуг

Одним з базових проявів трансформаційних процесів, що відбулися в нашій країні в останні роки, стало формування ринку освітніх послуг поряд з іншими не менш важливими ринками (ринок праці, інформації, фінансовий ринок і ін.). Ринок освітніх послуг являє собою систему економічних відносин з приводу створення, розподілу, купівлі-продажу і споживання освітніх послуг. Як і для будь-якого ринку, для нього обов'язковими є три компоненти: покупець, продавець і товар – освітня послуга. Важливо розуміти, що на даному ринку об'єктом купівлі-продажу є не сама освіта, як процес набуття знань, а освітня послуга, що включає в себе комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для процесу навчання. Ринок освітніх послуг можна розглядати в двох аспектах: як самостійний елемент та як частину ринку праці.

Сучасна освітня система в Україні представлена дошкільною, загальною середньою, професійно-технічною, вищою і післядипломною освітою (аспірантура та докторантура). Сфера освіти в Україні переживає період реформування. Трансформація економічної системи вплинула і на сферу освіти, привносячи в неї ринкові важелі.

Розбудова національної системи освіти в сучасних умовах з урахуванням кардинальних змін у всіх сферах суспільного життя, історичних викликів ХХІ століття вимагає критичного осмислення досягнутого і зосередження зусиль та ресурсів на розв'язанні найбільш гострих проблем, які стримують розвиток, не дають можливості забезпечити нову якість освіти, адекватну нинішній історичній епосі [273].

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

Тому доцільним та корисним є розгляд тенденцій розвитку вищої освіти, базуючись на аналітичному докладі, який розроблено Філіпом Дж. Альтбахом, Ліз Райсбер та Лорою Рамбле [377].

У докладі автори наголошують про масштабну академічну революцію у сфері вищої освіти, визначають зростаючу конкуренцію за місця у престижні навчальні заклади. Автори висловлюють думку, що з одного боку, конкуренція виступає як чинник зміцнення освітнього середовища, з іншого, – вона суттєво впливає на традиційні освітні цінності. Крім того, таке суперництво створило так звані міжнародні рейтинги, які вносять додаткову напруженість між закладами вищої освіти. Також у колі тенденцій розвитку вищої освіти у докладі визначаються:

міжнародна мобільність студентів;

зміна характеру навчання і освітніх програм, відхід від базових дисциплін та активізація професійних програм;

зростання значення забезпечення якості освіти, нові підходи до формування стандартів якості, зміна сутності професії викладача;

зміна напрямків та джерел фінансування вищої освіти;

зростання значущості приватного сектора (приватні навчальні заклади являють собою найбільш швидко зростаючий сектор у всьому світі; спорідненою тенденцією є приватизація державних університетів; крім плати за навчання, державні університети намагаються отримати дохід від дослідницьких фондів, від надання консультаційних і дослідницьких послуг і від зв'язків між університетами та промисловістю);

формування нового дослідницького освітнього середовища (дослідницькі університети безпосередньо беруть участь у глобальній мережі знань).

Наведені світові тенденції розвитку освітнього простору суттєво збільшують роль вищої освіти як головного важеля благополуччя у суспільстві. Інтеграція України в міжнародні освітні інститути, розширення діяльності освітніх установ спонукає до спеціального аналізу тенденцій подальшого розвитку ринку освітніх послуг, які впливають на існування українських закладів вищої освіти.

Серед найбільш значущих з них – тенденція посилення процесу глобалізації та інтернаціоналізації економіки України, взаємозв'язку і взаємозалежності держав світу, яка тісно пов'язана з соціалізацією та інформатизацією суспільства. У сфері вищої освіти інструментом глобалізації та інтеграційних процесів є наднаціональний характер наукових знань. Ступінь комунікації між науковими спільнотами є такою, що нові знання, отримані в окремих країнах, нові технології, розвинені на основі цих знань, стають надбанням усього людства і впливають на процес розвитку держав незалежно від національних, релігійних та інших особливостей. Однією з форм принципу глобалізації освіти є процес обміну студентами, що охопила всі країни світу, у тому числі і Україну.

Слід звернути увагу на визначальну тенденцію індивідуалізації вищої освіти, тобто формування сприятливих умов для індивідуального розвитку та самовдосконалення особистості, людського потенціалу, чому також сприяє зростаюча доступність інформаційного простору, активізації міжнародного співробітництва. Традиційно індивідуалізація навчання розглядається як врахування у процесі навчання індивідуальних особливостей, яке ґрунтується на визнанні того безперечного факту, що кожна людина має свої особливості, унікальні індивідуальні здібності, які обумовлюють процес розвитку і становлення особистості.

Ще однією сучасною тенденцією є інформатизація та комп'ютеризація вищої освіти. Становлення інформаційно-технологічного суспільства та економіки зумовило процес інформатизації та комп'ютеризації освіти. В освітніх установах впроваджуються нові інформаційні технології. Змінюється і саме поняття навчання, продуктивне засвоєння знань зараз неможливо без уміння користуватися інформацією. Уміння отримувати інформацію є одним з

компонентів функціональної сучасної людини. Комп'ютерні технології розвивають інтелектуальні здібності, сприяють глибшому розумінню матеріалу, підвищують мотивацію навчання. Одночасно створення глобальних інформаційних мереж фактично нівелювало кордони між державами в сфері потоків відкритої інформації, поставило освіту перед фактом, коли джерелом отримання нових знань і навчальної інформації стали не тільки освітні установи, а й глобальні інформаційні ресурси.

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

Ще однією із провідних тенденцій розвитку сучасної вищої освіти як в Україні, так і за її межами є стандартизація [50]. На думку С. Терепищого, розглядаючи причини підвищеної уваги до стандартизації вищої освіти варто зазначити, що основною серед них є наявність протиріч як в самій системі вищої освіти, так і між вищою освітою та іншими суспільними сферами, зокрема науковою сферою та сферою праці. Невідповідність між запитом суспільства та реальним станом системи вищої освіти, швидка комерціалізація вищої освіти, наростання регіональних і галузевих відмінностей, зростання кількості різних форм отримання вищої освіти, плюралізм освітніх технологій – все це неминуче веде до збільшення ентропії (хаосу) в освіті, і як наслідок до дезадаптації споживачів освітніх послуг. Завдяки стандартизації сфера освіти стає зрозумілою і прозорою для інших суспільних сфер. Стандартизація вищої освіти покликана забезпечити рівний доступ кожного до гідних умов життя, реалізуючи прагнення людства до високих принципів гуманності [327].

Труднощі періоду реформування, процеси певної соціально-економічної нестабільності, екологічні проблеми спричиняють також низку ризиків, які можуть ускладнити реалізацію цілей і завдань Національної стратегії [273]. Серед них: нестабільність економіки, обмежений обсяг ресурсів для

забезпечення системного виконання всіх завдань і заходів; розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей; негативний вплив складної демографічної ситуації; неприйняття частиною суспільства нових реформ; неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності; недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань, до забезпечення координованості діяльності всіх служб та інституцій.

Однак, не дивлячись на існуючі проблеми та ризики, саме заклад вищої освіти повинен стати сучасним центром соціально орієнтованої інформаційної економіки, що є складним комплексним завданням. Сучасний ринок освітніх послуг є соціально-орієнтованим, він поєднує в собі елементи класичного ринкового механізму і державного регулювання економіки. Ринок освітніх послуг є специфічним і неоднорідним, він включає в себе наступні взаємодіючі сектори: державний; приватний; зарубіжний; регіональний.

Для ринку освітніх послуг характерні наступні особливості: наявність значної кількості ЗВО, інших освітніх установ і організацій, які пропонують аналогічні послуги, а також споживачів, зацікавлених в їх придбанні та використанні; однакова доступність всіх суб'єктів ринку до необхідних ресурсів; пропозиція та надання освітніх послуг характеризується тим, що ЗВО не завжди мають достовірну інформацію про свого споживача, його місцезнаходження, чисельність і т. д.; самостійність закладів вищої освіти у здійсненні своєї діяльності, включаючи можливість обирати напрямки підготовки фахівців, укладати договори, приймати і виконувати замовлення, приймати і звільняти працівників і т.д.

Розглянувши та узагальнивши світові та українські тенденції та особливості освітнього простору як усталені напрями розвитку вищої освіти, слід зупинитися на проблемах, які супроводжують надання освітніх послуг в Україні (рис. 6.4):

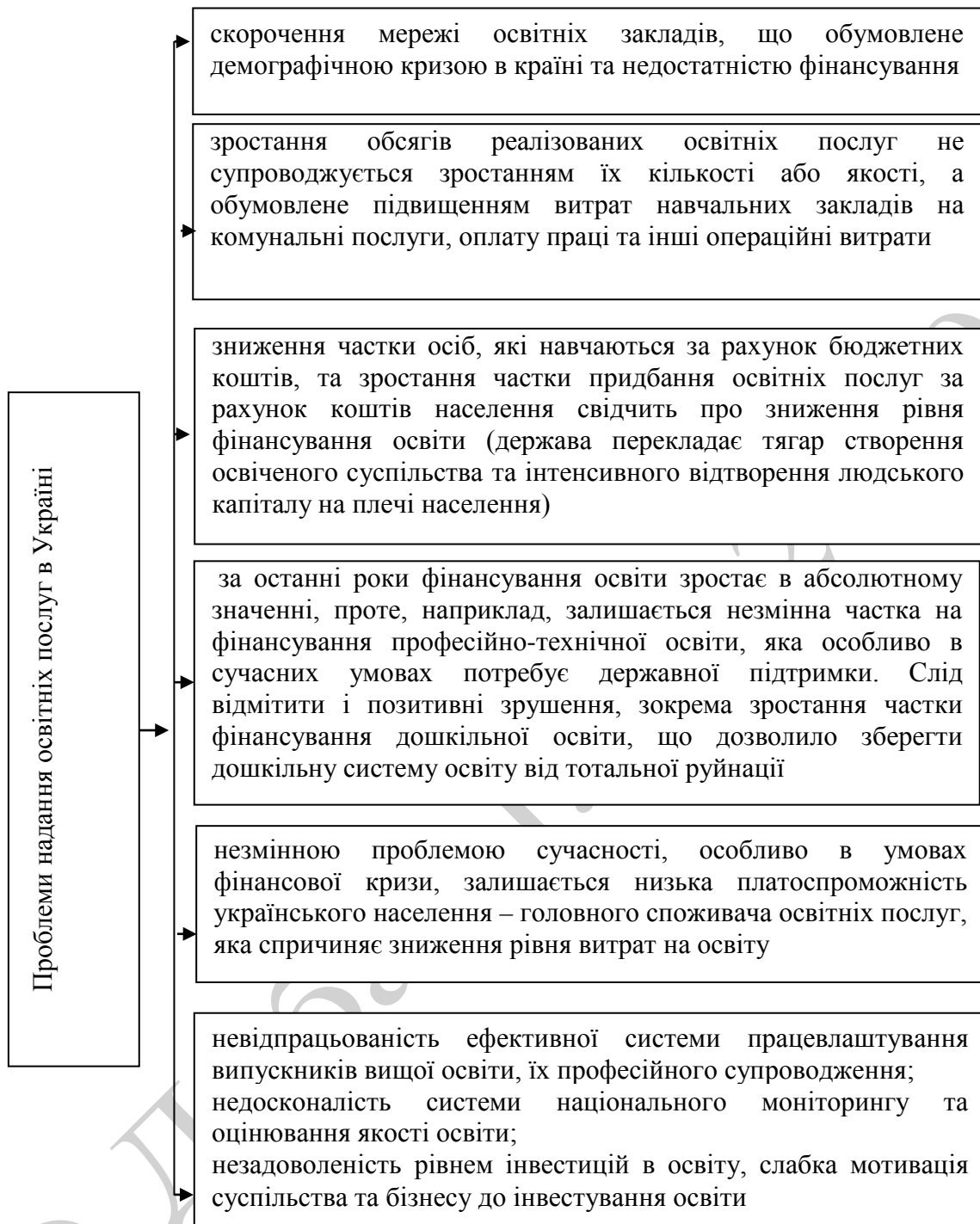


Рис. 6.4. Проблематика надання освітніх послуг в Україні (розробка автора)

У даній роботі ринок освітніх послуг розглядається як ринок, на якому відбувається взаємодія попиту на послуги освіти (з боку осіб, домогосподарств, підприємств, держави) та пропозиції з боку закладів вищої освіти (рис. 6.5).

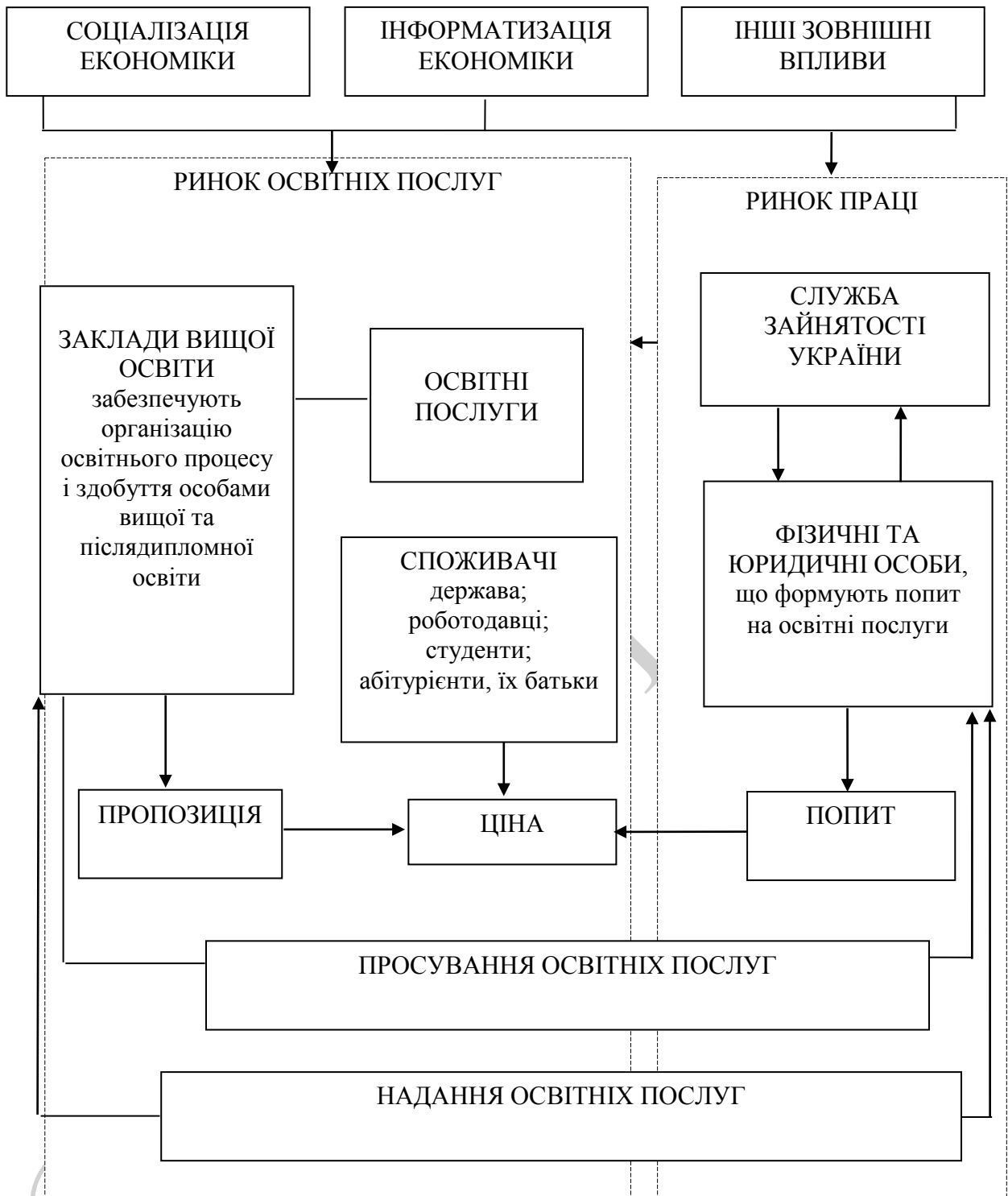


Рис. 6.5. Взаємодія ринку освітніх послуг та ринку праці в умовах соціалізації та інформатизації економіки (розроблено автором)

Крім тих, хто надає освітні послуги, та споживачів, до складу учасників ринкових відносин в освітній сфері входять широкі кола посередників, серед яких служби зайнятості, біржі праці, органи реєстрації, ліцензування та акредитації освітніх установ, освітні фонди, асоціації освітніх установ,

спеціалізовані освітні центри, які сприяють ефективному просуванню освітніх послуг та виконують функції інформування, консультування, організації освітніх послуг тощо. Тобто посередниками на ринку освітніх послуг виступають фізичні і юридичні особи, що беруть на себе, частково або повністю, функції щодо формування попиту та просування освітніх послуг. Держава не тільки є невід'ємним учасником відносин на ринку освітніх послуг як регулюючий і контролюючий орган, а й як зацікавлена сторона – замовник і споживач.

Таким чином, суб'єктами ринку освітніх послуг виступають: заклади вищої освіти; споживачі освітніх послуг, які отримують знання з метою реалізації їх трудової діяльності; держава, підприємства, служби зайнятості, які є одночасно посередниками і суб'єктами, що пред'являють попит на освітні послуги.

Ситуація на ринку освітніх послуг багато в чому визначається ринком праці. Ринок освітніх послуг має свої особливості, свої закономірності руху, нерідко існує розрив між вимогами ринку праці та освітнього ринку. По-перше, у взаємодії двох ринків діє ефект тимчасового лага внаслідок тривалості вищої освіти. Ринок праці висуває потреби сьогодні, а ринок освіти може забезпечити їх через певний термін, причому ще потрібен час для адаптації фахівця в практичній середовищі. По-друге, ринок праці найчастіше буває динамічним за структурою. Ринок освіти менш гнучкий, він може затримуватися зі зміною структури.

Серед ключових напрямків діяльності закладів вищої освіти, крім основної освітньої функції, є: сприяння в створенні передумов та умов для оновлення структури економіки регіону; формування привабливою соціального середовища; використання і участь в розробці, і забезпеченні доступу до сучасних технологій; сприяння в створенні та розвитку окремих галузей економіки знань.

Існуючий досвід провідних світових університетів свідчить про те, що ключовим фактором їх успішного розвитку є підприємницька діяльність, яка забезпечує адекватну реакцію на зміни зовнішнього середовища, сприяє одночасному задоволенню соціальних запитів суспільства і потреб ринку. У

зв'язку з цим особливого значення набуває визначення сутності підприємницького університету як форми інтеграції освіти, науки і бізнесу в рамках національної інноваційної системи.

Взагалі поняття «підприємництво» уперше ввів у науковий обіг англійський вчений Річард Кантільон. Він розглядав його як особливу економічну функцію, важливою рисою якої є ризик. Відомий англійський економіст Адам Сміт розглядав підприємця як власника, пов'язував підприємницьку діяльність насамперед з його власною зацікавленістю, у процесі реалізації якої він сприяє найефективнішому задоволенню потреб суспільства [327]. Також вагомий внесок у розвиток уявлень про підприємницьку діяльність і роль підприємця зробили такі видатні теоретики, як В. Баумд, Т. Веблен, Ф. Кене, Д. Рікардо, Ж. Б. Сей, А. Тюрго.

Якісно нову оцінку підприємництва дав наприкінці XIX ст. англійський економіст Алан Маршалл, виділивши організацію виробництва, а згодом підприємницьку здатність до такої організації, як окремий фактор виробництва. Історія підприємництва набула значного розвитку у першій половині двадцятого століття. Повнішу характеристику підприємництва наводять у своїх працях економісти Йозеф Шумпетер та Фрідріх Хаєк.

Й. Шумпетер серед специфічних характеристик підприємництва виокремив інновацію як визначальну рису і функцію підприємницької діяльності [368]. Ф. Хайек пов'язував підприємництво насамперед з особистою свободою, яка дає людині змогу раціонально розпоряджатися своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами [38].

Серед сучасних зарубіжних дослідників феномена підприємництва слід відзначити П. Друкера, І. Кірцнера, У. Оучі, Д. Севеджа, Дж. Тіммонса, М. Фрідмена, А. Хоскінга. Вони розглядали підприємницьку діяльність в рамках інноваційної, пов'язаної з ризиком в умовах сучасного ринку, акцентуючи увагу переважно на економічній суті підприємництва, проте відзначали його соціальні, політичні характеристики і функції.

Сучасне розуміння сутності підприємництва значною мірою розкривається у працях теоретиків постіндустріального суспільства, яке, на їхню думку, повинно прийти на зміну сучасному капіталістичному.

Французький теоретик постіндустріального суспільства Раймон Арон стверджував, що притаманне такому суспільству раціоналізаторство супроводжуватиме дух науковості, прогресу, раціонального управління, економічного розвитку та демократії.

Конституція України закріплює право кожного на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом [173]. У Законі України «Про підприємництво» зазначається, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, на власний ризик діяльність щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та займання торгівлею з метою одержання прибутку [277]. Основними принципами, за якими здійснюється підприємництво, є:

вільний вибір діяльності на добровільних засадах;

залучення до підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян;

самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників і споживачів виробленої продукції, встановлення цін відповідно до витрат виробництва з дотриманням чинного законодавства;

вільне наймання працівників;

залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, застосування яких не заборонене або не обмежене законодавством;

вільний розподіл прибутку, який залишається після внесення платежів, встановлених законодавством;

самостійне здійснення підприємцем (юридичною особою) зовнішньоекономічної діяльності;

використання будь-яким підприємцем належної йому частки валютної виручки на власний розсуд.

До найважливіших ознак підприємництва відносяться: значно більший ступінь свободи та самостійності у виборі напрямків і методів діяльності, прийнятті рішень та несенні відповідальності за ці рішення; інноваційний характер діяльності та відповідно набагато більший рівень ризикованості підприємницької діяльності; орієнтація на досягнення комерційного успіху.

Для усвідомлення сутності підприємництва слід зрозуміти, що воно є багатоплановим явищем. Його соціально-економічну сутність слід розглядати як економічну категорію, специфічний фактор виробництва, активний і динамічний елемент бізнесу, особливий вид діяльності, певні тип і стиль господарської поведінки.

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

У роботі підтримується думка про необхідність трансформації сучасного закладу вищої освіти у відповідності до сучасної концепції підприємницького університету. Необхідно відзначити, що, незважаючи на широке використання поняття «підприємницький університет» в сучасній науковій літературі, загальноприйнятий підхід до його визначення відсутній. У зв'язку з цим значно ускладнюється процес розробки методичних та практичних рекомендацій щодо підприємницької активності існуючих ЗВО.

Поняття «підприємницький університет» згадується у багатьох працях, що публікувалися вченими з середини 1990-х років. Концептуальні принципи модель університету підприємництва були запропоновані Б. Кларком (1997) [382].

Проблеми університетського управління висвітлювали К. Камерон, Г. Мінцберг, Б. Спірні, А. Стівенс [422]. Феномен підприємницького університету, інновації, академічні знання та розвиток глобалізаційної економіки розглядаються у роботах Дж. Ропке.

Дж. Ропке висуває такі вимоги до університетів, які претендують на те, щоб називатися підприємницькими [417]:

університет повинен демонструвати підприємницьку поведінку як організація;

члени університету – викладачі, студенти, співробітники – повинні бути підприємцями;

взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинно приводити до «структурному сполученню» університету та регіону.

Б. Кларк, один з найвідоміших розробників даної концепції, вважає, що основною ознакою підприємницького університету є відсутність боязні комерціалізувати генерацію і поширення знань. На його думку, члени університету не бачать небезпеки для академічних традицій і якості освіти в комерціалізації. Б. Кларк наголошує, що важливою умовою ефективного функціонування підприємницького університету є такий стиль управління, який забезпечує гнучкість і стратегічну взаємодія з зовнішнім середовищем [382].

Враховуючи сфери діяльності, які є ключовими для закладу вищої освіти, Г. Стівенсоном вважає, що університет, який бажає називатися підприємницьким, повинен долати обмеження в трьох сферах [422]:

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

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

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

Професор О. О. Романовський наводить найбільш вживані варіанти визначення поняття підприємницького університету, введені в науковий обіг вченими і фахівцями сфери академічного (університетського) підприємництва (табл. 6.4) [288].

Для створення підприємницьких університетів в Україні важливим є дослідження успішного зарубіжного досвіду для його поширення на національні заклади вищої освіти. Ще в середині минулого століття в деяких розвинених країнах стала формуватися тенденція перебудови класичних ЗВО у підприємницькі незалежно від того, чи почалося в них створення інноваційної системи за типом «потрійної спіралі». А сама концепція розвитку підприємницьких ЗВО визначалася цілим набором соціально-економічних, політичних, культурних та інших чинників.

Варіанти визначення підприємницького університету

Автор і джерело	Визначення підприємницького університету
Etzkowitz H. [387]	Університети, які розглядають нові джерела фінансування як патенти, дослідження в рамках договорів і вступ у партнерство (кооперацію) з приватним підприємством
Dill D. [385]	Трансфер (передача) університетських технологій визначається як формальне зусилля заробити на університетських дослідженнях шляхом приведення (впровадження) результатів досліджень у життя в якості комерційних підприємств (капіталізація університетських досліджень). У свою чергу, формальні зусилля визначаються як організаційні одиниці з прямою відповідальністю за просування (сприяння) передачі технологій
Clark B. R. [382]	Підприємницький університет активно прагне до інновацій у своїй роботі. Він хоче суттєво змінити характер діяльності організації для того, щоб виявитися у майбутньому у більш сприятливому положенні. Підприємницькі університети прагнуть стати «стійкими» університетами і важливими самостійними гравцями. Підприємливість інститутів одночасно можна вважати процесом і результатом
Röpke J. [417]	Підприємницький університет може означати три речі: сам університет, як організація, стає підприємницьким; члени університетського викладацького складу, студенти, співробітники перетворюють себе у підприємців; а також взаємодія університету з зовнішнім середовищем, «структурний зв'язок» між університетом і регіоном слідує підприємницькому духу
Subotzky G. [424]	Підприємницький університет характеризується більш щільним партнерством університету з бізнесом, більшою відповідальністю працівників (співробітників) за доступність зовнішніх джерел фінансування, а також менеджерським ідеалом інституційного управління, керівництва (лідерства) та планування
Kirby D.A. [401]	Знаходячись у центрі будь-якої підприємницької культури, підприємницькі університети мають можливість здійснювати інновації, розпізнавати і створювати можливості, працювати в команді, приймати (брати на себе) ризики і відповідати на виклики часу
Etzkowitz H. [389]	Подібно до того, як університет готує окремих студентів і випускає їх у світ, підприємницький університет є природним інкубатором, що забезпечує структурну підтримку викладачам і студентам для ініціації (відкриття) нових підприємств: інтелектуальних, комерційних і спільних
Jacob M., Lundqvist M., Hellsmark H. [398]	Підприємницький університет заснований як на комерціалізації (традиційно або історично створених курсів подальшої освіти, консультаційних послуг і розширенні діяльності), так і на комодитизації (поширенні патентів, продажі ліцензій або заснуванні стартапів)
Константинов Г.Н., Филонович С.Р. [167]	Підприємницький університет – це вищий навчальний заклад, який систематично докладає зусиль із подолання обмежень у трьох сферах – генерації знань, викладанні і перетворенні знань у практику – шляхом ініціювання нових видів діяльності, трансформації внутрішнього середовища і модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем
Etzkowitz H. [388]	Капіталізація знань – основа нової місії університету, що більш тісно пов'язує його із споживачами знань і що декларує його у якості самостійного економічного суб'єкту на динамічному ринку освітніх і наукових послуг.

Класичним прикладом цього процесу вважається створення Силіконової долини в США. Історія розвитку Силіконової долини пов'язана з бажанням влади штату Массачусетс подолати вплив великої депресії 30-х рр. ХХ ст. за допомогою спільного діалогу бізнесу і науки в особі Массачусетського технологічного інституту. Спочатку це було подвійна взаємодія «університет-підприємство» та «держава-університет». В університеті акцент був зроблений на розвиток не тільки фундаментальних наук, але і прикладних, орієнтованих на практичне застосування результатів у виробничій діяльності. Основою успіху стали багаторічні зусилля щодо створення фірм, державна підтримка НДДКР і політика підтримки бізнесу. Поступово подвійні взаємини переросли у відносини потрібної спіралі. Особливу роль в її становленні відіграли поправки до закону про патенти і торгові знаки. Згідно з цим документом, університетам і іншим дослідницьким установам стали належати права інтелектуальної власності на розробки, які були проведені за фінансової підтримки держави [288].

Сьогодні основою підприємницьких університетів США є приблизно 235 університетів (так звані дослідницькі університети I і II категорії), що представляють ядро американської системи вищої освіти і основний центр фундаментальної науки [420]. До них відносяться Гарвардський університет, Єльський університет, Колумбійський університет, університет Берклі, Стенфордський університет, Массачусетський технологічний інститут, університет Мінесоти, Вісконсінський університет та ін., значна частина з яких займає перші місця в світових рейтингах.

Саме в них зосереджені основні дослідження в галузі фундаментальної науки і значна частина прикладних досліджень. Університети мають значні фінансові ресурси, володіючи земельними і фінансовими фондами. У США регулярно проводяться рейтинги університетів, а також рейтинги серед однопрофільних факультетів. Таке рейтингування надзвичайно важливо для залучення студентів і кращих професорів, а також використання новітніх методів навчання. Одним з факторів, які забезпечують положення США як визнаного лідера у розвитку підприємництва в світі, вважається рівень

загальної і спеціального підприємницького освіти. Статистика підприємницьких університетів США наведена у табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Статистика підприємницьких університетів США

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

У США 80% населення отримують спеціальну середню та вищу освіту і поступаються за цим показником лише Канаді (90%) [180]. Показниками підприємницької активності в університетах США частіш за все є трансфер та комерціалізація технологій, тобто ліцензування та створення наукомістких стартапів. Британські ж університети вирізняються більш широким розумінням підприємницької діяльності, акцентуючи увагу на формуванні підприємницьких навичок та поведінки випускників.

Досліджуючи зарубіжний досвід створення підприємницьких університетів, необхідно відзначити ряд особливостей їх розвитку. У табл. 6.6 наведено зарубіжний досвід створення університету: організації і управління інноваційною діяльністю провідних зарубіжних університетів підприємницького типу, принципи побудови інноваційної інфраструктури, джерела фінансування, форми взаємодії з промисловістю і державою [138; 114; 158; 212; 213; 289].

Таблиця 6.6

Зарубіжний досвід створення підприємницького ЗВО

Назва університету	Особливості розвитку підприємницьких університетів
Ноттингемський університет, Великобританія	В університеті діють структурні підрозділи, прямими функціями яких є комерціалізація результатів наукових досліджень: парк інновацій університету Ноттінгем – всі види послуг, пов'язаних наданням наукового і офісного устаткування; офіс трансферу технологій – партнерство, спільні дослідження, освітні програми, виведення на ринок стартапів; центр підприємств та інновацій.

Продовження таблиці 6.6

Назва університету	Особливості розвитку підприємницьких університетів
Університет Уорика, Великобританія	В університеті вибудована система проектної діяльності, яка ґрунтується на трьох групах менеджерів: дослідницьких, проектних і бізнес-менеджерів. До завдань менеджерів входить сприяння професорсько-викладацькому складу факультетів у розробці проектних передпропозицій, проведенні фандрайзingu, розробці міждисциплінарних проектів за участю кількох науково-освітніх підрозділів університету та ін.
Технічний університет Мюнхена, Німеччина	Центр підприємництва – консультування, складання бізнес-планів, пошук інвесторів, маркетинг, юридичні питання, бізнес-інкубатор; центр обміну знаннями – реалізація наукових проектів при фінансуванні Сіменс; центр сприяння фінансуванню досліджень і технологічного обміну – переговори і правове оформлення відносин з приватними замовниками, консультування винахідників; патентне і ліцензійне бюро – супровід патентування.
Ягеллонський університет, Польща	У структурі університету є центр інновацій, трансферу технологій та університетського розвитку, основна діяльність яких: забезпечення комерціалізації наукових досліджень; сприяння співробітництву між бізнесом і наукою; організація підготовки та перепідготовки для підприємців; здійснення залучення коштів для стратегічних проектів університету.
Університет Фінляндії (до складу університету входить три університети)	Некомерційна організація інноваційного центра Заводу Demola об'єднує комерційні організації і три університети в Тампере. розвиток ділових комунікацій між студентами і комерційними організаціями; реалізація бізнес-ідей в інноваційному центрі Заводу Demola; розвиток підприємницьких засад і підприємницької культури.
Університет Пекіна, Китай	Відділ патентування і винагород – надає допомогу в патентуванні досягнень університету; відділ технологічного обміну і ліцензування – координує діяльність з обміну науково-технічною інформацією, ліцензує результати науково-дослідної діяльності; наукові парки
Університет Гонконгу	80 науково-дослідних центрів та інститутів: Versitech Ltd – незалежна бізнес-одиниця, відповідає за комерціалізацію результатів наукової діяльності; офіс технологічного трансферу – взаємодія з замовниками, правові питання, технологічний трансфер.

Структура доходів відомих світових університетів, що систематично займаються корпоративним підприємництвом та диверсифікують спектр виконуваних підприємницьких функцій, наведена у табл. 6.7 [150].

Структура доходів провідних університетів світу

Університети	Доходи від освітніх послуг	Доходи від інвестицій / ендаумент-фонд	Гранти і контракти	Доходи від збуту товарів і надання послуг	Інші доходи
Гарвардський університет	19	35,2	21	–	24,8
Єльський університет	9	35	25	20	11
Стенфордський університет	12,1	21,9	31	13,7	11,3
Массачусетський технологічний університет	10	24	49	–	17
Прінстонський університет	19	46	18	–	17
Університет Техасу	10	7	19	–	64
Університет Святого Томаса	59	19	1	–	21
Університет штату Канзас	24	1	22	–	53
Альбертський університет	27,8	2,5	7,4	43,9	18,4
Корнельський університет	16	9	19	22	34

Джерело: сформовано за [150].

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

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

Існуючи підходи до створення підприємницьких університетів, що

входять до Європейського консорціум інноваційних університетів, наведені у табл. 6.8.

Таблиця 6.8

Підходи до створення підприємницьких університетів (закордонний досвід)

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

Виходячи з проведеного аналізу зарубіжного досвіду, слід зазначити, що за теперішнього часу найбільший розвиток у світі отримали класичні, технічні, технологічні, «інноваційні», «підприємницькі» або «корпоративні» університети [420].

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

В економічній літературі під корпорацією розуміють організація, яка визнана юридичною особою, заснована на об'єднанні капіталів (добровільних внесках), передбачає дольову участь, здійснює будь-яку соціально-корисну

діяльність та характеризується значною концентрацією управлінських функцій на вищому рівні ієрархічної структури [115; 172].

«Корпоратизовані» університети – це університети, які мають високий рівень власних (позабюджетних) доходів, які беруть участь в діяльності комерційних підприємств і в приватно-державних партнерствах, які формують і керують інвестиційними портфелями, активно конкурують з іншими університетами на ринку освітніх та інших послуг [431]. Протилежне бачення знаходимо у [357], де автор абстрагується від виконання традиційної освітньої функції та зазначає, що корпоративне навчання в межах корпоративного університету адаптує кваліфікацію менеджера до професійних вимог конкретного робочого місця. Безумовно, заслуговують уваги тези, що за таких умов здійснюється постійна перепідготовка менеджерів, які працюють, з урахуванням інновацій та вимог на ринку. Втім, визначення корпоративного університету як самостійної освітньої організації, яка разом з підрозділами кадрових служб корпоративних підприємств організовує підготовку і перепідготовку менеджерів, діяльність якої здійснюється як самостійно, так і спільно з іншими освітніми установами, викладачами, висококваліфікованими фахівцями на основі договорів про спільну освітню діяльність [357, с.168] на наш погляд є суперечливим. Спірним виглядає цілковите перенесення важелів у бік бізнесу, який, як відомо, завжди опікувався (і буде продовжувати) виключно своїми капіталістичними інтересами, тож марно розраховувати, наприклад, на розвиток науки. Крім того, за умов турбулентності вітчизняного підприємницького середовища, така модель для українських ЗВО виглядає безперспективною.

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

протистояти і при цьому зберігати основи корпоративної культури компанії.

У зарубіжній соціології університети і їх об'єднання з 1960-х рр. розглядаються як корпорації. Традиція розгляду освітніх установ в якості виду капіталістичного підприємства, бюрократичної організації сходить до робіт М. Вебера, Т. Веблена, Т. Парсонса, К. Коліна та інших вчених. Дослідники відзначають, що в другій половині ХХ ст. в зарубіжній науці оформилося уявлення про університет як специфічній формі корпорації. Університетська корпорація розглядається в цих роботах як одна з ланок соціальної системи, що сприяє зміцненню соціального порядку, інтеграції та рівноваги [29; 233; 59; 55].

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

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

Трансформація ролі університету у рівні епохи в житті суспільства наведена на рис. 6.6.

Корпоративно-підприємницький університет розуміється як господарюючий суб'єкт, який акумулює матеріальні засоби з різних джерел, інвестує ці кошти у власний розвиток і формує власну фінансову та інвестиційну політику. Узагальнені основні думки вчених щодо сутності, рис та характеристик корпоративно-підприємницького ЗВО [29; 233; 59; 55], а також власне визначення наведено на рис. 6.7.

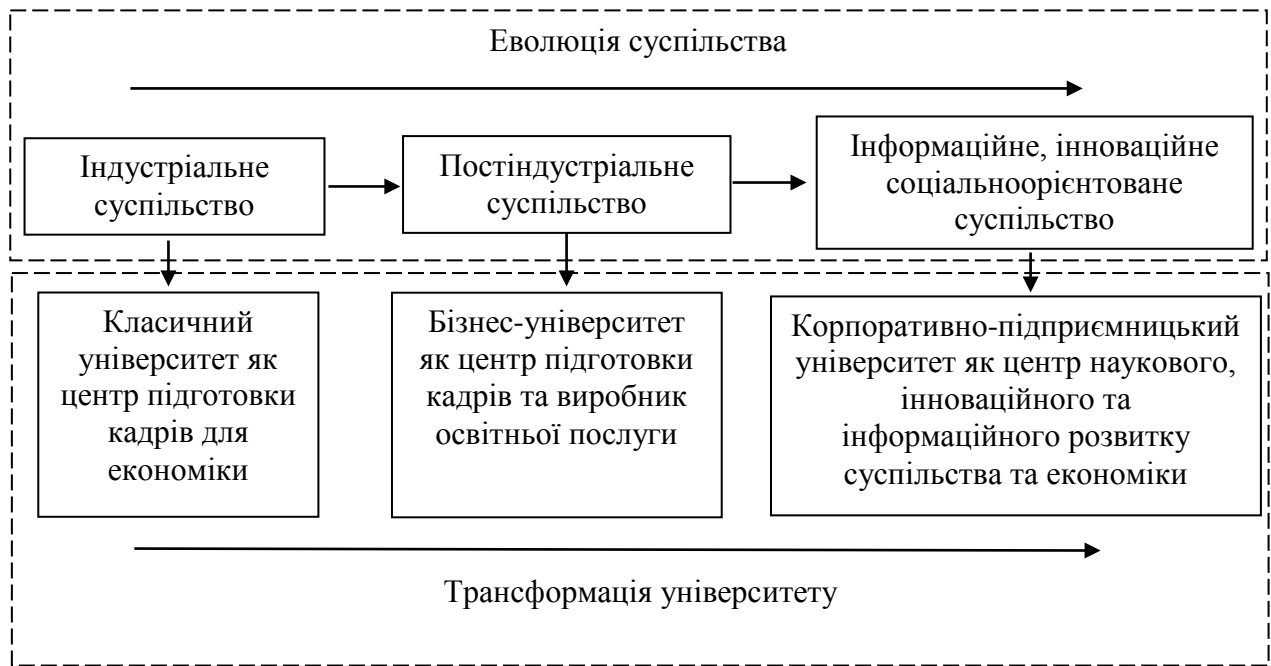


Рис. 6.6. Трансформація ролі університету в житті суспільства

Від так, в широкому сенсі під корпоративно-підприємницьким університетом пропонуємо розуміти заклад вищої освіти, який виконує комплексну діяльність з формування та розвитку освітнього та підприємницького потенціалу суспільства на засадах корпоративного менеджменту з метою отримання прибутку та соціального ефекту із забезпеченням академічної свободи викладачів та студентів. Ключовими чинниками успіху корпоративно-підприємницького ЗВО на ринку освітніх послуг є освіта, наука, підприємницька діяльність освітньої установи та менеджмент.

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

Корпоративно-підприємницький ЗВО – це освітня організація, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація (авторське визначення)

використовує сучасну систему корпоративного управління, має ознаки корпорації, діє як соціально-економічний інститут, використовує принципи корпоративізму, корпоративний кодекс, який базується на місії та стратегічному баченні

підпорядковується корпоративній підприємницькій культурі, підтримує академічну комерцію та ефективно функціонує в зазначених умовах;

заробляє кошти під час здійснення своєї статутної освітньої академічної діяльності – навчальної роботи (підготовка фахівців різних рівнів із наданням різних наукових ступенів), наукових досліджень (пошуку та генерації нових знань), дослідно-конструкторської і науково-виробничої діяльності, досягає соціального ефекту в процесі громадської, суспільної та виховної роботи;

має підприємницьке бачення та підприємницькі навички, знаходить і ефективно використовують підприємницькі можливості, у своїй освітньо-науковій діяльності застосовує підприємницькі прийоми, використовує корпоративну структуру управління – найвищі управлінці (керівники директорату), керівники підрозділів, співробітники структурних одиниць (підрозділів);

успішно комерціалізує результати своїх НДДКР і ефективно використовує свої основні і допоміжні ресурси в комерційних цілях;

активно знаходить і використовує додаткові (диверсифіковані) джерела фінансування своєї статутної академічної діяльності;

активно навчає студентів усіх категорій і слухачів курсів підприємництва і наукам з організації і управління бізнесом, створює бізнес-інкубатори, запрошує до викладацької роботи і практичного керівництва провідних (успішних) підприємців;

має тісні зв'язки з промисловістю і бізнесом, активно сприяє місцевому, регіональному інноваційному розвитку та економічному зростанню нації

успішно розвиває і впроваджує інновації (інноваційні технології), спін-офф (спін-аут) підприємства і запускають стартові (стартап) компанії (отримуючи від цього економічний ефект)

Рис. 6.7. Основні риси та характеристики сучасного корпоративно-підприємницького ЗВО (розроблено автором)

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

На рис. 6.8 наведено авторське бачення щодо організаційної моделі трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО. Сьогодні необхідно розглядати сучасну роль університету як головного елемента вищої освіти з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку ЗВО. Університети повинні своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, задовольняти одночасно і соціальні запити суспільства, і вимоги ринку. Окрема увага повинна приділятися бар'ерам та обмеженням, що стримують розвиток корпоративно-підприємницького ЗВО.

Грунтуючись на роботах І. Ансоффа, можна стверджувати, що стратегічні можливості будь-якої організації безпосередньо залежать від її архітекtonіки, під якою слід розуміти інфраструктуру, технології, інформаційно-комунікаційні системи, організаційну структуру та організаційну культуру організації [6].

Теоретичний термін архітекtonіка складається з двох слів грецького походження: *archi* – головний і *tektos* – будувати, тобто «головна будівля». Архітекtonіка позначає головний (основний) принцип побудови і загальну систему зв'язків між окремими частинами цілого.

Архітекtonіка складається з безлічі фрагментів та стає цілісністю в результаті діяльності суб'єктів, які взаємодіють у процесі досягнення мети. Для архітекtonіки корпоративно-підприємницького ЗВО характерні такі особливості: згуртована команда топ-менеджерів, націлена на зміни; децентралізована система управління, що ґрунтується на проектному підході, стратегічному та корпоративному управлінні, а також управлінні за цілями; матрична або сітьова організаційна структура; підприємницька корпоративна культура; орієнтація на ефект синергії; формування наукового, освітнього та інноваційного простору.



Рис. 6.8. Організаційна модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО (розроблено автором)

На відміну від класичних підприємницькі ЗВО поєднують викладацьку, науково-дослідницьку і комерційну діяльність та отримують від неї дохід, а також мають у своїй структурі об'єкти інноваційної інфраструктури. Тим самим університет вибудовує моделі підготовки фахівців, які націлені, з одного боку, на підготовку і випуск поколінь інноваторів, а з іншого – на виробництво інноваційних ідей і продуктів для різних галузей економіки.

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

перехід на стратегічне управління, що дозволяє гнучко реагувати та проводити своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику зовнішнього середовища і домагатися конкурентних переваг;

впровадження гнучкої організаційної структури, методів управління і самоврядування;

диверсифікація продуктового портфеля (розвиток інноваційної освіти, інтеграція наукової, навчальної та інноваційної діяльності університету з метою створення нових «продуктів університету» і вдосконалення вже існуючих);

розширення фінансової бази: активний пошук і залучення нових, вдосконалення існуючих каналів фінансування;

формування підприємницької корпоративної культури і інтрапренерства як підґрунтя внутрішнього конкурентного середовища, розширення соціальної бази управління.

При цьому ЗВО, що сповідує принципи корпоративного підприємництва, в ході реалізації своєї основної місії повинен прагнути до збільшення не тільки нових знань, а й власного доходу, що має стати підґрунтям для ефективного розвитку. Спираючись на закордонний досвід можна стверджувати, що віднесення університетів до підприємницько-корпоративних структур, обумовлено процесами, які протікають в сучасних організаціях. Щоб адекватно реагувати на зміни і адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища, потрібна постійно діюча адаптивна система, яка б ідентифікувала себе у конкурентному середовищі як ціле, та могла б йому протистояти, зберігаючи і при цьому основи корпоративної культури організації.

6.3. Стратегічний підхід до конкурентоспроможності закладів вищої освіти в контексті корпоративного підприємництва

Конкурентоспроможність стала підґрунтям успішного та ефективного розвитку економіки. У сучасних наукових працях конкурентоспроможність ототожнюється з виграшем, надійністю, якістю, компетентністю і ефективністю. Зокрема, на думку В. Стівенсова конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта в порівнянні з іншими компаніями, які пропонують подібний товар або послугу [75]. Конкурентоспроможність також можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до функціонування в релевантній зовнішньому середовищі, яке ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію щодо конкурентів [253].

Підвищення рівня конкурентоспроможності країни на сучасному етапі розвитку економіки набуває кардинально нового значення. Сьогодні в умовах глобальної конкуренції, соціалізації та інформатизації економіки для України необхідною є зміна пріоритетів національного економічного розвитку. Зазначимо, що традиційно рівень конкурентоспроможності країни визначають відповідними індексами. Одним із десяти міжнародних індексів є Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI), на основі якого розраховується конкурентоспроможність країн.

Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index) [428].

Перше місце рейтингу займає Швейцарія. Далі йдуть США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія та Фінляндія. Польща перебуває на 39-му місці, Туреччина – 53-я, Грузія – 67-ма. Останні місця рейтингу посідають Нігерія, Ємен і Чад (рис. 6.8). Україна за цей період посіла 81-е місце серед 137 країн світу, покращивши свої позиції на 4 пункти.

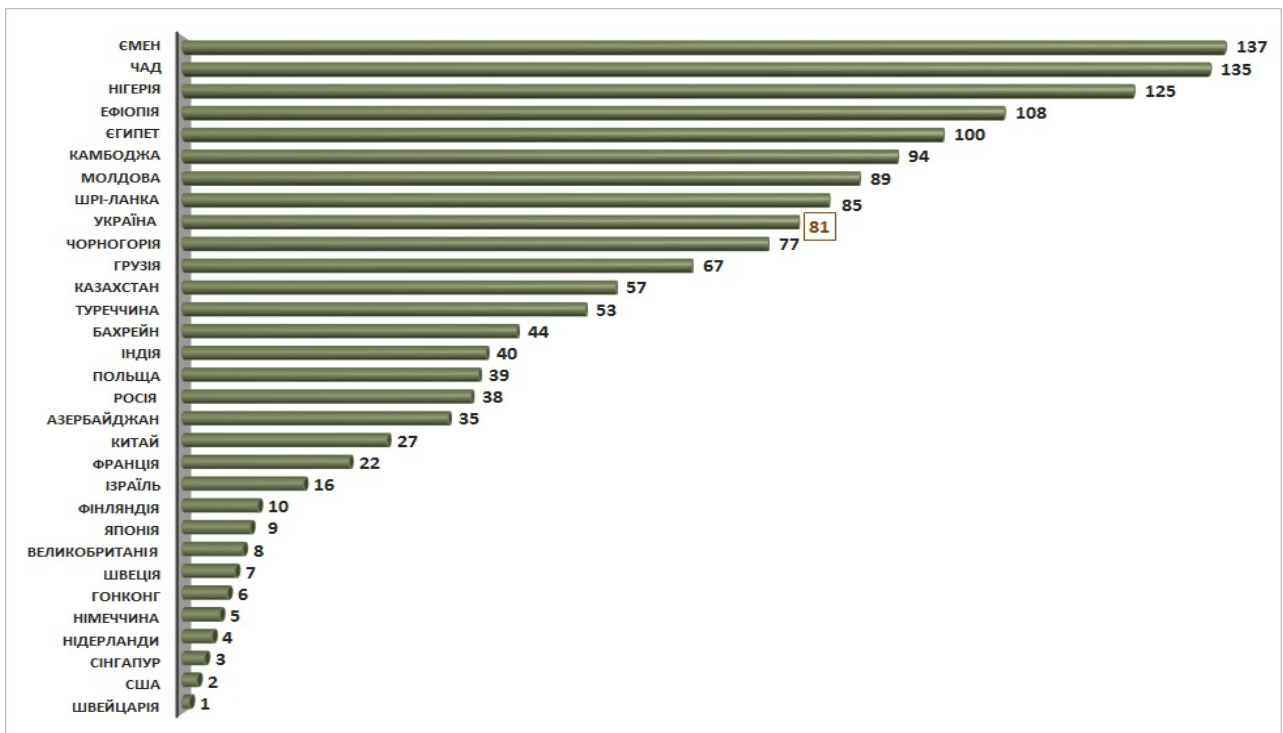


Рис. 6.9. Позиції країн у рейтингу індексу глобальної конкурентоспроможності за 2017-2018 рр. (побудовано за [428])

Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 складових, що згруповані у 12 модулів («Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал»), які об'єднані 3-ма основними групами субіндексів: «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності» та «Інновації та фактори вдосконалення».

Згідно з даними дослідження, Україна погіршила свої позиції у 4 з 12 основних показників. Найбільше втрачено (мінус 13 пунктів) за складовою «Ефективність ринку праці». Тенденція до погіршення цього показника спостерігалася і в минулорічних дослідженнях, при чому в торішньому ми погіршили за ним свої позиції на 17 пунктів.

Також, Україна зазнала втрат за оцінкою інноваційної складової (-9), інфраструктурної (-3) та за складовою, що характеризує вищу освіту та професійну підготовку (-2).

Поширення телекомунікацій дало Україні 77 місце. Також 33 позиція

(разом з іще 68 державами) по кількості телефонів, 38 місце по кількості користувачів звичайного домашнього інтернет, 83 місце по частці інтернет-користувачів (53%) і 105 місце по швидкісному мобільному інтернету.

Найбільш цікавою з точки зору даного дослідження є група «Підсилювачі продуктивності, а саме «Вища освіта і професійна підготовка» (табл. 6.9) [428].

Таблиця 6.9

Динаміка складової індексу глобальної конкурентоспроможності «Вища освіта та професійна підготовка» (рейтинг України)

Складові індексу глобальної конкурентоспроможності	2014-15 рр. 144 країни	2015-16 рр. 140 країн	2016-17 рр. 138 країн	2017-18 рр. 137 країн
Вища освіта та професійна підготовка	40	34	33	35
Частка освіти:	14	14	11	16
- зарахування до закладів середньої освіти	41	39	53	51
- зарахування до закладів вищої освіти	13	14	11	16
Якість освіти:	65	46	46	49
- якість освітньої системи	72	54	56	56
- якість математичної та природничої освіти	30	38	27	27
- якість шкіл менеджменту;	88	87	93	88
- доступ до Інтернету в школах	67	44	35	44
Навчання за місцем роботи:	88	74	85	79
- доступність спеціалізованих науково-дослідних та навчальних закладів	84	78	77	68
- ступінь підготовки персоналу	92	74	94	88

Джерело: складено за [428].

За даними табл. 6.9, рейтинг системи вищої освіти та професійної підготовки за останні 5 років погіршився, утім цей показник має виражену конкурентну перевагу для нашої країни у порівнянні з іншими. Стабільне покращення не спостерігається ні за однією складовою. Однією з проблем вищої освіти є організація процесу підвищення кваліфікації населення за допомогою системи безперервної освіти. Важливою є реформа якості освіти, зокрема математичної та природничої підготовки. Питання забезпечення якості вищої освіти стоять на порядку денному Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Освітня діяльність та освітні послуги на сучасному ринку так само, як і будь-який товар, реалізуються в умовах жорсткої конкуренції.

У світі ведеться розробка нових рейтингових систем університетських закладів за різноманітними критеріями та функціональним призначенням – U-Multirank, проект OECD-AHELO тощо. В Україні визнаними є Академічний рейтинг університетів світу («Шанхайський») – Academic Ranking of World Universities (ARWU); рейтинг університетів світу за версією «Таймс» – Times Higher Education World University Rankings; рейтинг університетів світу «К'ю Ес» – QS (Quacquarelli Symonds Ltd) World University Rankings [300].

У довгострокових планах Китаю, Великобританії та Німеччини йдеться про створення елітних університетів світового рівня для того, щоб підтримувати високий статус в глобальній економіці, яка базується на соціалізації та інформатизації. Китай в рамках національної стратегії по вирішенню проблем глобальної конкуренції вкладає мільярди юанів для створення елітних університетів світового рівня.

Рейтингове оцінювання має на меті низку цілей, серед яких:

сприяння модернізації та гнучкості освітньої сфери завдяки зворотному зв'язку (у вигляді опитувань) з основними учасниками (студентами, викладачами) навчального процесу;

стимулювання конкуренції між освітніми закладами;

своєчасне надання потенційним споживачам (абітурієнт, працедавець, державні структури) адекватної порівнювальної інформації про статус вищих навчальних закладів;

забезпечення прав молоді людини на працевлаштування за рахунок покращення якості освіти.

В Україні оцінювання проводиться за такими рейтингами: топ 200 кращих університетів України; топ 50 ЗВО за оцінками роботодавців; ІРРП: Результати моніторингу відкритості веб-сайтів вищих навчальних закладів України та ін. Таким чином, існує широкий суспільний запит у сфері досліджень рейтингу університетів на глобальному ринку освітніх послуг, при цьому саме конкурентоспроможність є визначальним критерієм ефективності ЗВО.

Вагомий внесок у висвітлення теоретичних та практичних питань

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

В економічній літературі автори розглядають конкурентоспроможність вищого навчального закладу як комплексну характеристику в умовах конкретного ринку, що дає перевагу над конкурентами, а також створює здатність вузу до постійного функціонування і своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Л. Прус розуміє конкурентоспроможність ЗВО як здатність найбільшою мірою з погляду ціни, якості та асортименту задовольняти наявні та формувати майбутні потреби споживачів на конкретному ринку освітніх послуг у певний проміжок часу, забезпечуючи при цьому суспільну спрямованість і власний стійкий розвиток за рахунок конкурентних переваг [280].

К.В. Кравченко стверджує, що конкурентоспроможність ЗВО – здатність пристосовуватися до потреб замовників, постійно розвиваючись у розробленій стратегії та місії, враховуючи тенденції конкретного сегмента освітнього ринку, спираючись на ефективне використання наявних ресурсів та довгострокову співпрацю з партнерами [181].

На думку Р. Фатхутдинова конкурентоспроможність ЗВО – це його здатність готувати спеціалістів, що витримують конкурентну боротьбу на конкретному зовнішньому або внутрішньому ринку праці; розробляти конкурентоздатні новинки в своїй сфері; проводити ефективну політику відтворення в усіх сферах своєї діяльності [339]. Підтримуючи цей підхід, необхідно зазначити, що, конкурентоспроможність окремого ЗВО ґрунтується сьогодні не тільки на рівні якісної складової його освітніх послуг, а і багато у чому залежить від інтелектуальної, інформаційної, рейтингової,

підприємницької, корпоративної, фінансово-інвестиційної та наукової складових, що відповідає сучасному етапу розвитку економіки та новому розумінню ЗВО як корпоративно-підприємницького університету.

Концепція конкурентоспроможності ЗВО має велике практичне значення під час розроблення програм та стратегічних напрямків щодо підвищення конкурентних переваг освітньої системи країни на довгостроковий період.

Конкуренція глобального рівня впливає на формування конкурентоспроможного університету світового рівня, яким, на наш погляд, і повинен стати корпоративно-підприємницький ЗВО. Проблема досягнення українськими ЗВО високої конкурентоспроможності сьогодні стоїть дуже гостро, оскільки перед ними стоїть мета виходу на глобальні ринки.

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

Виходячи з цього автор вважає актуальним та практично значущим розроблення структурно-логічної моделі підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, яка включає (рис. 6.10):

- моніторинг конкурентного середовища діяльності ЗВО;
- діагностування конкурентоспроможності ЗВО;
- розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

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

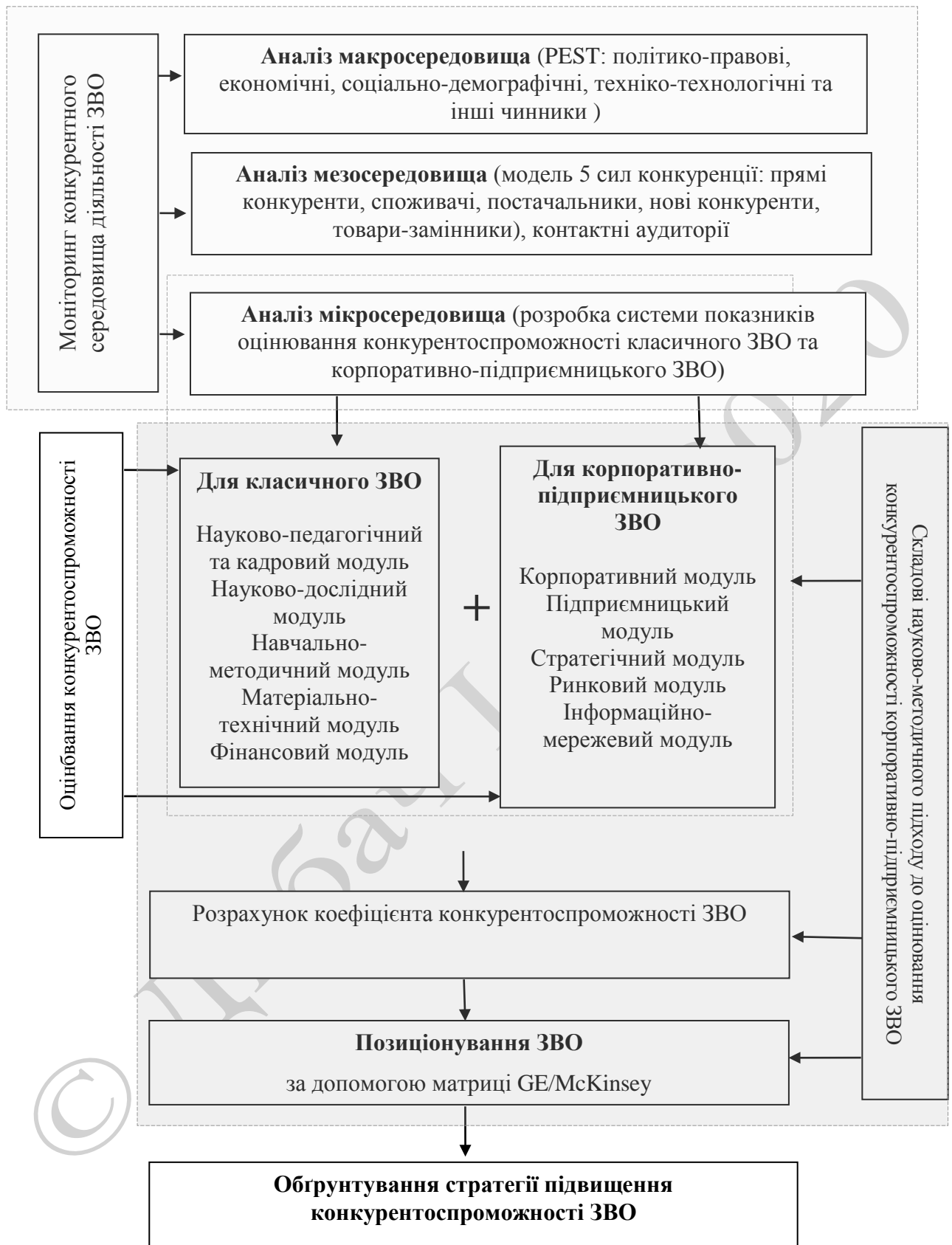


Рис. 6.10. Структурно-логічна модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО (розроблено автором)

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

Розглянемо докладніше кожну із складових структурно-логічної моделі, які передбачають використання стратегічних методів дослідження та базуються на теорії стратегічного менеджменту. Аналіз конкурентного середовища діяльності ЗВО здійснюється за допомогою аналізу PEST, який передбачає оцінку політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників макросередовища [306]. Проведення PEST-аналізу ґрунтується на використанні експертних методів: розробляється перелік чинників факторів, що мають високу імовірність реалізації і вплив на функціонування ЗВО; оцінюється ступеня впливу кожного чинника шляхом присвоєння їй визначеної ваги від нуля (незначне) до одиниці (найважливіше). Визначаються узагальнені оцінки за кожної групою чинників, які вказують на ступінь готовності ЗВО реагувати на поточні і прогнозні чинники макросередовища.

Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій та подій, що впливають на результати діяльності ЗВО та прийнятих стратегічних рішень. Перелік чинників, їх характеристика та узагальнена експертна оцінка наведена у табл. 6.10.

Конкурентний аналіз мезосередовища (або галузева модель п'яти сил конкуренції М. Портера) дозволяє визначити інтенсивність і вираженість конкурентних сил в галузі, знайти таку позицію, в якій організація буде максимально захищена від впливу конкурентних сил і зможе зі свого боку впливати на них [258]. Аналіз мезосередовища передбачає дослідження складових моделі 5 сил конкуренції: прямих конкурентів, споживачів, постачальників, нових конкурентів, товарів-замінників).

PEST-аналіз діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг

Чинник	Характеристика	Зведена експертна оцінка
Політико-правові	Чинне законодавство в галузі освіти, державна освітня політика; взаємозв'язок законодавства України та міжнародного (Європейського) законодавства в галузі освіти; підвищення уваги держави до освіти: державне регулювання, підтримка, управління конкурентним середовищем в освіті і виробництві; міжнародне визнання, (акредитація освітніх програм, академічна мобільність, сертифікація тощо); перебудова системи вищої професійної освіти на нормативних принципах Болонської декларації; зростання злочинності, наркоманії, алкоголізму та ін.; розшарування суспільства.	0,11
Економічні	Відсутність досвіду корпоративного управління ЗВО; модернізація структури освітнього простору країни з виділенням науково-освітніх регіональних центрів; фінансування, гранти, НДР Міністерства освіти та науки та інших відомств; інвестиційний клімат на ринку освітніх послуг; вплив податкової системи; потреба у випускниках ЗВО за різними напрямками; зміна структури фінансування в зв'язку зі створенням науково-освітніх регіональних центрів; низький платоспроможний рівень населення; введення практики освітніх кредитів; висока плата за освітні послуги, в т.ч. додаткові; низька мотивація ПВС	0,17
Соціальні	Підвищення інтересу до вищої освіти у населення; погіршення демографічної та міграційної ситуації; низький статус ПВС та науковців серед інших професій; зміна (поглинання, приєднання і т.д.) статусу ряду професійних ЗВО при слабкій науково-методичній забезпеченості процесів інтеграції; підвищення статусу (коледж – ЗВО) за рахунок приєднання до університетів регіону; складний контингент абітурієнтів: слабка вмотивованість на навчання.	0,05
Технологічні	Формування нового типу суспільства – соціально- та інформаційно орієнтованого; переорієнтація професійної освіти на компетентнісно-орієнтовану особистісно-діяльнісну; альтернативні освітні технології; акцент на самостійні форми навчання, розвиток дистанційної освіти; зв'язки ЗВО з підприємствами-партнерами; захист інноваційної та інтелектуальної діяльності ЗВО; перехід на модульно-рейтингову систему; розвинена інформаційна база.	0,21
Всього		0,54

Пряма конкуренція всередині галузі: оскільки в Україні існує чимала кількість ліцензованих закладів вищої освіти, конкуренція в даній галузі є досить значною, тому потребує глибокого дослідження.

Споживачі є досить істотною силою конкуренції, оскільки мають можливість впливати на ціни, якість та інші умови надання послуг. Крім того, споживач (студент) може перейти з одного освітнього закладу до іншого без істотних витрат. Для ЗВО це висуває необхідність йти на додаткові поступки з метою збереження контингенту.

Вплив постачальників у даному контексті є несуттєвим. Діяльність у сфері освітніх послуг в незначній мірі залежить від поставок сторонніми організаціями.

Щоб оцінити загрозу появи нових конкурентів, необхідно врахувати існуючі вхідні бар'єри на ринок освітніх. Як відомо, складність полягає в необхідності наявності істотного початкового капіталу, укомплектованого штату кваліфікованих педагогічних працівників, отримання ліцензії на ведення освітньої діяльності. Існуюча ситуація у сфері освітніх послуг не сприяє появі нових конкурентів.

Послуги-замінники: як правило, освітні послуги, що надаються освітніми організаціями, близькі за змістом. Однак на сьогодні існує альтернатива класичним методам навчання – дистанційне навчання, що набирає обертів, саме воно створює загрозу. Зростанню його популярності сприяють комфорт у використанні, доступні ціни, задовільні споживчі властивості.

Можна зробити висновок про значний вплив таких сил конкуренції, як прямі конкуренти, споживачі і послуги-замінники та високу інтенсивність конкуренції в галузі.

Друга складова структурно-логічної схеми передбачає оцінювання конкурентоспроможності ЗВО та його позиціонування.

Слід зазначити, що сьогодні існує декілька підходів до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, які відрізняються між собою метою проведення. Найбільш популярним є рейтинговий підхід, коли визначається топ кращих

університетів (за різних ознак). Щодо методології складання інших рейтингів університетів, зокрема такого як QS, вони виділяють такі критерії, як: авторитетність у галузі наукових досліджень, співвідношення викладацького складу до числа студентів, репутація серед роботодавців, частка іноземних студентів та викладачів.

Оцінка світового рейтингу World University Rankings додає ще кілька позицій: рівень інновацій (2,5% рейтингу ЗВО), рівень викладання (30% рейтингу ЗВО), рівень міжнародної взаємодії (7,5% рейтингу ЗВО) Рейтинг Universitas-21 варіює університети за такими складовими, як: результативність, зв'язки, середовище, ресурси, а потім виводить методом середньозважених величин загальний бал і виділяє місце ЗВО за рейтингом [305].

Заслужують на увагу також методи та прийомів, які доцільно використовувати при оцінці рівня конкурентоспроможності ЗВО, серед яких: метод експертних оцінок; метод опитування респондентів, який дозволяє отримати інформацію різних груп користувачів освітніх послуг; методи порівняльного, статистичного та економіко-математичного аналізу, засновані на виділенні та оцінці найвагоміших факторів, які впливають на конкурентоспроможність ЗВО; метод профілів, що дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності за допомогою інтегрального показника; метод рейтингових оцінок, який базується на визначенні і порівнянні показників ЗВО з найуспішнішими конкурентами. Наведений перелік методів та підходів оцінки конкурентоспроможності слід доповнити методами стратегічного аналізу, серед яких SWOT та PEST-аналіз, матриця BCG, матриця GE/McKinsey тощо.

Проведений автором аналіз дозволив встановити, що існуючі в даний час методики оцінювання конкурентоспроможності ЗВО носять здебільшого якісний характер, не враховується нова архітектоніка університетів корпоративно-підприємницького типу, відсутня чітка науково обґрунтована система індикаторів, все це знижує загальну об'єктивність отриманих результатів. Тому своєчасним та значущим є розроблення власного методичного підходу до оцінювання (самооцінювання) конкуренто-

спроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, етапність якого наведена на рис. 6.11, та який ґрунтується на використанні таких принципів:

використання зовнішнього оцінювання (залучення зовнішніх експертів) та самооцінювання (залучення внутрішніх експертів);

врахування корпоративно-підприємницької складової;

діяльність на ринку освітніх послуг, ринку інновацій, нових технологій, ринку праці.



Рис. 6.11. Етапність науково-методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

(розроблено автором)

Зі всієї сукупності існуючих методів для досягнення поставленої мети доцільно використати диференційований метод, заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності та зведеного зваженого показника конкурентоспроможності [169]. Диференційований метод, адаптований автором для оцінки конкурентоспроможності ЗВО, заснований на зіставленні окремих значень модулів конкурентоспроможності досліджуваного ЗВО зі значеннями бази порівняння і встановлення їх співвідношення.

Щодо першого та другого етапів науково-методичного підходу, то в ході проведення дослідження було визначено, що число та склад показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності ЗВО на різних стадіях його функціонування є досить значним. Тому для спрощення процедури оцінювання їх потрібно систематизувати та угрупувати з урахування проведеного раніше дослідження макро- і мезосередовища, тенденцій і проблем розвитку ринку освітніх послуг, а також існуючих рейтингів та методів оцінки конкурентоспроможності ЗВО.

Формування модулів оцінювання для класичного ЗВО відбувалося на основі закону «Про вищу освіту» [263], зокрема визначення університету (ст. 28) та освітнього процесу (ст. 47), принципів діяльності (ст. 32), наукової та інноваційної діяльності (ст. 65); методичних підходів оцінювання різних ЗВО, зокрема Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова; а також проведеного порівняльного аналізу діяльності ЗВО класичного та корпоративно-підприємницького університету.

При формування складу модулів оцінювання корпоративно-підприємницького ЗВО враховувалися: зміст індексу глобальної конкурентоспроможності; новітні умови діяльності університетів, а саме соціалізація та інформатизація економіки (докладно розглянуто у п. 6.1); сутнісне наповнення поняття «корпоративно-підприємницького ЗВО» (рис. 6.8); виділені чинники PEST-аналізу; а також думки вчених щодо конкурентоспроможності ЗВО, викладені у п. 6.3.

У результаті узагальнення існуючих підходів модулі оцінювання

конкурентоспроможності ЗВО угруповано у дві групи – модулі для класичного ЗВО, які поєднують науково-педагогічний та кадровий, науково-дослідний, навчально-методичний, матеріально-технічний та фінансовий модулі, та модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО, що включають корпоративний, підприємницький, стратегічний, ринковий та інформаційно-мережевий модулі (табл. 6.11). Розглянемо кожен з них докладніше.

Таблиця 6.11

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі для класичного ЗВО	Позн.	Модулі для корпоративно-підприємницького ЗВО	Позн.
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m ₁	Корпоративний модуль	m ₆
Науково-дослідний модуль	m ₂	Підприємницький модуль	m ₇
Навчально-методичний модуль	m ₃	Стратегічний модуль	m ₈
Матеріально-технічний модуль	m ₄	Ринковий модуль	m ₉
Фінансовий модуль	m ₅	Інформаційно-мережевий модуль	m ₁₀

Джерело: розроблено автором.

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

Науково-педагогічний та кадровий модуль визначає рівень професорсько-викладацького складу ЗВО, його кваліфікацію, творчий, інноваційний та інтелектуальний потенціал. Викладач є ключовим суб'єктом системи освіти, що забезпечує його якість. Забезпечення якості науково-педагогічного і наукового персоналу передбачає посилення мотивації до діяльності, що в свою чергу обумовлює необхідність надання працівникам ЗВО відповідного соціального статусу і рівня оплати праці.

Науково-дослідний модуль є підґрунтям формування висококваліфікованого професорсько-викладацького складу і якості навчально-методичної роботи, дозволяє ЗВО залучати ресурси у вигляді грантів та інших

методів цільового фінансування НДДКР та оцінюється за обсягами наукових досліджень, числом наукових публікацій та індексами цитування, наявністю відомих вчених, наявністю наукових шкіл, націленістю на фундаментальні або прикладні дослідження, наявністю магістратури, аспірантури, наявністю запатентованих винаходів, участю в міжнародних дослідженнях, проведення наукових конференції під егідою ЗВО, науковою роботою серед студентів.

Навчально-методичний модуль характеризується ефективністю використовуваних освітніх технологій (якість, рівень, ресурсовіддача); сучасними технології навчання; якістю навчально-методичної роботи; забезпеченістю навчального процесу навчально-методичною літературою; якістю викладання навчальних дисциплін; використанням інноваційних комп'ютерних освітніх технологій, проблемних методів навчання. Передбачена система державного контролю за якістю навчання через процедури ліцензування, атестації та акредитації.

Матеріально-технічний модуль характеризується сукупністю показників, що забезпечують умови для здобуття освіти: обсяги площ та їх структура за формою власності і напрямів використання, меблі та інженерне оснащення аудиторій, приміщень деканатів і кафедр, бібліотечне, інформаційне та побутове обслуговування студентів і викладачів, комфортність і оснащеність навчальних аудиторій. Велике значення мають рівень інформатизації та технічні засоби навчання. Їх використання в навчальному процесі дозволяє інтенсифікувати освоєння матеріалу, є сильною мотивацією для підвищення пізнавальної активності студентів.

Фінансовий модуль характеризує наявність стійких джерел фінансування; обсяги позабюджетних коштів; ефективність використання фінансових ресурсів; фінансову стійкість вузу; стабільність прибутків від реалізації результатів інноваційної діяльності, патентів на технологічні розробки, ноу-хау; диференціація бюджетного фінансування; використання технологій фандрейзинга; наявність додаткових джерел фінансування (спонсорство, доходи від інших послуг і т.п.); залучення, накопичення та перерозподіл фінансових потоків; ефективність цінової політики;

Корпоративний модуль є одним з найважливіших для нової архітектури

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

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

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

Ринковий модуль оцінюється через географічне місцезнаходження ЗВО; адаптацію до конкурентних умов діяльності; затребуваність випускників на ринку праці; рівень працевлаштування за фахом; цінову політику освітніх послуг (система знижок, система пільг, гнучкість ціноутворення); створення

фірмового стилю та профорієнтація через рекламу (директ-мейл, аудіо реклама, телереклама), участь у щорічних виставках, систематичне проведення «дня відкритих дверей», проведення цільових рекламних кампаній; презентації власних великих наукових досягнень, програмних продуктів та ін.

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

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

$$OI_i = \frac{P_i}{P_{max}} \quad (i = 1, \dots, n), \quad (6.1)$$

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

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

n – кількість модулів.

Четвертий етап передбачає ранжування модулів конкурентоспроможності ЗВО експертним методом (табл. 6.12).

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

Модулі оцінювання конкурентоспроможності ЗВО

Модулі ЗВО	Позн.	Експертна оцінка, бал.					Сума рангів	Середнє, бал.	Відх. від серед. суми ранів	Квадрат відх. від середньої суми рангів
		1 экс	2 экс	3 экс	4 экс	5 экс				
Модулі для класичного ЗВО:										
Науково-педагогічний та кадровий модуль	m ₁	8	8	9	5	6	36	7,2	3,7	13,69
Науково-дослідний модуль	m ₂	6	2	4	1	8	21	4,2	-6,3	39,69
Навчально-методичний модуль	m ₃	7	6	1	10	1	25	5	-2,3	5,29
Матеріально-технічний модуль	m ₄	9	1	3	6	2	21	4,2	-6,3	39,69
Фінансовий модуль	m ₅	2	9	7	3	3	24	4,8	-3,3	10,89
Модулі для корпоративно- підприємницького ЗВО:										
Корпоративний модуль	m ₆	4	10	5	7	5	31	6,2	8,7	75,69
Підприємницький модуль	m ₇	10	5	10	3	7	35	7	7,7	59,29
Стратегічний модуль	m ₈	3	4	2	8	8	25	5	-2,3	5,29
Ринковий модуль	m ₉	1	7	6	2	10	26	5,2	-1,3	1,69
Інформаційно-мережевий модуль	m ₁₀	5	3	8	9	4	29	5,8	1,7	2,89
Всього	–	–	–	–	–	–	273	–	–	254,1

Джерело: розраховано автором.

Процедура експертного оцінювання здійснювалась наступним чином: найбільш впливовому модулю конкурентоспроможності ЗВО присвоювалось 10 балів, найменш впливовому – 1 бал. Узгодженість думок експертів вимірювалась за допомогою коефіцієнту конкордації [191]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (6.3)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

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

m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів експертизи.

При цьому величина S розраховувалась за наступною формулою:

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{1}{2} m(n+1) \right)^2 \quad (6.4)$$

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

Сума S склала 273. Звідси коефіцієнт конкордації дорівнює:

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

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

χ^2 розраховується за формулою:

$$\chi^2 = (n-1) \times m \times W \quad (6.5)$$

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

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

$$ZI_i = OI_i \times R_i. \quad (6.2)$$

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

Сума зведених індексів за модулями або загальний зведений індекс

характеризує рівень конкурентоспроможності ЗВО. Чим ближче загальний зведений індекс до 1, тим більш конкурентоспроможним є ЗВО. Для оцінки конкурентоспроможності ЗВО обрана 10-ти бальна шкала, тому максимальне значення за кожним модулем дорівнює 10. У табл. 6.13 наведена оцінка конкурентоспроможності ЗВО, яка використовується для само оцінювання із залученням експертів. Можливо також за цим методичним підходом проводити відносну оцінку, у порівнянні з конкурентами. Таким чином, у результаті розрахунків отримано, що зведений індекс конкурентоспроможності ЗВО дорівнює 0,622, що відповідає середньому рівню.

Таблиця 6.13

Оцінка конкурентоспроможності ЗВО

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

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

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

Шостий етап науково-методичного підходу – позиціонування ЗВО з використанням матриці GE/McKinsey. Матриця GE/McKinsey – це багатofакторна модель, яка використовується для відображення, порівняльного аналізу та встановлення стратегічних позицій різних бізнесів, видів діяльності

Матриця містить дев'ять квадрантів, які розташовані в двовимірній системі координат – галузева привабливість та конкурентоспроможність конкретного бізнесу. Обидва елементи її вертикального та горизонтального поділу характеризуються комплексом величин, а не визначаються одним показником [325]. Вибір матриці GE/McKinsey для позиціонування ЗВО пов'язаний з тим, що вона може бути застосована в освітній установі при наявності у неї великої кількості окремих проектів і напрямків роботи, при визначенні пріоритетності фінансування різних видів діяльності, а також при перерозподілі ресурсів, що відповідає завданням та принципам корпоративно-підприємницького ЗВО (табл. 6.14).

Таблиця 6.14

Матриця GE/McKinsey (стратегія / рекомендації)

Конкурентна позиція ЗВО	Привабливість ринку освітніх послуг		
	Висока (0,71 – 1,0)	Середня (0,4 – 0,7)	Низька (0 – 0,4)
Сильна (0,71 – 1,0)	1. Стабільне лідерство / активне інвестування у розвиток підприємництва, розширення сфери послуг, підтримка конкурентних переваг	3. Використання конкурентних позицій, пошук нових сфер діяльності, інвестування з метою підвищення прибутковості	6. Обережне інвестування, спеціалізація на обмежених перевагах галузі, пошук нових ніш
Середня (0,4 – 0,7)	2. Генерація прибутку / Інвестування в посилення позицій окремих проектів / бізнесів	5. Обережний вибірковий розвиток, пошук конкурентних переваг / Вибіркове інвестування	8. Зменшення інвестування, збір врожаю та та вихід з ринку
Слабка (0 – 0,4)	4. Вибіркове обережне інвестування в посилення бізнесу, концентрація на привабливих сегментах / вихід з ринку	7. Поступове згорання бізнесу, короткострокові дії, мінімальні вкладення / Збір врожаю	9. Швидка ліквідація та вихід з ринку / припинення інвестування, елімінація

Джерело: [47; 183; 205].

При цьому використовується нормована шкала від 0 до 1 з рівними

відрізками, де інтервал від 0 до 0,4 – низьке значення, від 0,4 до 0,7 – середнє значення, від 0,71 до 1,0 – високе значення. Таке нормування є класичним для цієї матриці, воно було розроблено виходячи з практичного досвіду її використання [183; 205]. Зустрічається також нормування від 0 до 100 з рівними відрізками [47].

При побудові матриці виділяються три стратегічні зони. Перша стратегічна зона (зона росту) охоплює квадранти 1, 2, 3 – рекомендується стратегія зростання та розвитку, інвестування та розширення послуг. Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4, 5, 6 – рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу ЗВО до першої зони.

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

Для позиціонування ЗВО з використанням матриці було оцінено привабливість галузі освітніх послуг (з використанням методу PEST-аналізу та моделі 5 сил конкуренції) (0,54) та конкурентоспроможність ЗВО (з використанням диференційованого методу) (0,62). Виходячи з цього, досліджуваний ЗВО знаходиться в квадранті 5 «Обережний вибірково-розвиток» або «середній бізнес». Таке положення визначає обережну лінію поведінки вузу: здійснювати вибірково інвестування тільки в перспективні і найменш ризиковані заходи. Свої позиції університет може поліпшити за рахунок правильної диференціації послуг. Дана стратегія передбачає створення і розвиток прибуткових сегментів (наприклад, сфери міжнародного співробітництва) та введення для конкурентів вхідних бар'єрів в такі сегменти. Це буде сприяти підвищенню позицій ЗВО в загальному рейтингу, зростання престижності закладу, що, в свою чергу, дасть можливість залучити нових студентів і викладачів, збільшити частку установи на ринку освітніх послуг.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, який ґрунтується на двоєдиній системі модулів

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

Повертаючись до структурно-логічної моделі підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, слід зупинитися на останній її складовій – обґрунтуванні стратегії підвищення конкурентоспроможності ЗВО, яка тісно пов'язана з попередніми складовими (табл. 6.15).

Стратегія ЗВО являє собою комплексну довгострокову системну дію та її реальне здійснення на основі всебічного вивчення всіх закономірностей, зовнішніх і внутрішніх чинників, поставлених цілей і завдань, що забезпечують ефективність діяльності освітньої установи. Для кожного модуля конкурентоспроможності ЗВО визначаються стратегічні ініціативи, необхідні для досягнення цілей. План дій, який забезпечує ресурси для стратегічних ініціатив, повинен розглядатися як комплекс інвестицій, а не перелік відокремлених проектів. Завоювання лідируючих конкурентних позицій для корпоративно-підприємницького ЗВО стає можливим при запуску комплексу стратегічних планів та програм, за допомогою яких будуть досягненні поставлені цілі, завдання та місія його існування.

Досліджуючи досвід успішного функціонування світових освітніх систем можна сформулювати наступні засади підвищення конкурентоспроможності вищої освіти України:

вища освіта має бути інноваційною, стратегічною і результативною, тобто готувати освічених працівників, які спроможні виконувати складні завдання, швидко адаптуватися до зміни середовища й нових вимог економіки;

Розроблення стратегії та стратегічних ініціатив підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО

Модулі ЗВО	Стратегії та стратегічні ініціативи
Науково-педагогічний та кадровий модуль (m ₁)	Кадрова стратегія реалізується через: підвищення рівня професіоналізму; компетентнісний та соціальноорієнтований підхід; адресність системи професійної підготовки та перепідготовки; стратегічні ключові компетентності; підвищення якості життя співробітників; ефективну систему мотивації.
Науково-дослідний модуль (m ₂)	Науково-дослідна стратегія реалізується через: фундаментальні та прикладні дослідження; кореспондування НДР з іншими видами робіт; розвиток системи проривних наукових досліджень; розвиток інтелектуального потенціалу; розвиток наукових шкіл.
Навчально-методичний модуль (m ₃)	Навчально-методична стратегія реалізується через: надання широкого спектру освітніх продуктів і послуг; розширення магістерських та бакалаврських програм, у тому числі за рахунок міждисциплінарних зв'язків; оптимізацію навчальних планів, дуальність освіти; електронне консультування; індивідуалізацію навчання.
Матеріально-технічний модуль (m ₄)	Матеріально-технічна (логістична) стратегія реалізується через: розвиток матеріально-технічної бази; оптимізацію матеріально-технічних витрат; збільшення питомої ваги електронних закупівель; розвиток електронної логістики.
Фінансовий модуль (m ₅)	Фінансова стратегія реалізується через: зростання доходності та інвестиційної привабливості освітніх послуг; капіталізацію освітніх процесів, інноваційних продуктів та послуг; створення нових джерел доходів; оптимізацію освітніх та наукових витрат; максимізація прибутковості в системі безперервної освіти; розвиток освітнього кредитування; використання ендаумент-фондів, фандрейзингу.
Корпоративний модуль (m ₆)	Корпоративна стратегія реалізується через: забезпечення стійкого розвитку корпоративної структури; формування та реалізацію корпоративної культури та інтрапренерства; залучення та збереження корпоративних клієнтів; превентивне та гнучке управління корпоративними ризиками; впровадження нових форм міжнародного співробітництва.

Продовження таблиці 6.15

Модулі ЗВО	Стратегії та стратегічні ініціативи
Підприємницький модуль (m ₇)	Підприємницька стратегія реалізується через: створення підприємницьких структур (центрів підприємництва, бізнес-інкубаторів); формування унікального конкурентного портфеля освітніх послуг; формування іміджу системного інтегратора; систематичне проведення тренінгів, консультацій з питань інновацій, підприємництва, соціального підприємництва.
Стратегічний модуль (m ₈)	Конкурентна та маркетингова стратегія реалізується через: зв'язки з промисловістю та бізнесом, міжнародну інтеграцію; розвиток стратегічного партнерства; горизонтальну інтеграцію (з ЗВО-партнерами); вертикальну інтеграцію (створення навчально-виробничих комплексів); диверсифікацію (консалтингові структури, патенти тощо).
Ринковий модуль (m ₉)	Ринкова стратегія реалізується через: ринок наукових досліджень; ринок абітурієнтів (географічна присутність у всіх регіонах; сегментація клієнтської бази); ринок роботодавців; розвиток регіональних філій; розвиток додаткових спеціалізованих послуг.
Інформаційно-мережевий модуль (m ₁₀)	Стратегія інформаційної капіталізації реалізується через: побудову моделі мережевої взаємодії та дистанційного навчання; інтегровану платформу для всіх інформаційних систем; корпоративну інформаційну безпеку; взаємодію з партнерами ІТ-лідерами; активізацію контуру зворотного зв'язку

Джерело: пропозиції автора.

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

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

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

Таким чином, у роботі запропоновано та обґрунтовано структурно-логічну модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти, яка дозволяє враховувати і реагувати на зміни у макро- та мезосередовищі, оцінювати мікросередовище ЗВО, забезпечуючи високий рівень його адаптивності до динамічних умов ринку освітніх послуг та ринку праці; запропоновано набір стратегій та стратегічних ініціатив, спрямованих на становлення конкурентоспроможних корпоративно-підприємницьких ЗВО.

Висновки по розділу 6

Шостий розділ рукопису «Пріоритетні напрямки розвитку корпоративного підприємництва університету на ринку освітніх послуг» присвячено розробленню організаційної моделі трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО; розробці науково-методологічного підходу до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти.

1. Ринок освітніх послуг виконує важливі соціально-економічні функції, які є умовою і чинником розвитку економіки і суспільства в цілому. Успішне виконання ринком освітніх своїх функцій залежить від соціально-економічних процесів, що відбуваються в країні і від державної політики, що проводиться по відношенню до ринку освітніх послуг. Створення ринку освітніх послуг є одним із пріоритетів державної політики України.

2. Доведено, що соціалізація економіки є об'єктивною необхідністю не тільки соціально-економічного, а й соціального розвитку сьогодення. Існуюча концепція соціалізації економіки тісно пов'язана з моделлю соціально орієнтованої ринкової економіки, яка передбачає наявність інститутів

соціально-відповідального підприємництва; подолання бідності основної маси населення; соціальну захищеність малозабезпечених верств населення; зменшення диспропорції у рівні доходів окремих верств населення та регіонів тощо. Соціалізація економіки впливає на ефективне регулювання соціально-трудових відносин; зниження соціальних ризиків; підвищення соціальної захищеності працівників; вирівнювання доходів; підвищення зацікавленості працівників у досягненні кінцевих результатів, залучення їх до управління; зміцнення соціального партнерства та інше.

3. Обґрунтовано, що метою інформатизації є найбільш повне задоволення інформаційних потреб в усіх сферах діяльності, підвищення ефективності суспільного виробництва, сприяння стабілізації суспільно-політичних відносин у державах на основі впровадження засобів інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, комп'ютеризації і сегменту мережі Інтернет. Формування і розвиток економіки знань розглядається як певний етап на шляху побудови постіндустріального суспільства, яке ще інакше називають «інформаційним суспільством». ЗВО здійснює реальний вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіону при новому розумінні змісту та ролі освітніх послуг, які формуються в умовах соціалізації та інформатизації економіки.

4. В умовах соціалізації та інформатизації економіки освітня послуга, з одного боку, виступає в якості послуги як індивідуального блага, розподіл якої регулюється переважно ринковими методами, а з іншого – в якості суспільного блага. У першому значенні освітня послуга корисна для окремого індивіда, який інвестує у своє навчання гроші та час. Як суспільне благо, освітня послуга робить значний внесок у соціально-економічний та культурний розвиток усього суспільства через формування його інтелектуального потенціалу.

5. Доведено, що модернізація ринку освітніх послуг може бути здійснена завдяки застосуванню інструментарію корпоративного підприємництва для ЗВО. Підприємницька активність сучасних ЗВО може реалізовуватись у всіх видах діяльності, від надання освітніх послуг до забезпечення власного ефективного функціонування. Необхідно зосередитися на напрямках

подальшого розвитку ЗВО з урахуванням регіональних особливостей, розробки економічного механізму перетворення університету в «підприємницьку організацію» регіонального рівня.

6. Корпоративно-підприємницький ЗВО розглядається освітня організація, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація. У сучасних умовах використання моделі корпоративно-підприємницького ЗВО є оптимальною стратегією розвитку вищої школи. ЗВО поступово повинен стати центром інноваційної діяльності, активним учасником соціально-економічного життя.

7. Запропоновано структурно-логічну модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, яка включає аналіз конкурентного середовища діяльності ЗВО; діагностування конкурентоспроможності ЗВО та розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності ЗВО. У відповідності до запропонованої структурно-логічної моделі ЗВО як корпоративно-підприємницький університет здійснює свою діяльність під впливом макросередовища, співпрацює та конкурує з елементами мезосередовища, об'єднує елементи мікросередовища, та має на меті забезпечення міцних конкурентних позицій на ринку освітніх послуг і збереження наявних і нарощування нових конкурентних переваг.

Основні наукові здобутки цього розділу опубліковані у [83; 84; 89; 91; 105; 106; 109; 110].

ВИСНОВКИ

В дисертаційній роботі розв'язана важлива науково-прикладна проблема щодо обґрунтування та розробки теоретичних, методологічних та методичних положень з управління ЗВО на засадах корпоратизації та сформовані практичні рекомендації щодо їх реалізації в контексті формування ринку освітніх послуг. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки теоретичного, методологічного та практичного спрямування:

1. Специфіка корпоратизації ЗВО, охоплює сутність етапів розвитку корпоративного управління (а саме: зародження елементів корпоративного управління, становлення корпоративного управління, формування організаційних основ корпоративного управління, законодавче закріплення корпоративного управління, практичного занепаду та науково-теоретичного обґрунтування корпоративного управління, формування теоретичних основ корпоративного управління та удосконалення науково-теоретичних та практичних аспектів) та онтогенезис форм структурних об'єднань. Визначено, що корпоратизація ЗВО базується на клієнтоорієнтованому, процесному та системному підходах за ознаками, які притаманні як корпораціям так і ЗВО (участь у комерційній діяльності, розмежування відносин власності та управління, стратегічна спрямованість розвитку ЗВО). Це дозволило розширити сферу застосування корпоративних засад в сучасній науці та актуалізувати використання цієї категорії у сфері управління ЗВО.

2. Узагальнення наукового доробку сучасних досліджень з питань змістовного наповнення науково-категоріального апарату теорії управління ЗВО засобами корпоратизації дозволило уточнити визначення термінів «корпорація» та «корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти» через виокремлення стандартів та принципів корпоративного управління у діяльності ЗВО та визначення специфічних компонент корпоративного управління: лідерства, корпоративної культури, результатів діяльності, контролю та взаємодії

зацікавлених осіб. Так доведено, що «корпораціями» в сучасних реаліях господарювання є організації, в тому числі й некомерційні, неприбуткові організації (серед яких і заклади освіти), які мають організаційну та економічну самостійність при господарюванні та орієнтовані на виробництво продуктів чи послуг з метою отримання економічного та соціального ефекту. Спираючись на норми Закону України «Про вищу освіту» визначено, що в сфері вищої освіти корпоратизація проявляється, в першу чергу, через перетворення ЗВО у ефективні, самостійні, ринково-орієнтовані організації за рахунок імплементації принципів та методів корпоративного управління. «Корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти» є освітньою організацією, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорацію.

3. Сформовані методологічні положення концепції управління ЗВО на засадах корпоратизації надають системне бачення єдності методологічних положень щодо теоретичного підґрунтя, підходів, методології та інструментарію управління із врахуванням обмежень, які обумовлюють доцільність корпоратизації ЗВО та протиріч у застосуванні корпоративної моделі управління ними. Основними концептуальними положеннями управління ЗВО на засадах корпоратизації визначено: 1) генезис формування та розвитку корпоратизації відповідає функціонуванню та розвитку ЗВО; 2) впровадження стандартів корпоративного управління в діяльність ЗВО є передумовою їх конкурентоспроможності в контексті глобалізації освіти; 3) управління ЗВО на засадах корпоратизації враховує інституційний характер взаємовідносин ринкових агентів; 4) між попитом-пропозицією на ринку праці молоді та корпоратизацією ЗВО існує пряма залежність, оскільки умови ринку праці формують вимоги до пропозиції освітньої послуги; 5) управління ЗВО на засадах корпоратизації орієнтоване на економічні інтереси стейкхолдерів та

довгостроковий розвиток системи вищої освіти; 6) управління ЗВО на засадах корпоратизації зосереджено на пошуку ресурсів для забезпечення ефективності їх діяльності; 7) управління ЗВО на засадах корпоратизації сприяє оптимізації трансакційних витрат; 8) стимулювання науково-педагогічних працівників, як основної ланки продукування освітньої послуги, є конкурентною перевагою ЗВО та базується на принципах доброчесності та прозорості формування винагороди за працю; 9) на формування трудового потенціалу, як складової системи корпоратизації ЗВО, впливають особливості регіонального розвитку та макроекономічні фактори впливу; 10) трансформація традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО здійснюється на засадах корпоратизації з урахуванням принципів корпоративного управління за ресурсно-інноваційним підходом.

4. Аналіз розвитку організаційних структур ЗВО довів домінування таких тенденцій: перехід від формальних до неформальних органічних систем управління, розвиток економічної самостійності та відповідальності установи, активна кадрова політика, людино-орієнтований підхід, формування високоефективних внутрішньо-організаційних зв'язків. У роботі з позиції корпоратизації уточнено організаційно-функціональну структуру ЗВО. Визначено базові функції організаційної структуризації ЗВО, серед яких: виробнича, комерційна, фінансова, облікова, адміністративна, безпекова. На основі дослідження теоретичного базису організаційно-функціональної структуризації ЗВО визначено, що її теоретичним підґрунтям є тенденції розвитку організаційних структур управління та порівняльний аналіз цих тенденцій у господарській та освітній діяльності. Основними напрямками розвитку ЗВО визнано максимальну гнучкість структури, застосування новітніх інформаційних та комунікаційних технологій, швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі, здатність до самокоординації та самоуправління, адаптивні форми конкуренції.

5. Розглядаючи процеси організації і управління ЗВО, проведено аналіз категорії влади, яка використовується в теорії організації, інституціональної

теорії та корпоративного управління. Організаційну владу визначено як здатність групи людей змушувати підлегли їм інші групи людей (структурні підрозділи) здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. З цієї точки зору ЗВО можна розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), керівництвом (ректоратом) та трудовим колективом. Систематизація та розподіл повноважень у процесі реалізації влади в ЗВО за рівнями управління та відповідними одноосібними органами управління (ректор, проректор, декан, завідувач кафедри) і колегіальними органами управління (вчена рада університету, вчена рада факультету) дозволив визначити функції, процедури та операції, що закріплені за кожним рівнем та органом управління ЗВО. Обґрунтовано доцільність аналізу владних повноважень під час управління ЗВО та визначено змістовну складову прийняття управлінських рішень в закладах вищої освіти.

6. Питання зростання рівня конкурентоспроможності ЗВО набуває надзвичайно важливого значення у вимірі підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу країни та розвитку суспільства в цілому. Ринок праці молоді є одним з найбільш складних структурних елементів економіки України. Будь-які зміни в економічному розвитку країни миттєво відображаються на ринку праці молоді, який, з однієї сторони, формується під впливом макроекономічних чинників, а з іншої – визначає ресурсні можливості реалізації основних резервів соціального та економічного розвитку суспільства. На основі дослідження трансформаційних процесів на ринку праці молоді, а саме трансформації структур, відносин та умов, побудовано цілісний механізм формування освітньої послуги. Методологічним підґрунтям розробленого механізму є опрацювання інформаційних, організаційних, технічних, кадрових та фінансових ресурсних складових, що визначають завдання, функції, принципи, методи та важелі управління формуванням освітньої послуги. Впровадження запропонованого механізму сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників ЗВО,

підвищенню якості освітньої послуги та задоволенню інтересів головних учасників ринку освітніх послуг.

7. Обґрунтування соціально-економічних умов формування трудового потенціалу ЗВО, науковим базисом якого є дослідження макроекономічних аспектів трудового потенціалу та кластеризації регіонів за показниками діяльності ЗВО за методом «ближнього» та «далекого» сусіда з метою визначення рівня регіонального розвитку закладів вищої освіти дає можливість надати рекомендації щодо врахування домінуючих факторів розвитку ЗВО. Визначено існування двох кластерів: до першого входять регіони, що є університетськими центрами з тривалими науковими традиціями та наявністю наукових шкіл (Дніпропетровський, Львівський, Одеський, Харківський регіони); регіони, що увійшли до другого, мають значно нижчі показники розвитку закладів вищої освіти, що обумовлено як нижчою кількістю населення в цих регіонах у порівнянні з регіонами-лідерами, так і значно нижчою конкурентоспроможністю за науковими школами, кількістю кадрів вищої кваліфікації (Вінницький, Волинський, Донецький, Житомирський, Закарпатський, Запорізький, Івано-Франківський, Київський, Кіровоградський, Луганський, Миколаївський, Полтавський, Рівненський, Сумський, Тернопільський, Херсонський, Хмельницький, Черкаський, Чернівецький, Чернігівський регіони). Обґрунтування інструментарію оцінювання розвитку ЗВО через розрахунок таксономічного показника оцінки розвитку дозволило визначити рівень мобільності переходу ЗВО між визначеними кластерами з високим та низьким рівнем розвитку за методом З.Хеловича.

8. За результатами статистичного кореляційно-регресійного аналізу розроблений методичний підхід до побудови багатофакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних працівників. Реалізація запропонованого підходу дозволила обґрунтувати доцільність перегляду нормативів щодо визначення кількісного складу науково-педагогічних працівників з урахуванням як регіональних особливостей розвитку закладів вищої освіти, так і домінантних зовнішніх та внутрішніх факторів. Встановлено, що на

чисельність персоналу закладів вищої освіти впливають загальна кількість студентів, кількість студентів-випускників, розмір заробітної плати працівників ЗВО в регіоні, кількість випускників загальноосвітніх закладів.

9. Сформований методичний підхід до прогнозування забезпеченості ЗВО науково-педагогічними працівниками на основі факторного аналізу дозволив об'єктивно оцінити наявний трудовий потенціал ЗВО кожного з визначених регіонів та вектор його розвитку. Співставлення прогнозних значень кількості науково-педагогічних працівників з нормативними значеннями, затвердженими Ліцензійними умовами надання освітніх послуг у сфері вищої освіти, показало значне відхилення нормативних значень від прогнозної моделі, що, в свою чергу, сприяє виявленню резервів у кадровому складі в процесі корпоратизації ЗВО відповідно до особливостей регіонального розвитку.

10. Уточнений інструментарій комплексного оцінювання соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах корпоратизації ЗВО, ґрунтується на комплексному застосуванні методів анкетування, хронометражних досліджень, експертних оцінок та побудови багатфакторної лінійної моделі і рівняння регресії. Це дозволило визначити домінуючими факторами ефективності праці науково-педагогічного персоналу характер робіт, кваліфікацію, комп'ютерну компетентність, досвід роботи, розумову активність, інтенсивність праці, стан здоров'я, задоволеність працею.

11. Розроблений методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО передбачає врахування не лише трудомісткості робіт, а і якісні характеристики трудових процесів: складність та зміст роботи, рівень використання ІТ-технологій, індивідуальний рівень розумової активності в процесі роботи. Сформована процедура розрахунку надбавки за трудові досягнення за певний проміжок часу (сумарного місячного фонду корисного робочого часу), у співставленні з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу

спонукатиме до підвищення самовіддачі та інтелектуальної зацікавленості науково-педагогічних працівників у своїй роботі.

12. Запропоноване нове поняття «корпоративно-підприємницький ЗВО», який визначено як освітня організація, діяльність якої ґрунтується на засадах корпоративізму і підприємництва, що має та використовує комплекс збалансованих стратегічних ресурсів (інтелектуальних, освітніх, технологічних, статусних, інфраструктурних, економічних), а також характеризується наявністю двоєдиної мети існування (освітньої та комерційної) і загальних завдань членів даної організації, які ідентифікують себе як корпорація. За ресурсно-інноваційним підходом розроблено організаційну модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти, що ґрунтується на фундаментальному концепті теорії корпоративного управління та дозволяє управляти ЗВО за допомогою інструментів трансформації (стратегія управління, гнучка організаційна структура, диверсифікація портфелю послуг університету, інноваційне фінансування, підприємницька корпоративна культура) і визначає методологічну архітектуру управління ЗВО.

13. З урахуванням сучасних ринкових тенденцій розвитку вищої освіти запропоновано методологічний підхід до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО, який на основі PEST-аналізу передбачає побудову структурно-логічної моделі діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг, з виділенням модулів оцінювання конкурентоспроможності ЗВО, а саме: корпоративного, підприємницького, стратегічного, ринкового, інформаційно-мережевого та розробки методики оцінювання (самооцінювання) і позиціонування ЗВО на ринку освітніх послуг з використанням матриці GF/McKinsey. Використання запропонованої структурно-логічної моделі має цільовий циклічний характер, дозволяє вчасно враховувати і реагувати на зміни у середовищі ЗВО, і тим самим забезпечити високий рівень його адаптивності до динамічних умов середовища;

систематизувати вхідні і вихідні інформаційні потоки, оперативно використовувати отриману інформацію в системі управління ЗВО.

14. Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у дисертації положення, рекомендації та висновки доведені до рівня методичних та практичних рекомендацій прийнято до впровадження: Національним університетом кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка №66-10/6061 від 28.12.2019 р.), Інститутом економіки та управління у нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка № 40/8 від 27.10.2014 р.), Державним університетом «Житомирська політехніка» (довідка № 44-01.00/455 від 03.03.2020 р.), Донецьким національним Університетом імені Василя Стуса (довідка № 20/01.1.3-43 від 25.02.2020 р.), Харківським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (акт № 7/02.1 від 02.03.2020 р.), Первинною профспілковою організацією Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка № 67/48 від 25.02.2020 р.), Громадською організацією «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами» (довідка № 7 від 02.03.2020 р.), Центром правозахисної та просвітницької діяльності «БОНА ФІДЕС» (довідка № 18-33 від 23.12.2019 р.), Регіональним офісом водних ресурсів у Миколаївській області (довідка № 01/957 від 10.06.2020 р.). Результати дослідження використовуються у навчальному процесі факультету економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (довідка № 66-11/1339 від 28.05.2020 р.), при викладанні курсів «Маркетинг», «Економічне управління персоналом», «Управління розвитком підприємства».

15. Проведене дослідження в частині визначення ключових аспектів управління якістю освітніх послуг склало теоретичне підґрунтя системи управління якістю освітніх послуг, впровадженої на факультеті економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова та сертифікованої на відповідність ДСТУ ISO 9001-2015 «Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абчук В. А. Экономико-математические методы: элементарная математика и логика. Методы исследования операций. СПб.: Союз, 1999. 320 с.
2. Агейчева А. О. Головні аспекти реформування дистанційного навчання та етапи розвитку системи вищої освіти Швеції. *Імідж сучасного педагога*. Полтава. 2017. № 4/2 (173). С. 47–50
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 326 с.
4. Акчуріна О. А. Тенденції розвитку сутності поняття «корпоративне управління». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 53–56.
5. Александров В. Освітня послуга. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 53–60.
6. Аналітичний портал рейтинг країн світу за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій URL: <http://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index> (дата звернення: 23.03.2017)
7. Аналітичний звіт щодо професійно-каліфікаційного прогнозування в Україні. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/Analitichni-materialy/2-analitichniy-zvit-shchodo-profesiyno-kvalifikatsiynogo-prognozuvannya-v-ukraini.pdf> (дата звернення 19.02.2018).
8. Андронов В. В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование. М.: Экономика, 2003. 236 с.
9. Андрощук І. М. Управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польщі: системний підхід : монографія. Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 332 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
11. Антонюк В. П. Вища освіта України у системі відносин ринку праці. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2(40). С. 132–137.

12. Аристов С. А. Иммитационное моделирование экономических процессов. Екатеринбург : Изд-во УГЭУ, 2004. 121 с.
13. Артюх О. В. Принципи контролю: проблематика визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6. Ч. 1. С. 20–25.
14. Афанасьев В. Н., Цыпин А. П. Эконометрика в пакете Statistica: учебное пособие по выполнению лабораторных работ. Оренбург: ГОУ ОГУ, 2008. 204 с.
15. Артюхіна М. В., Кравченко Н. В. Якість послуг вищої школи: сутність і оцінка. *Економіка та право*. 2010. № 3. С. 35–40.
16. Бабидорич Л. І. Інституційне середовище функціонування кредитних спілок: передумови формування, сутність та функції. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер. Економіка. Ужгород:УНУ. 2014. Вип. 1. С.155–161.
17. Байденко В. И. Болонский процесс: результаты обучения и компетентностный подход. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2009. 536 с.
18. Батракова Л. Г. Показатели развития экономики знаний. *Ярославский педагогический вестник*. 2012. №2, т. I (Гуманитарные науки). С. 107–111.
19. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні – стан та перспективи розвитку: монографія. Київ: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2009. 288 с.
20. Баюра Д. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження. *Вісник Київського національного університету*. Економіка. 2008. Вип. 99. С. 100–120.
21. Беляков С. А. Оценка экономического положения образовательных учреждений. *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 5–6. С. 112–120.

22. Беляєв О. О. Про деякі аспекти механізму дії економічних законів. Суспільство, економіка та економічна наука в XXI столітті : збірник матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф. 21-22 квітня 2017 р. Київ : КНЕУ, 2017. С. 33–36.

23. Беляков К. І. Інформатизації в Україні: проблеми організаційного, правового та наукового забезпечення: монографія. К.: КВЦІ, 2008. 576 с.

24. Беседовський О. М., Золотарьова І. О., Євсєєв С. П. Сучасні методи та моделі обробки даних в інформаційних системах: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2013. 540 с.

25. Бестужев-Лада І. В. Социальное прогнозирование. Москва: Педагогическое общество России, 2001. 386 с.

26. Білик О. І., Цигилик Н. В. Проблеми та перспективи розвитку кадрової політики вищих навчальних закладів в умовах постіндустріального суспільства. *Функціонування економічних систем в умовах постіндустріального розвитку*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Харків, 22-25 жовтня 2015 р.). Харків. 2015. URL: http://ekon.uipa.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/%D0%A1%D0%91%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_2-%D0%98%D1%82%D0%BE%D0%B3.pdf#page=241 (дата звернення: 11.04.2018)

27. Бобров В. Особливості розвитку вищої освіти в період глобалізації. *Проблеми освіти*. К.: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. 2008. Вип. 54. С. 2–9.

28. Бобало О. Ю. Особливості функціонування вітчизняних ВНЗ в ринкових умовах з точки зору маркетингу. *Науковий вісник НЛТУ*. 2010. Вип. 20.2. С. 291–295.

29. Боголиб Т. М. Университет как экономическая корпорация (опыт США). *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2. С. 13–17.

30. Боголиб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в Україні: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.04.01. Науково-дослідний фінансовий ін-т при Міністерстві фінансів України. Київ, 2006. 38 с.

31. Бойко О. В. Основні моделі конституційно-правового забезпечення наукової діяльності у сучасному світі. *Правова держава*. Київ, 2017. Вип. 28. С. 502–513
32. Бойко Н. І. Застосування кластерного аналізу для діагностики дієвості господарського механізму торговельних підприємств. *Львівська політехніка*. 2014. №12. С. 412–420.
33. Бобко И. М., Гринь А. М. Система ресурсов в вузе как фактор его эффективного функционирования и развития. *Экономика образования*. 2007. N 1 (38). С. 23–29.
34. Боднар Б. Є., Матусевич О. О. Системи управління якістю за стандартом ISO 9000 у вищих навчальних закладах. *Вісн. Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна*. Дніпропетровськ, 2012. Вип. 40. С. 167–172.
35. Болонський глосарій. URL: <http://bologna.owwz.de/glossar.html>. (дата звернення: 11.11.2018)
36. Бочкарьова А. М. Інтранет як інструмент побудови ефективної комунікації всередині підприємства. *Мовна толерантність як фактор ефективності мовної політики: матеріали Міжнародній науково-практичній конференції*. 2015. № 1. С. 468–476.
37. Брич В. Я. Трансформація ринку праці та проблеми підвищення життєвого рівня населення. *Методологія, практика, шляхи вирішення: монографія*. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 375 с.
38. Булатов А. Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях. URL: intes-group.narod.ru/books/bulatov.doc. (дата звернення: 7.10.2017)
39. Бутурліна О. В. Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. *Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти: зб. тез до I-ї Всеукр. наук.-практ. конф.* (24 жовт. 2017 р.). Дніпро; Київ, 2017. С. 16–21.

40. Бычин Б. В., Малинин С. В., Шубенкова Е. В. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов / Под ред. Ю. Г. Одегова. М.: Издательство «Экзамен», 2003. 464 с.
41. Вакульчик О. М. Корпоративне управління: економіко-аналітичний аспект: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2003. 257 с.
42. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2014. 417 с.
43. Варламов Н. В., Полянин А. В. Научные подходы в развитии теории корпоративного управления. RJOAS. 2017. № 2(62). С. 4–11.
44. Василенко Н. В. Институциональный подход к управлению образованием: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. URL: <http://www.dissercat.com/content/institutsionalnyi-podkhod-k-upravleniyuobrazovaniem#ixzz2bTQ0uWUw> (дата звернення: 19.11.2019)
45. Васильева Л. В. Регресійні моделі та аналіз часових рядів. Краматорськ: ДДМА, 2010. 175 с.
46. Види комунікацій в організації. URL: http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy (дата звернення: - 8.05.2018)
47. Виноградова З. И., Щербакова В. Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей. М., 2004. 304 с.
48. Вищі навчальні заклади: статистичні дані. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/vuz_u.html
49. Вовк В. М., Левицька Г. І. Математичне моделювання в управлінні фінансовою діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2000. №1. С. 3–6.
50. Воевутко Н. Ю. Сучасні тенденції університетської освіти в умовах соціально-економічних трансформацій України. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. Кам'янець-Подільський. 2012. Вип 11. С. 24–28
51. Волощук Л. О., Ганєва К. П. Методичні підходи до оцінки розвитку вищого навчального закладу. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 3. С. 248–253.

52. Вроейнстийн, А. И. Оценка качества высшего образования. Рекомендации по внешней оценке качества в вузах. М.: Изд-во МНЭПУ, 2000. 180 с.
53. Гаранина О. Д. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций. *Научный вестник МГТУ ГА*. 2013. № 191. С. 115–119.
54. Гарафонова О. І. Теоретико-методологічні засади забезпечення ефективного корпоративного управління підприємством. *Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції»*. 2016. №21 (10). Том 1. С. 66–69
55. Гвоздецька І. В., Фомова О. А. Особливості формування інноваційного корпоративного університету в корпоративних структурах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 4. С. 325–328.
56. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: НОРМА, 2002. 416 с.
57. Геєць В.М. Характер перехідних процесів до економіки знань. *Економіка України*. 2004. №4. С. 4–14.
58. Герасимчук В. І. Трансформація зайнятості і проблеми соціалізації ринку праці в перехідній економіці: дис... д-ра екон. наук: 08.09.01 / НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. Київ, 2002. 455 с.
59. Гительман Л., Исаев А. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm046.htm>. (дата звернення: 05.08.2017)
60. Го Цзяфей К вопросу становления и развития корпоративного управления. *Эффективная экономика*. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4835>. (дата звернення: 08.12.2016)
61. Головінов О. Соціально орієнтована ринкова економіка як модель соціальної держави. *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 10–12.
62. Головніна О. Г. Основи соціальної економіки: підруч. К.: Арістей, 2006. 610 с.
63. Горовий В. М. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і

ресурс / НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського; наук. ред. Л. А. Дубровіна. К., 2010. 360 с.

64. Гриценко А. А., Кирєєв С. І. Соціально-ринковий вибір в Україні: модель та реальність. Трансформація моделі економіки України (ідеологія, протиріччя, перспективи); Ін-т екон. прогнозування / за ред. В. М. Гейця. К. : Логос, 1999. С. 23–55.

65. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. 340 с.

66. Грицина В. В. Розвиток корпоративного управління в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету: серія “Економічні науки”*. № 14. Херсон: Видавничий дім “Гельветика”. 2015. С. 64–67.

67. Гришкін О. В. Соціалізація економіки України: теорія, методологія, перспективи: монограф. Дніпропетровськ : Пороги, 2005. 498 с.

68. Гронтковська Г. Е., Красновський Д. О. Демографічна криза в Україні та її вплив на перспективи довгострокового економічного зростання. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Секція «Економіка»*. 2009. Вип. 2 (46). С. 39–48.

69. Группировка и корреляция в экономико-статистических исследованиях. М.: Наука, 1982. 374 с.

70. Гулей И.А. Клиентоориентированный подход к формированию организационной культуры в вузе. *Вестник Череповецкого государственного университета*. Череповец. 2012. №4 (43). Т. 2. С. 113–115.

71. Давидюк Л. П. Глобальні зміни в структурі зайнятості як чинник трансформації міжнародного ринку праці. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3.

72. Давыдов В. В. Научное обеспечение образования в сфере нового педагогического мышления. / Под ред. А.В. Петровского. М.: Педагогика, 1989. С. 64–89

73. Данакин Н. С., Демененко И. А., Шавырина И. В. Клиентоориентированная организационная культура как вектор трансформации

высшей школы. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2016. Т. 11. №4. С. 12–17.

74. Данько М. С. Роль інституційних трансформацій в забезпеченні інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 4. С. 97–109.

75. Дацій Н. В. Роль міжнародних стандартів у процесі розвитку та оптимізації інституту корпоративного управління. *Вісник Академії митної служби України*. Сер. : Державне управління. 2011. № 1. С. 25–31.

76. Демененко И.А. Клиентоориентированность в стратегии менеджмента вузає. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2017. Том 12. № 1. С. 54–59.

77. Дементьева А., Соколова М. Международное регулирование корпоративного управления. *Управление: проблемы и перспективы*. 2017. № 4(45)/2017.

78. Демченко Н.М. Про розмежування понять «науково-педагогічні працівники» та «професорсько-викладацький склад». *Форум права*. 2007. № 3. С.75–81

79. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України»: Офіційний сайт. URL: <http://www.smida.gov.ua/> (дата звернення: 11.07.2019)

80. Держкомстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 05.08.2019)

81. Деєва Н. Е. Проблеми становлення національної моделі корпоративного управління. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14). С. 38–42.

82. Деєва Н. М. Організаційно-фінансовий механізм забезпечення державних соціальних гарантій в регіоні: дис.... канд. екон. наук. Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. 20 с.

83. Дибач І. Л. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т.2 / Л.С. Вербовська, О.Г. Дзьоба, О.Ю. Жукова та

ін.; наук. ред. серії Парсяк В.Н. Херсон, Видавничий дім «Гельветика», 2019. 296 с.

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

85. Дибач І. Л. Напрямки PR в сфері освітніх послуг. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. Кам'янець-Подільській: Абетка. 2012. Випуск 6. С. 143–146.

86. Дибач І. Л. Макроекономічний аналіз трудового потенціалу вітчизняних закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 6. Том 1. С. 163–169

87. Дибач І. Л. Змістовна характеристика робіт виконуваних науково-педагогічним персоналом. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Науковий журнал. Херсон. 2018. № 30 (19). Т.1. Ч.2. С. 136–143.

88. Дибач І. Л. Інституційні аспекти управління якістю освітніх послуг вищих навчальних закладів. *Economics of Development*. 2019. 18(1). С. 33–43.

89. Дибач І. Л. Посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 3 (270). С. 238–247

90. Дибач І. Л. Інструментарій корпоративного підприємництва у формуванні ринку освітніх послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №3. С. 85–96

91. Дибач І. Л. Роль та зміст освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. №7. С. 115–122

92. Дибач І. Л. Регіональний аналіз показників розвитку закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 4. С. 87–94

93. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління.

Облік і фінанси. 2019. № 3(85). С. 138–147

94. Дибач І. Л. Теоретико-методичні аспекти формування стандартів корпоративного управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т.1. 65–78.

95. Дибач І. Л. Когнітивні ознаки процесу управління якістю освітніх послуг закладами вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 6. С. 54–58.

96. Дибач І. Л. Науково-методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково-педагогічних працівників. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №4 (20). С. 37–51

97. Дибач І. Л. Аналіз чинників інтенсифікації трудової діяльності науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти. *Комунальне господарство міст*. 2020. Вип. 155. Т.2. С. 8–15.

98. Дибач І. Л. Трансформація категоріально-понятійного апарату організаційної структуризації закладів вищої освіти. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №4. Т.4. 129–140.

99. Дибач І. Л. Організаційні аспекти реалізації влади у закладах вищої освіти. *«Інтелект XXI»*. 2020. №1. С.153–159.

100. Дибач І. Л. Визначення необхідної кількості науково-педагогічних працівників вітчизняних закладів вищої освіти. *Вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. № 37. С. 50–55.

101. Дибач І. Л. Інформаційно-комунікаційні потоки закладів вищої освіти в контексті корпоратизації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 191–199.

102. Дибач І. Л. Корпоративно-підприємницький університет в контексті розвитку ринку вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 273–279.

103. Дибач І. Л. Public relation як інструмент маркетингової комунікаційної політики вищого навчального закладу. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці*: матеріали 3-ї Міжнародної науково-технічної конференції (Миколаїв, 4-6 жовтня 2012 р.). Миколаїв: НУК, 2012. С. 635–638.

104. Дибач І. Л. Характеристика освітніх послуг у ВНЗ України.

Актуальні питання економіки та сучасного менеджменту: матеріали XXVII міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 5-6 липня 2013 р.). Громадська організація «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЄФ, 2013. С. 60–63.

105. Дибач І. Л. Чинники конкурентоспроможності ВНЗ. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці: матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції* (Миколаїв, 18-19 жовтня 2017 р.) Миколаїв: НУК, 2017. С. 385–386.

106. Дибач І. Л., Фістік О. О. Фактори розробки маркетингової стратегії закладів вищої освіти. *Україна – морська держава: стратегія реалізації економічного потенціалу: матеріали Всеукраїнських економічних читань з міжнародною участю* (Миколаїв, 13-14 листопада 2018 р.). Миколаїв: НУК, 2018. С. 20–21.

107. Дибач І. Л. Інституціональне середовище закладів вищої освіти: теоретичний аспект. *Actual scientific research: Collection of scientific articles* (Rome, Italy. 23.11.2018). Editoria di Modena, Rome, Italy, 2018. С. 66–70.

108. Дибач І. Л. Аналіз наукового потенціалу закладів вищої освіти. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019* (Харків, 15-17 травня 2019 р.): у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Є. І.Сокола. Харків: НТУ «ХП», 2019. С. 146.

109. Дибач І. Л. Сутність освітніх послуг в контексті соціалізації та інформатизації економіки. Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ. 10 жовтня 2019 р.) / Відпов. За вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 351–354.

110. Дибач І. Л., Ставцов Р. В. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та перспективи посилення. *Облік, аналіз і аудит: тренди та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 20-річчю кафедри «Облік і економічний аналіз»* (Миколаїв, 15 листопада 2019 р.). Миколаїв: НУК, 2019. С. 150–152.

111. Дибач І. Л. Онтогенез форм підприємницьких об'єднань у розрізі етапів формування корпоративного управління. *Трансформація економічних процесів у морегосподарському комплексі України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Миколаїв, 17-18 грудня 2019 р.). Миколаїв: НУК, 2019. С. 39–42.

112. Дибач І. Л. Регіональні чинники ефективності закладів вищої освіти. *Priority directions of science development: The 5th International scientific and practical conference* (Львів, 2-3 березня 2020). Львів: SPC «Sci-conf.com.ua», 2020. С. 472–476.

113. Дибач І. Л. Сучасні тренди розвитку корпоративного управління. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 30 березня 2020 р.). Київ, 2020. С. 65–67.

114. Диваева Э., Мухамедьяров А. Зарубежный опыт формирования инновационной системы в регионах. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2011. №3. С. 92–99.

115. Довгань Л. Є., Пастухова В. В., Савчук Л. М. Корпоративне управління: навчальний посібник. К.: Кондор, 2007. 174 с.

116. Доповідь «Здійснення наукових досліджень і розробок у 2017 році». URL: www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ni/zndr2017.doc (дата звернення: 13.05.2018)

117. UNDP-Доповідь про людський розвиток-2018. Індекси та показники людського розвитку: Оновлена статистика за 2018 рік URL: <http://hdr.undp.org/en/data> (дата звернення: 16.08.2019)

118. Длин А. М. Факторный анализ в производстве. М.: Статистика, 1985. 328 с.

119. Дороніна О.А., Рязанов М.В. Проблеми та перспективи розвитку вищої освіти України в умовах становлення економіки знань *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*, № 1 (26), 2019. С. 14–22.

120. Драчук Ю. З., Кочшкова І. М., Трушкіна Н. В. Складові інституційного середовища інноваційного розвитку вугільної промисловості. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2012. № 13 С. 61–64.

121. Дубасенюк О. А., Антонова О. Є. Методика викладання педагогіки. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 328 с.

122. Дубровская Л.И. Прогнозирование временных рядов в пакете Statistica: методические указания. Томск: Томский государственный университет, 2012. 36 с.

123. Дудаева Л. М. Внутрикorporативные коммуникации в системе управления персоналом. *Совершенствование хозяйственного механизма в регионе*. 2014. № 234. С. 129–132.

124. Деєва Н. Е. Проблеми становлення національної моделі корпоративного управління. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2 (14). С. 38–42.

125. Дяків О. Механізми регулювання взаємодії освіти та ринку праці: зарубіжний досвід. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 3. С. 264–271.

126. Економічна енциклопедія: У трьох томах, Т.2 / Редкол: С. В. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

127. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління. К.: Знання-Прес, 2002. 317 с.

128. Загальнонаціональне соціологічне опитування «Освіта в Україні» Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва разом із фірмою «Юкрейніан соціолоджі сервіс». URL: https://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki_2016 (дата звернення: 21.02.2017)

129. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління. Х.: Еспада, 2003. 688 с.

130. Заднепровська С. П. Стандарти корпоративного управління у системі вищої освіти України: концептуальне бачення змін. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 131–135.
131. Залесова Н. П. Экономико-математические модели в нормировании труда. Ленинград: ЛФЭИ, 1980. 70 с.
132. Заклекта О. І., Шиманська О. П. Особливості методологічного інструментарію сучасної інституціональної теорії та її перспективи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 51–55.
133. Заруба В.Я., Конохова З.П., Сіренко О.М. Аналіз структури ресурсів вищого навчального закладу. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2009. №23/2. 332 с.
134. Зотова В. В. Производительность труда «белых воротничков». М.: Прогресс, 1989. 248 с.
135. Злупко Л. А. Зайнятість в умовах формування інноваційної економіки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.01 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2010. 20 с.
136. Игнатъева А. В., Максимцев М. М. Исследование систем управления: учебн. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. 157 с.
137. Институциональная экономика: учебник / Под общ. ред. А. Олейника. М.: ИНФРА-М, 2002. 416 с.
138. Исследовательские университеты США: механизм интеграции науки и образования. Под ред. В.Б. Супяна. М.: Магистр, 2013. 399 с.
139. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты – предприятия – государство. Инновации в действии: монографія. / Пер. с англ. под ред. А. Ф. Уварова. Томск: Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2010. 237 с.
140. Ільч Л. М. Ендогенні та екзогенні детермінанти структурних трансформацій ринку праці на сучасному етапі його розвитку. *Регіональна економіка: наук.-практ. журн.* 2013. № 4. С. 61–70.

141. Ільницький Д. О. Інституційна модель забезпечення якості вищої освіти США. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2 (1). С. 37–53.

142. Ільчук П. Г., Корольова О. Г. Корпоративне управління: історичні аспекти та тенденції розвитку. *Управління у сферах фінансів, страхування та кредиту*: тези доповідей II Всеукраїнської науково–практичної конференції, (18-21 листопада 2009 року). Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. С. 180–182.

143. Інтранет-портал: яким організаціям потрібна дана технологія і навіщо. URL: <https://www.kp.ru/guide/html>. (дата звернення: 04.04.2017)

144. Інформаційні системи в економіці: монографія / С. В. Устенко та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Устенка ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К.: КНЕУ, 2012. 425 с.

145. Казакова Т.С. Сучасні підходи до визначення корпоративного управління в умовах інформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон: ХДУ. 2014. № 4. С. 25–27.

146. Касабиева З. Ю. Организационно-экономические основы формирования корпоративного управления в высшем учебном заведении. Автореферат дисс. ... канд. экон. наук. 08.00.05 М. 2011.

147. Кабаченко Г. С. Відновлення підприємницької активності населення в контексті стабілізації ринку праці Донецької області. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 2(12). Т.2. С. 88–95.

148. Кабаченко Г.С. Регулювання ринку праці в умовах трансформації структури зайнятості: дис. ... канд. економ. наук: 08.00.07. Вінниця, 2017. 247 с.

149. Каленюк І. С. Економіка освіти: Навч. посіб. К.: Знання України, 2003. 316 с.

150. Каленюк І., Дяченко А. Підприємницькі університети в глобальному освітньому просторі. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2. С. 59–75.

151. Каплінський В. В. Методика викладання у вищій школі: Навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Ніланд ЛТД», 2015. 224 с.

152. Каплінський В. В. Післядія як показник ефективності навчально-виховного процесу. *Наукові записки ВДПУ ім. М. Коцюбинського*. 2009. Вип. 28. С. 99–108.

153. Каплінський В.В. Реалізація виховного потенціалу лекцій та практичних занять з організації самовиховання. *Наукові записки ВДПУ ім. М. Коцюбинського*. 2011. Вип. 35. С. 116–123.

154. Кедбери А. Отчет по финансовым аспектам корпоративного управления в Великобритании. 1992.

155. Кирдина С. Г. Теория институциональных матриц: в поисках новой парадигмы. *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2001. Том IV. № 1. С. 101–115.

156. Кириленко В. І., Кириленко Л. М. Соціалізація економіки як тенденція розвитку суспільства. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 18: Економіка і право. 2010. Вип. 10. С. 3–8.

157. Кількість професорів і доцентів в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://aphd.ua/kilkist-profesoriv-i-dotsentiv-v-ukrani/>

158. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2011. 240 с.

159. Клебанова Т. С., Дубровина Н. А., Раевнева Е. В. Эконометрия. Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. 160 с.

160. Клепов Ю. Г. Транзакционные издержки и экономические функции государства. URL: <http://aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2001/klepov.html> (дата звернення: 09.12.2016).

161. Коваленко Ю. М. Інституціалізація фінансового сектору економіки: монографія. Національний університет ДПС України. Ірпінь, 2013. 608 с.

162. Козак Н. Мотивація персоналу щодо досягнення стратегічних цілей організації. *Управление персоналом*. 2002. №13. С. 44–51.

163. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 4. С. 4–9.

164. Колот А. М. Мотивація персоналу. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.

165. Комунікації в організації URL: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=434 (дата звернення: 29.01.2018)

166. Кондур О. Корпоративне управління закладами вищої освіти в умовах її модернізації. *Освітній простір України*. 2017. Вип. 11. С. 63–70.

167. Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет. *Вопросы образования*. 2007. № 1. С. 49–62.

168. Конституція України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.02.2018)

169. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

170. Концепція забезпечення якості вищої освіти: Портал забезпечення якості вищої освіти. URL: http://dovira.eu/images/QA_concept_Final.pdf (дата звернення: 25.07.2017).

171. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / под ред. М. Хесселя. М.: Джон Уайли энд Санс, 1996. 364 с.

172. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Симоненко Ю. Г. Корпоративне управління. К.: Каравела, 2008. 384 с.

173. Конституція України від 28.06.96 №254к/96-ВР, ред. від 11.12.2007 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 12.12.2018)

174. Королев В. А., Кулакин В. А. Управление вузом с точки зрения принципов корпоративного управления. Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 6. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/915> (дата звернення: 22.02.2018).

175. Корпоративное управление вузом / под ред. А.И. Чучалина. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. 416 с.
176. Кодекс корпоративного поведения ФСФР. URL: <http://www.nccg.ru/site.xp/050054056054124.html>. (дата звернення: 6.04.2017)
177. Корпоративне управління в Україні в сучасних умовах: Зб. статей. Національна академія держ. управління при Президентові України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів / За заг. ред. І. Розпутенка та Б. Лессера. К.: Вид-во «К.І.С.», 2004. 306 с.
178. Коробка С. В. Корпоративне управління в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. Серія: Економічні науки. 2016. Т. 18, № 2. С. 80–83.
179. Кортен Д. Когда корпорации правят миром. Издательство ВиТпринт. 2002. 328 с.
180. Кочетков Г. Б. Предпринимательство как фактор развития. Канада. *Экономика, политика, культура*. 2003. № 6.
181. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf>. (дата звернення: 27.02.2018).
182. Кравчук О. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах формування мережевої економіки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С. 11–21.
183. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
184. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 511 с.
185. Крейсберг М.М. Прямые хозяйственные связи предприятий. М.: Знание, 1987. 63 с.
186. Кремень, В. Освіта у структурі цивілізаційних змін. *Освіта*. 2010. № 47/48, 24. С. 4.

187. Кремень, В. Г. Структурна модернізація освіти в контексті цивілізаційних змін. *Педагогіка і психологія*. 2011. № 2. С. 5–13.
188. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навч. посіб. Житомир: ЖІТІ, 2002. 260 с.
189. Кульман А. Экономические механизмы / пер. с фр. Островской Е. П.; общ. ред.: Н. И. Хрусталевой. Москва: Прогресс, 1993. 189 с.
190. Курбатов С. В. Університетські рейтинги та проблема конкуренції елітних навчальних закладів у глобальному освітньому полі. *Педагогіка і психологія*. 2010. № 4. С. 111–122.
191. Лагутин М. Б. Наглядная математическая статистика. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007. 472 с.
192. Лісогор Л. С. Трансформація ринку праці: можливості реалізації інноваційних змін в сучасних умовах. *Вісник Прикарпатського університету*. 2015. Вип. 11. С. 177–183.
193. Лопушнік Г.С., Рибчанська Х.В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. КИЇВ, ТзОВ «Простір-М», 2018
194. Лукач І. Історія становлення корпоративного права в Англії та США. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2010. Вип. 83. С. 43–46.
195. Лукач І. Теорії корпорації в американській доктрині 20 ст. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2013. Вип. 3. С. 68–71.
196. Ляховець О. О.Формування інституційного середовища в процесі модернізації економіки. *Економіка і регіон*. 2014. № 4. С. 113–119.
197. Майорова Л. В. Управление коммуникационным пространством с целью повышения эффективности управления человеческим капиталом. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*. 2012. № 6. С. 10–18.

198. Майєр К. Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках. У пошуках кращого директора: Корпоративне управління в ринкових та перехідних економіках. / Наук. ред. С. Синиця. К.: Основи, 1996. 189 с.

199. Макарова О. В. Вимірювання людського розвитку в регіонах України: методологічні аспекти та оцінка результатів. *Економіка України*. 2015. № 3. С. 41–53.

200. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: пер. с англ. В 2 т. Т. 2. М: Республика, 1992. 400 с.

201. Манцуров І. Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки: монографія. К.: НДЕІ, 2011. 655 с.

202. Мартякова О. В., Снігова С. М., Мудра О. В. Регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі механізму управління їх якістю. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 154–168.

203. Масленников В.В. Предпринимательский университет как модель подготовки управленческих кадров нового типа. *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. 2012. № 8. С. 54–59.

204. Масютин С. А. Методология и механизмы корпоративного управления на российских предприятиях: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05. – Москва, 2002. – 271 с.

205. Матрица GE/McKinsey. URL: https://zg-brand.ru/marketingovye-issledovaniya/matrica_gemckinsey/

206. Матюх С.А. Методика інтегральної оцінки ефективності діяльності вищого навчального закладу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 5. С. 167–170. (дата звернення: 22.07.2020).

207. Мельник В. Риски і етапи постіндустріальної трансформації відносин розподілу. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 7. С. 34–39.

208. Мескон М. Х. Основи менеджменту. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man117.htm> (дата звернення: 17.03.2018)

209. Методика викладання у вищій школі: Навчальний посібник / Г. М Козлова. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2014. 200 с.

210. Милль Д. С. Основы политической экономии: пер. с англ.; общ. ред. чл.-кор. АН СССР А. Г. Милейковского. – М.: Прогресс, 1990. 495 с.

211. Мистецтво бути викладачем: практич. посібн. / За ред. О. С. Сидоренка. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2003. 144 с.

212. Мичак Н. Г. Педагогічна модель європейської освіти в епоху Реформації. *Софія*. Київ. 2017. № 2 (9). С. 83–84.

213. Михайлов В. Н. Исследование зарубежного и отечественного опыта создания университетов предпринимательского типа. *Вестник университета (Гос. ун-т упр)*. 2014. № 12. С. 220–227.

214. Мілова Т. М. Конституційне право людини і громадянина на свободу наукової творчості в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.02. К., 2008. 19 с.

215. Мороз О. В., Карачина Н. П., Халімон Т. М. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця, 2007. 180 с.

216. Мороз О. В., Карачина Н. П. Соціально-економічні аспекти ефективності корпоративного управління: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2005. 176 с.

217. Мотренко Т. В. Розвиток людського потенціалу як ключовий фактор конкурентоспроможності України. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2010. Вип. 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Kyuv/2010_3_2/01.pdf. (дата звернення: 04.02.2018).

218. Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. пр. НАН України; Інститут економіки / відп. ред. Д. П. Богиня. К.: ВД «Професіонал», 2002. 188 с.

219. Нагаєв В.М. Методика викладання у вищій школі. К.: Центр учбової літератури, 2007. 232 с.
220. Навіщо компаніям відділ внутрішніх комунікацій? URL: <https://inside-pr.ru/zhurnal.otd> (дата звернення: 08.07.2018)
221. Назарова Г. В., Дибач І. Л. Інноваційні процеси на ринку освітніх послуг. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т.2. С. 388–349.
222. Назарова Г. В., Дибач І. Л. Концептуалізація корпоративного управління закладів вищої освіти в контексті розбудови економіки знань. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2019. №3 (59). С. 23–34.
223. Назарова Г. В. Структура власності в моделях корпоративного контролю промисловості. *Фінанси України*. 2003. №9. С. 62–70.
224. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Х.: Вид. ХДЕУ, 2004. 408 с.
225. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#n%2010> (дата звернення: 11.06.2018)
226. Нашинець-Наумова А. Ю. Понятіе и предпосылки возникновения корпоративного управления. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2007. № 1. С. 1–15.
227. Неретина Е. А., Соловьев Т. Г. Предпосылки формирования клиенто-ориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг высшего учебного заведения. *Известия высших учебных заведений*. 2011. № 2 (18). С. 161–170.
228. Новак И. Нестандартная занятость в Украине: социальные риски и контр-стратегии профсоюзов. Київ: Фонд им. Фридриха Эберта, 2011. 22 с.
229. Носик О. М., Буніна Г. Д. Міжнародні стандарти корпоративного управління. *Фармацевтична наука та практика: проблеми, досягнення, перспективи розвитку*: матеріали І наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. Участью (м. Харків, 24-25 берез. 2016 р). Харків : НФаУ, 2016. С. 210–211.

230. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. К.: КНЕУ. 2001. 208 с.
231. Ольшанцева Т.О. Прогнозування тенденцій розвитку ринку освітніх послуг в Україні. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2013. №3. С. 146–151.
232. Онікієнко В. В. Інноваційні фактори зайнятості. *Формування ринкової економіки: зб.наук.пр. спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики*. 2005. Т.3. С. 419–429.
233. Оноприєнко В.И. Университет как корпорация: проблема ответственности. *Вісник Національного авіаційного університету*. 2017. № 1. С. 23–29.
234. Осадчий В. В. Удосконалення професійної підготовки майбутніх вчителів з'асобами комп'ютерно-орієнтованої системи навчання. *Інформаційні технології в освіті*. Херсон: Видавництво ХДУ. 2008. Вип. 2. С. 90–94.
235. Осіпов А. М. Університет як регіональна корпорация. Соціологічні дослідження. 2004. № 11. С. 105–110.
236. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами. Житомир: ЖГП, 2000. 304 с.
237. Опар Н. В. Порівняльний аналіз моделей управління якістю в системі вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2018. № 2 (19). С. 7–13.
238. Павко, А. І. Сучасний університет в умовах викликів глобалізованого світу. *Вісник Національної Академії наук України*. 2012. № 10. С. 63–66.
239. Павленко К. В. Оценка качества образования в вузе: институциональный подход. *Социология образования*. 2009. № 12. С. 43–49.
240. Пальцев М. А. Особенности построения системы корпоративного управления в вузе. *Университетское управление: практика и анализ*. 2007. № 1. С. 12–15.

241. Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин: дис. д-ра екон. наук : 08.06.02. НАН України; Інститут регіональних досліджень. Л. 2002. 182 с.

242. Парсяк В. Н., Дибач І. Л., Парсяк К. В Систематизація особливостей освітніх послуг як специфічного товару. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 54–57.

243. Парсяк В. Н., Дибач І. Л., Парсяк К. В Управління якістю освітніх послуг: монографія / за ред. В. Н. Парсяка. Миколаїв: Видавництво «Талісман», 2014 р. 296 с.

244. Парсяк В. Н., Дибач І. Л., Власова Н. О. Передбачення майбутнього розвитку Факультету економіки моря в контекстах системи управління якістю освітніх послуг. *Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ: матеріали всеукраїнських наукових економічних читань з міжнародною участю (Миколаїв, 20-22 грудня 2017 р.)*. Миколаїв: НУК, 2017. С. 9–10.

245. Пасько О. В., Мартей Е. М. Порівняльна характеристика кодексів корпоративного управління: Великобританія, Гана, Німеччина, Україна. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 7. С. 149–153.

246. Перехід на ринок праці молоді України. Work4Youth Серія 11. URL: https://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/work-for-youth/publications/national-reports/WCMS_302648/lang--en/index.htm (дата звернення 19.02.2020).

247. Петти Д. Современное обучение. Практическое руководство / пер. с англ. П. Кириллова. М.: Ломоносов, 2010. 624 с.

248. Петти У. Экономические и статистические работы. М.: Книга по Требованию, 2012. 324 с.

249. Пістунов І. М., Антонюк О. П., Турчанінова І. Ю. Кластерний аналіз в економіці. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет. 2008. 84 с.

250. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании. Москва: Статистика. 1989. 234 с.

251. Принципи корпоративного управління України. К.: ДКЦПФР, 2015. 35 с.
252. Принципы корпоративного управления и гармонизация механизмов их соблюдения. Изучение требований в области корпоративного управления в 25 странах. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kz-balancig-rules.pdf> (дата звернення: 7.11.2016)
253. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення: монографія. Х.: ВД «ИНЖЕК», 2011. 400 с.
254. Поважний О. С., Орлова Н. С. Корпоративні відносини в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: Монографія. Донецьк: Издательство, 2012. 200 с.
255. Податковий кодекс України: Закон України №2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17> (дата звернення: 17.02.2018).
256. Попов А. Е., Мордовец А. В. Систематизация инструментов повышения эффективности деятельности государственных органов власти. *Перспективы скоординированного социально-экономического развития России и Украины в общеевропейском контексте*. Тр. Второй междунар. научн. -практ. конф. РАН. ИНИОН. Отдел науч. сотрудничества и междунар. связей; Отв. ред. Ю.С. Пивоваров. М., 2014. С. 95–99.
257. Попов О. Є. Еволюція розвитку та особливості методології інституціонального аналізу економічних явищ і процесів. *Проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 169–173.
258. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
259. Поташник М. М. Управление развитием образовательного учреждения. Москва: Педагогика, 1995. №2. С. 20–26.
260. Проект «Топ–200 Україна» склав рейтинг ВНЗ–2011. Освіта та наука в Україні за матеріалами: Дзеркало тижня. URL:

http://www.osvita.org.ua/news/58084.html?from=news_rss (дата звернення: 02.03.2018).

261. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 №514-VI, ред. від 17.09.2008 URL <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 08.02.2017)

262. Про апробацію системи рейтингового оцінювання діяльності вищих навчальних закладів у 2008/09 навчальному та 2009 календарному роках. Наказ МОНУ від 24.12. 2009 № 1185 URL: <http://www.nuos.edu.ua> (дата звернення: 18.02.2018)

263. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014. №1556-VII зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 18.02.2019).

264. Про державне регулювання ринку цінних паперів: Закон України (ст.1) м. Київ, 30 жовтня 1996 року N 448/96-ВР

265. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері освітньої діяльності, що підлягає ліцензуванню, та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю) Міністерством освіти і науки, обласними, Київською міською державними адміністраціями: постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2018 р. № 127. *Урядовий кур'єр*. Київ, 2018. 17 берез. (№ 52). С. 8.

266. Про затвердження Ліцензійних умов впровадження освітньої діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187 URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-п> (дата звернення: 28.02.2018).

267. Про затвердження Національної рамки кваліфікації. Постанова КМУ від 23.11.2011 № 1341 URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF> (дата звернення: 18.02.2018).

268. Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної

роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів: наказ МОН України від 07.08.2002 № 450. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02> (дата звернення: 28.02.2018).

269. Про Затвердження переліку посад наукових та науково-педагогічних працівників: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/257-2004-п> (дата звернення: 26.02.2018).

270. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 22.07.2014 № 955. URL: http://www.nssmc.gov.ua/user_files/law/18922/1406127204.doc (дата звернення: 20.11.2016).

271. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення методичного та матеріально-технічного забезпечення діяльності навчальних закладів: постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2018 р. № 284. Урядовий кур'єр. Київ, 2018. 20 квіт. (№ 77). С. 5.

272. Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій. Наказ N 43 від 28.06.93 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93#Text>

273. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/344/2013> (дата звернення: 25.02.2018).

274. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах в Україні: Кодекс законів. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 26.02.2018).

275. Про Національну програму інформатизації: Закон України 74/98-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.02.2018).

276. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери. Постанова КМУ від 30 серпня

2002 р. № 1298 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/kp021298?an=708> (дата звернення: 25.02.2018).

277. Про підприємництво: Закон України № 698-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12> (дата звернення: 21.12.2018).

278. Прогноз щодо попиту та пропозиції на зареєстрованому ринку праці на 2020. URL: https://www.dcz.gov.ua/sites/default/files/infodata/prognoz_2020.pdf (дата звернення 19.02.2020).

279. Профорієнтаційне опитування абітурієнтів-2018. URL: <https://nau.edu.ua/ua/news/1/1/proforientatsiynе-opituvannya-abiturientiv-2018.html> (дата звернення 19.02.2020).

280. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів. *Вісник Тернопільського держ. екон. ун-ту*. 2006. № 2. С. 114–123.

281. Пшенична Л. В. Державне сприяння адаптації системи вищої освіти в Україні до вимог Болонського процесу : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.02. Х., 2009. 20 с.

282. Результати опитування Head Hunter Україна. URL: https://galinfo.com.ua/news/32_ukraintsiv_mayut_dodatkovі_dzherela_dohodiv_infografika_281607.html (дата звернення 19.02.2020).

283. Рейтинг вузов «Компас». Методика рейтинговой оценки вузов «Компас 2011» URL: <http://www.yourcompass.org/>.

284. Роговая Н.Н. Совершенствование корпоративного управления в акционерных обществах с государственным участием: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. Москва, 2016. С. 25–29.

285. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналіт. огляд / уклад.: Добко Т., Золотарьова І., Калашнікова С. та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. 84 с.

286. Розрахунки Національного банку України (Inflation report of the National Bank of Ukraine). 2018. URL: https://old.bank.gov.ua/control/en/publish/article?art_id=68159658&cat_id=87678914 (дата звернення 21.02.2019).

287. Романовський О.О. Роль моделі «потрійної спіралі» Г. Іцковіца і підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 32–43.

288. Романовський О. О. Базові поняття та визначення підприємницького ВНЗ. *Ефективна економіка*. 2012. №12. С. 88–95.

289. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу: монографія. Вінниця: Нова Книга, 2012. 504 с.

290. Романюк В.М. Еволюція розвитку моделей корпоративного управління в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2015. №7. С. 288–294.

291. Рощупкин В.Г. Понятие и механизм корпоративного управления. *Вестник Самарского муниципального института управления*. 2016. № 3. С. 38–45.

292. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. К.: Знання, 2003. 149 с.

293. Рынок труда в 2020: мониторинг работников, Hewlett-Packard. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/01/15/655668/> (дата звернення 16.02.2020).

294. Рыжова В. В., Кузнецова Л. А. Математические методы в анализе хозяйственной деятельности. М.: Финансы, 1977. 88 с.

295. Сазонець О. М. Методологічні засади формування інформаційної системи ТНК. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 12 (126). С. 43–49.

296. Салми Д. Як створити університет світового рівня. Рецепти від Світового банку. *Вища школа*. Київ, 2018. № 2 (163). С. 7–43.

297. Сафонова В.С. Конкурентоспроможність національної системи вищої освіти в контексті глобалізації. *Наукові праці ДонНТУ*. Серія: економічна. 2009. Випуск 36-2. С. 260–264.

298. Сбруєва А. А. Тенденції розвитку політики Європейського Союзу у сфері забезпечення якості вищої освіти. *Проблеми інноваційного розвитку вищої освіти у глобальному, регіональному та національному контекстах: монографія* / за заг. ред.: А. А. Сбруєвої, Г. Ю. Ніколаї. Суми, 2017. С. 240–260

299. Сбруєва, А. А. Глобальні та регіональні тенденції розвитку вищої освіти в умовах побудови суспільства знань. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2008. 79 с.

300. Світові рейтинги. URL: <http://www.euroosvita.net/reyt-world/> (дата звернення: 13.11.2018).

301. Севастьянов Р. В. Семантика поняття «корпоративне управління» в економічному контексті. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_068.pdf. (дата звернення: 13.11.2016).

302. Семикіна М. В., Петіна О. М., Гончарова Н. В. Трансформація зайнятості і проблеми реалізації конкурентних переваг молоді на ринку праці. *Інноваційна економіка*. 2015. № 3 (58). С. 165–172.

303. Семенюк М. М., Санакоєва М. А. Особливості трансформації структури та механізму функціонування ринку праці в умовах сучасної ринкової економіки. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 91–92.

304. Семикіна М. В., Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с.

305. Серебрянський С. Стратегічні аспекти розвитку освіти в умовах інтеграції України в європейський освітній простір. *Вища школа*. 2013. № 4. С. 7–14.

306. Сидорин А. В., Сидорин В. В. PEST-анализ как технология формирования стратегии технического университета. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований*. 2014. № 11-5. С. 754–762.

307. Сиськов В. И. Корреляционный анализ в экономических исследованиях. М.: Статистика, 1975. 168 с.

308. Сілонова Н.Б., Сідляренко А.В. Аналіз сучасних систем менеджменту для покращення навчального процесу у ВНЗ. *Научные труды SWorld*. 2015. Вып. 3 (40). Т. 7. С. 74-78.

309. Сімонова М. В. Дослідження інституційного середовища та його структури з метою залучення прямих іноземних інвестицій. *Збірник наукових праць ЛНТУ*. Луцьк. 2011. № 8 (32). С. 318–333.

310. Смагін В. Л. Формування та розвиток фінансового ринку в умовах трансформації економіки: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 232 с.

311. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Издательство социально-экономической литературы, 1993. 680 с.

312. Социально-экономическое развитие России и Украины: противоречия и комплементарность / под ред. Р. С. Гринберга и В. М. Гееца. Москва: ИЭ РАН, 2014. 406 с.

313. Стадний Є. Українські студенти за кордоном: факти та стереотипи. CEDOS. 2017. URL: <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypu> (дата звернення: 29.09.2019).

314. Статистичні дані Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.02.2020).

315. Статистичний збірник «Населення України 2017». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.02.2020).

316. Статистичний збірник «Національні рахунки освіти в Україні». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.02.2020).

317. Статистичний збірник «Підготовка наукових кадрів». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.02.2018).

318. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (Проект). URL: http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%2011_11_2014.pdf. (дата звернення 19.02.2017).

319. Стивенсон В. Дж. Управление производством. М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. 928с.

320. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник / за В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. 350 с.
321. Суліма, М. Вища освіта в контексті національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. *Вища школа*. 2012. № 3. С. 7–15.
322. Супрун Н. А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління: монографія. К.: КНЕУ, 2016. 270 с.
323. Тальберг О. В. Оценка качества корпоративного управления: качественная оценка корпоративного управления как основополагающий фактор повышения эффективности деятельности предприятия. *Российское предпринимательство*. 2013. № 1 (223). С. 61–66.
324. Тараненко О.О. Механізм забезпечення економічної стійкості торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2012. № 63. С. 296–302.
325. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенко. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
326. Терепищій, С. Філософсько-освітній зміст поняття «стандартизація вищої освіти». *Вища освіта України*. 2009. № 3. С. 98-105.
327. Терепищій С. Деякі питання стандартизації вищої освіти в сучасній філософії освіти. Простір гуманітарної комунікації: Міжнародна науково-практична конференція (Київ, 19.10.2008). Інституту філософської освіти і науки Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Київ, 2008. URL: <http://iifpo.pp.net.ua/publ/11-1-0-105> (дата звернення: 29.07.2019).
328. Теслинов А. Г., Протасова И. А., Чернявская А. Г. Концептуальное проектирование сложных решений. СПб: «Питер», 2009. 288 с.
329. Теслинов А. Г., Протасова И. А., Чернявская А. Г. Обоснование подходов к образованию развивающего типа. *Economics and Management*. 2 (5) 2013. Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej. Białystok, 2013. P. 147–175.
330. Тимошенко, О. Освіта України в контексті розвитку світових освітніх тенденцій. *Вища освіта України*. 2009. № 3. С. 90–97.

331. Ткач А. А. Специфікація прав власності як базового економічного інституту інфраструктури ринку. Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. 2004. Вип. 75. С. 229–235.

332. Трубич С., Майкович Т. Формування та розвиток ринку освітніх послуг як передумова входження України в ЄС (деякі підходи до уточнення понятійного апарату дослідження). *Вісник ТАНГ*. 2003. № 5-1. С. 145–150.

333. Тупичак Л. Л. Ринок праці регіону як головний чинник визначення потреб в освітніх послугах. Демократичне врядування. 2013. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_12_25 (дата звернення 21.02.2019).

334. Туркот Т. І. Психологія і педагогіка вищої школи в запитаннях і відповідях: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2011. 516 с.

335. Турчіна С. Г. Теоретичні підходи до аналізу зв'язку інституційного середовища з інноваційною діяльністю. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». Суми, 2012. Випуск 3 (51). С. 114–117.

336. Удич З. І. Психолого-педагогічна готовність вчителя до організації самовиховання старшокласників: навчально-методичний посібник. Тернопіль, 2009. 248 с.

337. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, отношенческая контрактация. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.

338. Фаріон Н. О. Принципи корпоративного управління: міжнародний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 22. С. 134–138.

339. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью вуза. *Высшее образование*. 2006. № 9. С. 30–35.

340. Федулова Л. Кадрове забезпечення сфери науки і технологій – стратегічне завдання економічної політики України в посткризовий період. *Економіст*. 2010. № 2. С. 16–20.

341. Феномен інновації: освіта, суспільство, культура / за ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка. 2008. 47 с.

342. Ферстер Э., Ренц Б. Методы корреляционного и регрессионного анализа: Руководство для экономистов / Пер. с нем. и предисл. В. М. Ивановой. М.: Финансы и статистика, 1983. 302 с.

343. Філіпчук, Г. Пріоритети освіти в контексті цивілізаційного поступу. *Освіта і управління*. 2011. Т. 14, № 4. С. 26–35.

344. Фінагіна О. В., Гафіяк А. М. Стратегічні напрями розвитку інформатизації національної економіки. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка «Економіка і регіон»*. 2009. № 2 (21). С. 61–63.

345. Фіронова В. М. Виникнення корпоративного права. *Збірник наукових праць Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»*. Суми, 2009. Т. 24. С. 222–233.

346. Флексер К. Ф. Просвещенное общество. Экономика с человеческим лицом. М.: Междунар. отношения, 1994. 392 с.

347. Фурастье Ж. Технический прогресс и капитализм с 1700 по 2100 год. Какое будущее ожидает человечество? Прага: «Мир и социализм», 1964. С. 157–159.

348. Франк Е. В. Развитие управления агентскими издержками в российских корпорациях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.05. Самара, 2006. 21 с.

349. Фролова Т., Римар Т. Особливості та перспективи корпоратизації підприємств. *Економіка України*. 2009. №6. С. 39–52.

350. Фролова Т. О. Становлення національної системи корпоративного управління. *Агросвіт*. 2012. № 9. С. 34–39.

351. Черленяк І. І. Суспільно-еволюційний запит реформування політичної та конституційної систем України на сучасному етапі. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 1 (2). С. 40–49.

352. Чернякова, Ж. Ю. Вплив сучасних інтеграційних процесів на формування освітньої політики. *Соціалізація особистості: культура, освітня*

політика, технології формування: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів, (20–21 квітня 2011 р., м. Суми). Суми: Видавництво СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. С. 67-69.

353. Чукаєва І. К., Бган Л. Г. Державно-приватне партнерство у реалізації проектів енергетичної інфраструктури. *Економіка і підприємництво*. 2012. № 4. С. 46–53.

354. Чубарь О. Г. Інститути та інституціональне середовище: теоретичні узагальнення засад економічного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». Ужгород, 2013. Вип. 3 (40). С. 98–104.

355. Хижняк Л. Корпоративна культура в евалюації вищого навчального закладу. *Еволюція: наукові, освітні, соціальні проекти*: матеріали інноваційного семінару «Евалюація освітнього простору». Київ – Франкфурт-на-Майні – Луцьк: 2015. С. 58–69.

356. Хілуха О.А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 11. С. 303–309.

357. Хілуха О. Розвиток корпоративних університетів. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 164–169

358. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *Вісник КНТЕУ «Фінанси та Банківська Справа»*. 2013. №2. С. 58–69.

359. Цуглевич В. Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка / под общ. ред. Н. П. Тихомирова. М.: Экзамен, 2003. 320 с.

360. Шаститко А. Е. Проблемы корпоративного управления и пути их решения в корпоративном законодательстве. *Российский журнал менеджмента*. 2006. №2. Т.4. С. 3–24

361. Шваб О. В. Розвиток акціонерних товариств молокопереробної галузі в сучасних умовах господарювання. *Вісник ЖНАЕУ Ефективність та конкурентоспроможність аграрного виробництва*. 2010. №2. С. 262–272.

362. Шевчук А. В. Регіональні освітні системи: теорія, методологія, практика інноваційного розвитку. Львів: Ін-т регіон. дослідж. НАН України, 2013. 463 с.
363. Шевчук Л. Т. Медико-соціальні аспекти використання трудового потенціалу: регіональний аналіз та прогноз. Львів, 2003. 489 с.
364. Шестак В. С. Сучасний стан кадрового потенціалу освіти і науки в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Право і безпека*. 2011. №4 (41). С.184–188.
365. Шикова Л. В. Поняття та передумови виникнення підприємств корпоративного типу. *Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект*. 2010. Ч. 3. С. 1008–1010.
366. Шкляр Д. Л. Координация информационных потоков в системе управления персоналом организации. *Социология, политология*. 2017. № 5. С. 387–395.
367. Шпотов, Б. Корпоративное управление в 20 веке: история и перспективы. *Проблеми теорії і практики управління*. 2000. № 1. С. 89–94.
368. Шумпетер Й. Капіталізм. Соціалізм. Демократія : пер. с англ. / Й. Шумпетер. М. : Економіка, 1995. 782 с.
369. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм, демократія. М. : Ексмо, 2007. 864 с.
370. Щоголева Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 237–240.
371. Юргель Н.В. Формирование институциональной среды в переходной экономике как условие минимизации трансакционных издержек. *Научные труды ДонНТУ*. Серия: экономическая. 2006. № 103. С. 37–40.
372. Ярмач І. М. Поняття принципів фінансового контролю. *Фінансове право: Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 184–191.
373. Abid, G. Khan, B. Rafiq, Z. and Ahmad, A. Theoretical Perspective of Corpornance. *Bulletin of Business and Economics*. 2014. 3(4). P. 166-175.

374. Achkasova O. V, Mazhnyk L.O. Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificity. *Actual Problems in Economics*. 2016. № 1(1). P. 202.

375. Advances in Neural Information Processing Systems 28 (NIPS 2015)". URL: <http://papers.nips.cc/book/advances-in-neural-information-processing-systems-27-2015>. (Last accessed: 20.01.2017).

376. Alkaf N. A. K. Risk allocation in public-private partnership (PPP) project: a review on risk factors. *International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology*, 2011. Vol 2, Issue 2. p. 8-16.

377. Altbach Philip G. Liz Reisberg, Laura Rumbley Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution A Report Prepared for the World Conference on Higher Education. UNESCO 2009. 622 p.

378. Avilova Z. N., Gulei I. A., Shavyrina I. V. Formation of the Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Effective Social and Economic Development of the Region. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. June 2015. Vol 6. №3. Pp. 207-216.

379. Barclif Fuzzy Z. Jill Logic and Corporate Governance Thories. University of New Hampshire. Law Review. V. 6. № 2.

380. Berle A. A., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. N. Y.: Macmillan, 1932. 396 p.

381. Broad M. C., Davidson P. Joint letter. American Council on Education ACE and Universities Canada about the AHELO Main Study. URL: https://www.insidehighered.com/sites/default/server_files/files/ACEUC%20AHELO%20Letter.pdf. (Last accessed: 21.02.2017).

382. Clark B. R. Creating Enterpreneurial Universities: Organizational Pathways of Transormation. London and New York. International Association of Universities Press and Pergamon-Elsevier Science, 1998. 198 p.

383. Code on Corporate Governance: The Confederation of Indian Industry. URL: http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/Draft_Report_NareshChandra_CII.pdf (Last accessed: 21.02.2017).

384. Demenenko I. A., Shavyrina I. V. Conceptualization of the customer-oriented approach in higher education management. *Сетевой журнал «Научный результат»*. Серия «Социология и управление». Т.2. №1(7). 2016.

385. Dill D. University-industry entrepreneurship: the organization and management of American university technology transfer units. *Higher Education*, 1995. Vol. 29, No. 4. Pp. 369–384.

386. Draft Preliminary Report Concerning the Preparation of a Global Convention on the Recognition of Higher Education Qualifications / United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 2015. URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002347/234743E.pdf>. (Last accessed: 10.12.2016).

387. Etzkowitz H. Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science. *Minerva*, 1983. Vol. 21. Is. 2-3. Pp. 198–233.

388. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. York & London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008. 164 p.

389. Etzkowitz H. Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 2003. Vol. 32. Is. 1. Pp. 109–121.

390. Gulei I.A., Smolenskaya O.A., Shavyrina I.V., Shapovalova V. A. Conceptual bases of formation client-oriented organizational culture of the high school. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2015. Vol. VI. № 3(13). P. 551–559.

391. ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles. Revised July 8, 2005 at the annual conference in London. London: ICGN Secretariat, 2005. P. 11.

392. ISO 9000:2000. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення 19.05.2020)

393. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standards.html> (дата звернення 2.05.2020)

394. Habermas J. The theory of communication action. Vol.1. Reason and rationalization of society. Boston: Beacon Press. 1984.

395. Hamilton, K., and G. Liu. 2014. "Human Capital, Tangible Wealth, and the Intangible Capital Residual." *Oxford Review of Economic Policy* 30 (1): 70–91.

396. History of the Education Sect., UNESCO URL: <http://en.unesco.org/themes/education-21stcentury/about-us/History> (Last accessed: 10.12.2017)

397. Holly J. Gregory International comparison of corporate governance guidelines and codes of best practices in developing and emerging markets. New York: Weil, Gotshal & Manges LLP, 2001. 126 p.

398. Jacob M., Lundqvist M., Hellsmark H. Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*, 2003. Vol. 32. Is. 9. Pp. 1555–1569.

399. Kasatonova A. Automated resource management system as a tool to improve management accounting at the enterprise. *Економіка і управління*. 2015. №4. P. 54–59.

400. Kogdin A. A. Improvement of the process of intercommunication in human resources management of an organization on the example of the dept. of housing and public utilities. *Economic and law*. 2016. № 1. P. 78–83.

401. Kirby D. A. Entrepreneurship. UK: Maidenhead, McGraw-Hill Higher Education, July 2002. 360 p.

402. Lypov V. Systems of higher education: a comparative institutional analysis. *Economica rozvytku*. 2015. No. 4 (76). P. 21–32.

403. Maerki H.U. The globally integrated enterprise and its role in global governance. *Corporate Governance Bradford*. 2008. Vol. 8. Iss.4. P. 368–373.

404. Monks A., Minow N. Corporate Governance, Third Edition. London: Blackwell Publishing, 2007. 285 p.

405. Monks Robert A.G., Nell Minow, "What is a Corporation?", Corporate Governance 3rd cd., Blackwell PublisThing. New York. 2003. P. 1-90.

406. Morck Randall K., Lloyd Steier. The Global History of Corporate Governance: An Introduction. NBER Working Paper 11062, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA. 2005.

407. Nazarova G., Jaworska M., Dybach I., Nazarov N., Demianenko A. Innovative method of measuring human development security level: case of Ukraine *Problem and Perspectives in Management*. 2019. №4.

408. Perellon J. F. Analysing Quality Assurance in Higher Education: Proposals for a Conceptual Framework and Methodological Implications / Westerheijden D. F. Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation, Translation and Transformation. Dordrecht: Springer, 2007. 276 p.

409. Ponomarenko V., Gontareva I. The system of casual connections between entrepreneurial activity and economic development. *Економічний часопис-XXI*. 2017. Випуск 5–6. С. 4–7.

410. Porat M. U. The Information Economy. Nine volumes. Office of Telecommunication, US Department of Commerce. Washington, 1977.

411. Principles of Corporate Governance, OECD Publishing. URL: <http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm> (Last accessed: 13.12.2017).

412. OECD Corporate Governance Principles. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. (Last accessed: 13.12.2017).

413. Oliver C. Strategic responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. 1991. Vol.16. No.1. pp. 145–179.

414. Quality. International Organization for Standardization (ISO).ISO/TS 19129:2009(en). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#search>. (Last accessed: 19.08.2017).

415. Quality management principles. International Organization for Standardization (ISO). URL: <http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf>. (Last accessed: 18.08.2017).

416. Quality enhancement at programme level: The Tuning approach. TUNING. Educational Structures in Europe. URL:

<http://www.unideusto.org/tuningeu/qualityenhancement.html>. (Last accessed: 21.09.2017).

417. Ropke J. *The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy*. N.Y., 1998. 244 p.

418. Sallis E. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page, 2002. 163 p.

419. Samuelson P., Nordhaus W. *ECONOMICS*. 19th ed. p. cm. (The McGraw-Hill series economics), 2010. 676 p.

420. Schulte P. *The entrepreneurial university: a strategy for institutional development*. *London: Higher education in Europe*, 1998. Vol. 29. P. 187–193.

421. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. URL: http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/quality/wp-content/uploads/sites/25/2018/06/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf.

422. Stevens A. J. *The Enactment of Bayh-Dole*. London: J. of Technology Transfer, 2004. No 29 (1). P. 93-99.

423. Supporting growth and jobs – an agenda for the modernization of Europe's higher education systems. Communication from the European Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, XXX. COM. 2011. 567. 32 p. URL: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/policy/modernisation_en.pdf. (Last accessed: 13.11.2016).

424. Subotzky G. *Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs*. *Higher Education*, December 1999. Vol. 38. No. 4. Pp. 401–440.

425. *The Changing Wealth of Nations 2018: Building a Sustainable Future* <http://hdl.handle.net/10986/29001>, p. 47.

426. *The Corporate Governance World in 2018-2019: A Global Review*. *Harvard Law School Forum on Corporate and Financial Regulation*. URL:

<https://corpgov.law.harvard.edu/2018/01/28/the-corporate-governance-world-in-2018-a-global-review/>. (Last accessed: 11.10.2016).

427. The informative site of the World bank. 2013. URL: http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM_page5.asp (Last accessed: 06.01.2017).

428. The Global Competitiveness Index URL: <http://edclub.com.ua/analityka/pozyciya-ukrayiny-v-reytyngu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (Last accessed: 21.01.2018).

429. The World Trade Organization (official site). URL: <https://www.wto.org/> (Last accessed: 11.10.2016).

430. The UK Corporate Governance Code April 2016 Financial Reporting Council. *The Financial Reporting Council*. URL: <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-CodeApril-2016.pdf>. (Last accessed: 11.10.2016).

431. William W. Bostock. The Global Corporatisation of Universities: Causes and Consequences. AntePodium III, 1999. URL: <http://www.victoria.ac.nz/atp/articles/bostock.html>

432. Wodon, Q., ed. Forthcoming. Human Capital and the Changing Wealth of Nations: Investing in People for Sustainable Development. Washington, DC: World Bank.

433. World Bank Group of Companies. Corporate Governance of State Enterprises: Collection of Materials. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20390> License:CC BY 3.0 IGO. (Last accessed: 06.01.2017).

ДОДАТКИ

© Дибач І.Л., 2020

Додаток А

Таблиця А.1

Порівняльний аналіз деяких вимог та обов'язковості їх дотримання, відображених у кодексах корпоративного управління зарубіжних країн і України

Компоненти	Зміст вимоги	Великобританія	США	Канада	Японія	Росія	Китай	Україна
1 Лідерство і культура	Вимога щодо визначення ролі ради директорів (документ де зазначається повноваження ради директорів)	Наявна, оприлюднення звітності (Р)	Наявна, статут (О)	Наявна, письмові повноваження (Р)	-	-	Наявна, статут (Р)	Наявна, статут та внутрішні положення (Р)
	вимога щодо розробки кодексу поведінки (етики)	-	Наявна (О)	Наявна (Р)	-	Наявна (Д)	-	Наявна (Д)
	вимога щодо створення комітету з призначень	Слід мати (Р)	Зобов'язані мати (О)	Слід мати (Д)	Зобов'язані мати (О)	Рекомендується (Д)	Можуть мати (Р)	Слід мати (Д)
	вимога щодо найбільш оптимального розміру ради директорів	Оптимальний, але не визначено кількість	Не менш одного (О)	-	Більш трьох (О)	Щонайменше дев'ять директорів (для великих компаній) (О)	Достатній, але не визначено кількість (Р)	Не визначено кількість
	вимога щодо врахування гендерного фактору	Слід враховувати (Р)	Слід враховувати (Д)	-	-	-	-	-
	вимога щодо незалежності членів ради директорів	Не менше половини складу (для великих компаній) (Р)	Не менше половини складу (О)	Не менше половини складу (Д)	Не менше одного (О)	Одна третина (Д)	Одна третина (О)	Принаймні 25% (О)
2 Результати діяльності	Вимога щодо створення комітету з винагород	Слід мати (Р)	Зобов'язані мати (О)	Слід мати (Р)	Зобов'язані мати (О)	Зобов'язані мати (О)	Слід мати (Р)	Слід мати (Д)
	вимога щодо проведення оцінки діяльності ради директорів	Щорічна оцінка (Р)	Щорічна оцінка (О)	-	-	Регулярна оцінка (О)	Періодичність не встановлена (Р)	Щорічна оцінка (Д)

Продовження додатку А
Продовження таблиці А.1

Компоненти	Зміст вимоги	Великобританія	США	Канада	Японія	Росія	Китай	Україна
3 Контроль	Вимога щодо проведення зовнішнього аудиту	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна	Наявна
	вимога про створення комітету з аудиту	Зобов'язані мати (О)	Зобов'язані мати (О)	Слід мати (Р)	Повинні мати (О)	Зобов'язані мати (О)	Слід мати (Р)	Слід мати (Р)
	вимога розкривати інформацію про ключові ризики у річному звіті	Наявна, відображаються основні ризики та фактори невизначеності (О)	Наявна, відображаються чинники ризику, кількісні та якісні параметри ризиків (О)	-	-	Наявна, відображаються основні фактори ризику (О)	-	Наявна, відображаються істотні фактори ризику (О)
	вимога про наявність підрозділу внутрішнього аудиту	Наявна, рекомендується (Р)	Наявна, зобов'язані мати підрозділ внутрішнього аудиту (О)	-	Наявна, зобов'язані мати підрозділ внутрішнього аудиту (О)	Наявна, рекомендується (Д)	Наявна, зобов'язані мати підрозділ внутрішнього аудиту (О)	Наявна, рекомендується (Р)
4 Взаємодія із зацікавленими сторонами	Вимога про створення механізмів взаємодії із зацікавленими сторонами	Наявна, акцентується увага на акціонерах (Р);	Наявна, інформування інвесторів (О) про взаємодію з зацікавленими сторонами (Д)	Наявна (Д)	Наявна (загальне згадка зацікавлених сторін) (О)	Наявна (Д)	Наявна, (акцентується увага на акціонерах) (Р)	Наявна (Д)
	вимога про підготовку звітності у сфері соціальної відповідальності і з питань сталого розвитку	Британський Стратегічний звіт (Р)	-	-	-	Наявна, слід враховувати ризики, розкривати інформацію про політику і стежити за контролем якості (Д)	-	-

Примітка. Доповнено автором на основі: [9; 10; 21; 23; 45].

Умовні позначення: Р = «рекомендується, але у разі недотримання необхідно пояснити причину»

Д – добровільне дотримання; О – обов'язкове дотримання.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2019 році

Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держбюджетом, осіб	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість професорів осіб	Кількість аспірантів осіб	Кількість докторантів осіб	Загальна площа, м ²	Наявність бібліотеки, од	Наявність громадського харчування, од
Вінницька	8	33108	7370	13 957	8 280	1 149	283	621	16	486645	23	6367
Волинська	4	17834	5977	9 646	4 788	699	125	263	13	208957	14	2984
Дніпропетровська	25	89577	36688	43 619	21972	2693	782	1445	44	2130597	53	13618
Донецька	9	25749	34222	13 898	6 141	758	192	301	15	443631	28	2921
Житомирська	4	18002	6066	7310	4 692	513	107	219	16	263307	19	5686
Закарпатська	5	18864	7086	7171	3 782	646	203	612	23	226436	13	2886
Запорізька	12	61862	23198	21746	17 292	1547	373	857	27	804016	24	4844
Івано-Франківська	4	29410	8641	10 241	6 243	1179	309	491	39	408527	16	4729
Київська	5	21087	7366	11 087	6 945	555	146	440	16	414152	20	5554
Кіровоградська	4	8583	4004	4 809	2 257	387	104	156	8	134629	16	1784
Луганська	4	17805	24174	8 981	4 612	397	104	257	17	126121	11	498
Львівська	22	105084	31828	50 205	27 199	3 935	1 105	1894	102	1698990	43	13519
Миколаївська	7	25297	9929	9 730	6 720	673	212	186	14	383619	14	3201
Одеська	20	85298	30963	31 159	20 444	2 912	917	1731	51	1729186	40	9117
Полтавська	6	36614	12817	12 483	9 460	1 024	274	603	18	615797	18	4560
Рівненська	5	26515	9801	11 065	8 174	746	158	269	10	432532	13	1528
Сумська	4	27349	10440	16 269	7 899	822	220	819	26	674412	14	4652
Тернопільська	5	32782	11570	12 342	10 204	1 178	265	533	28	443962	18	3340
Харківська	32	150385	53774	63 473	38 089	6 119	1 816	3480	130	2771218	63	17153
Херсонська	9	19377	6886	6 900	6 336	442	101	346	15	347544	19	1835
Хмельницька	9	25833	10352	10718	6 925	934	166	422	29	493504	18	4521
Черкаська	6	30908	10798	13438	8 772	911	219	381	18	415084	16	2890
Чернівецька	3	19 833	6393	7404	6 098	727	192	244	10	184683	16	2400
Чернігівська	4	14 681	5522	7379	4 269	475	104	299	21	195802	16	2313
м. Київ	65	324284	129555	129937	86026	9258	3222	8376	407	5057759	91	32481

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2018 році

Регіон	Кількість вишів, од.	Кількість студентів, осіб	Кількість студентів-стипендіатів, осіб	Навчання за держбюджетом, частка	Кількість випускників, осіб	Кількість доцентів, осіб	Кількість проф., осіб	Кількість аспірантів, осіб	Кількість докторантів, осіб	Загальна площа, м ²	Наявність бібліотеки, од.	Наявність громадського харчування, од.
Вінницька	7	35408	6732	0,44	6638	3	0	599	22	496541	23	6298
Волинська	4	18227	4173	0,51	5359	14	0	279	11	236143	14	2702
Дніпропетровська	24	94359	23676	0,53	25518	13	1	1299	66	2103746	53	13618
Донецька	10	24337	5998	0,62	6759	4	0	254	19	551581	28	2411
Житомирська	5	20406	4111	0,45	5168	5	0	224	18	261883	19	5686
Закарпатська	5	20727	3431	0,36	4575	13	2	425	20	202431	13	2886
Запорізька	11	60086	9874	0,43	17466	12	0	909	81	761868	24	4844
Івано-Франківська	5	30491	4602	0,34	8896	4	0	488	39	405408	16	4729
Київська	5	21751	6132	0,56	6498	1	0	356	25	380426	20	5554
Кіровоградська	3	8857	2207	0,59	2685	0	0	126	10	141476	16	1784
Луганська	5	16774	4414	0,62	4630	4	0	243	25	125162	11	498
Львівська	22	108744	22699	0,52	27733	39	3	2041	133	1719452	43	13519
Миколаївська	5	25045	5284	0,49	6625	1	1	174	21	334053	14	3201
Одеська	21	93382	19122	0,41	28255	53	6	1974	83	1571624	40	9117
Полтавська	6	39878	6587	0,39	10221	7	2	497	28	636856	18	4560
Рівненська	5	26095	5181	0,49	8707	18	1	269	7	487944	13	1528
Сумська	4	30462	7935	0,65	8330	1	0	596	30	593688	14	4652
Тернопільська	6	33532	6376	0,36	8694	34	0	455	31	412827	18	3340
Харківська	35	154179	34186	0,47	37811	9	4	3168	212	2900809	63	17153
Херсонська	9	20271	3266	0,35	6022	4	0	364	30	353438	19	1835
Хмельницька	9	26333	5617	0,45	6947	3	0	411	24	472021	18	4521
Черкаська	6	31400	6982	0,46	10905	4	0	346	29	407793	16	2890
Чернівецька	3	21802	3589	0,36	5869	5	0	205	18	204034	16	2400
Чернігівська	4	15618	3721	0,52	4795	1	0	203	20	196858	16	2313
м. Київ	70	351800	67852	0,43	94795	133	27	9181	644	4910125	91	32481

Продовження додатку Б
Таблиця Б.4

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2017 році

Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держбюджетом осіб	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість проф.ів осіб	Кількість аспірантів осіб	Кількість докторантів осіб	Загальна площа, м2	Наявність бібліотеки, од	Наявність громадського харчування, од
Вінницька	6	32648	10781	0,42	7168	0	0	679	29	486645	23	4880
Волинська	4	18948	6983	0,39	4913	11	0	388	17	208957	14	1374
Дніпропетровська	23	104602	40878	0,59	29969	16	1	1380	76	2130597	51	9816
Донецька	6	18505	7350	0,67	7244	0	0	339	24	443631	15	2312
Житомирська	5	20780	6401	0,4	5693	0	0	287	21	263307	20	3318
Закарпатська	5	18691	6121	0,41	4126	15	2	314	9	226436	14	1228
Запорізька	10	63095	16236	0,44	17392	5	0	890	77	804016	24	4157
Івано-Франків.	5	30981	7490	0,5	8010	8	0	549	25	408527	16	3323
Київська	6	22892	9418	0,61	6239	0	0	388	22	414152	22	4026
Кіровоградська	4	9640	3862	0,52	2398	0	0	176	10	134629	16	786
Луганська	4	17243	5540	0,68	5548	5	0	381	32	126121	10	354
Львівська	21	110997	39640	0,49	30033	49	3	2445	133	1698990	41	11215
Миколаївська	5	27237	10545	0,53	7180	0	0	236	20	383619	13	2555
Одеська	21	97881	32567	0,48	26504	20	2	2035	92	1729186	39	7595
Полтавська	7	41947	11027	0,37	11359	7	1	561	24	615797	19	3434
Рівненська	5	28538	10177	0,43	7435	17	3	281	8	432532	15	1358
Сумська	6	33099	11685	0,54	9590	1	0	592	32	674412	15	3718
Тернопільська	8	32856	10784	0,36	8379	31	0	439	24	443962	20	1958
Харківська	37	162259	56016	0,57	39613	12	1	3420	225	2771218	69	16833
Херсонська	8	20511	6444	0,43	5767	5	0	324	25	347544	18	1502
Хмельницька	9	28242	9354	0,46	7634	2	0	394	26	493504	18	3946
Черкаська	5	30588	10702	0,46	8499	7	0	403	37	415084	16	2508
Чернівецька	4	22263	6127	0,35	5254	1	0	268	29	184683	16	1297
Чернігівська	3	15319	5882	0,49	4270	2	0	208	7	195802	17	1247
м. Київ	71	365398	114942	0,48	103811	126	31	11110	797	5057759	91	32755

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2016 році

Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держбюджетом частка	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість професорів осіб	Кількість аспірантів осіб	Кількість докторантів осіб	Загальна площа, м2	Наявність бібліотеки, од	Наявність громадського харчування, од
Вінницька	5	29215	8212	0,48	6341	0	0	710	28	222734	22	4880
Волинська	4	19790	7187	0,52	5326	11	0	407	21	110301	14	1474
Дніпропетровська	22	113324	43219	0,59	32471	7	0	1408	66	386434	50	9681
Донецька	1							69	3	141471	16	1137
Житомирська	4	20970	5991	0,37	5277	0	0	324	22	216482	20	1158
Закарпатська	6	19735	6347	0,43	4311	10	1	271	5	49888	14	1222
Запорізька	10	66862	16758	0,43	19786	4	0	784	59	139898	24	4229
Івано-Франківська	5	32420	7796	0,36	7485	5	1	584	20	100129	16	3323
Київська	6	23878	9961	0,71	6277	0	0	396	26	184597	22	4513
Кіровоградська	4	10000	4315	0,61	2981	0	0	185	13	107722	17	836
Луганська	2							532	45	109494	12	1287
Львівська	22	113982	39537	0,54	32558	41	3	2358	117	189041	44	10043
Миколаївська	5	29658	10972	0,6	7531	0	0	246	17	62823	13	2234
Одеська	21	103831	33884	0,52	28104	15	3	2011	92	197117	39	7238
Полтавська	7	42751	10925	0,38	11168	4	1	532	16	138790	21	3040
Рівненська	5	31826	10696	0,51	8409	4	0	278	7	122260	15	1548
Сумська	5	35551	12299	0,59	10154	0	0	604	23	89211	15	3465
Тернопільська	8	33536	10493	0,39	9587	34	1	361	17	151389	20	2056
Харківська	36	169644	56273	0,55	45769	18	0	3346	231	330376	68	16866
Херсонська	7	21417	6837	0,51	6806	8	0	319	55	120398	16	1422
Хмельницька	9	30263	9781	0,51	8680	2	0	367	22	116332	20	4010
Черкаська	5	31587	11156	0,54	7944	1	0	439	37	128129	17	2462
Чернівецька	4	22538	6508	0,38	5552	3	0	297	24	134052	16	1203
Чернігівська	3	16769	6509	0,56	4705	1	0	226	1	112012	17	1247
м. Київ	71	386505	118224	0,47	112950	88	12	10568	822	290980	69	35684

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2015 році

Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держбюджетом, частка	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість професорів осіб	Кількість аспірантів осіб	Кількість докторантів осіб	Загальна площа, м ²	Наявність бібліотеки, од	Наявність громад. харчування, од
Вінницька	5	29180	8869	0,49	6797	23	4	565	16	459376	22	3980
Волинська	3	20451	6994	0,55	5547	15	1	432	21	198698	13	1324
Дніпропетровська	23	119758	43155	0,59	33453	3	1	1455	65	2066906	52	9605
Донецька	20	100218	29806	0,49	29604	6	4	1610	82	1344678	73	6302
Житомирська	4	22355	6488	0,37	5617	4	0	349	22	208091	20	1168
Закарпатська	6	20576	6447	0,41	4512	1	0	285	2	237057	14	681
Запорізька	10	71400	16725	0,4	21182	31	8	809	64	810713	27	4099
Івано-Франківська	6	31499	7455	0,27	8505	3	1	578	14	384190	22	2971
Київська	6	25719	9324	0,68	6412	1	0	398	24	375437	22	4633
Кіровоградська	5	11734	4315	0,59	3710	4	0	215	9	154678	17	1008
Луганська	8	66317	20432	0,5	25943	3	0	952	68	909852	33	6314
Львівська	22	119823	42495	0,53	30716	62	5	2455	101	1640165	44	10021
Миколаївська	5	31542	10481	0,58	8966	3	0	247	19	365165	14	2234
Одеська	22	110216	34833	0,48	29506	0	0	2165	100	1496507	41	7420
Полтавська	7	45146	11542	0,34	11654	3	0	590	18	540847	21	3040
Рівненська	5	31878	10748	0,48	9017	6	1	291	8	338235	15	1648
Сумська	5	37506	12404	0,59	11085	1	1	624	24	617976	15	3465
Тернопільська	8	34926	10626	0,39	9766	6	1	377	17	464966	20	2036
Харківська	37	187627	56423	0,49	50003	25	3	3603	222	2737165	70	16897
Херсонська	7	23207	7006	0,48	6430	9	1	309	19	314442	17	1232
Хмельницька	9	32840	10644	0,53	10755	1	0	379	23	490282	20	4785
Черкаська	6	33673	10758	0,56	9383	13	3	517	32	556051	19	2882
Чернівецька	4	22743	6660	0,37	5746	4	0	304	22	184659	16	1217
Чернігівська	4	17387	6463	0,58	4736	11	0	274	3	186511	19	1171
м. Київ	72	425566	124409	0,46	122672	42	9	10957	800	5332601	104	36970

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2014 році

Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держбюджетом осіб	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість професорів осіб	Кількість аспірантів осіб	Кількість докторантів осіб	Загальна площа, м ²	Наявність бібліотеки, од	Наявність громадського харчування, од
Вінницька	5	29678	9335	0,53	7370	0	0	556	16	460301	22	3980
Волинська	4	21861	7258	0,55	5977	4	0	462	21	208161	14	1494
Дніпропетровська	23	130742	44809	0,58	36688	10	1	1564	62	2084326	53	9577
Донецька	23	110855	34060	0,49	34222	2	0	1748	74	1361099	76	6745
Житомирська	4	23920	7094	0,36	6066	0	0	383	21	190930	22	1168
Закарпатська	6	20794	7041	0,49	7086	1	0	321	3	224018	16	920
Запорізька	10	75929	17126	0,41	23198	2	0	898	61	878218	27	3957
Івано-Франківс	6	32460	7733	0,31	8641	0	0	634	17	386929	23	2993
Київська	7	27543	10170	0,68	7366	0	0	415	23	404579	23	4933
Кіровоградська	5	13067	4566	0,59	4004	0	0	222	9	154768	17	908
Луганська	8	71910	20599	0,49	24174	6	0	1082	76	898150	33	6244
Львівська	22	126095	43000	0,56	31828	40	1	2688	101	1626099	44	10485
Миколаївська	5	33387	10898	0,55	9929	0	1	270	22	388247	14	2134
Одеська	22	114330	33724	0,51	30963	9	0	2217	95	1487020	41	7511
Полтавська	7	47531	12211	0,39	12817	5	1	668	21	536050	21	3041
Рівненська	6	32890	11245	0,52	9801	7	1	265	4	335526	17	1429
Сумська	5	40294	12988	0,56	10440	0	0	567	18	672572	15	3801
Тернопільська	8	36848	10992	0,41	11570	37	0	411	15	469956	20	2036
Харківська	37	200766	59207	0,5	53774	15	0	3837	225	2752144	70	16545
Херсонська	7	23905	7264	0,52	6886	1	0	326	15	318343	17	2532
Хмельницька	10	35745	11297	0,54	10352	0	0	412	23	600702	20	6285
Черкаська	6	35274	10870	0,58	10798	0	0	524	28	551606	19	2562
Чернівецька	4	23546	6882	0,42	6393	1	0	305	32	181324	16	1193
Чернігівська	4	19058	6421	0,57	5522	0	0	288	3	187850	19	1171
м. Київ	72	441883	121670	0,49	129555	82	11	11742	791	5199184	102	36397

Продовження додатку Б
Таблиця Б.8

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2013 році

Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держбюджетом осіб	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість професорів осіб	Кількість аспірантів осіб	Кількість докторантів осіб	Загальна площа, м ²	Наявність бібліотеки, од	Наявність громадського харчування од
Вінницька	5	31358	9542	0,5	8589	1	0	521	14	451431	22	4000
Волинська	4	23625	7439	0,5	6335	1	0	462	23	229795	14	1404
Дніпропетровська	25	139227	46593	0,54	33684	12	0	1634	59	1971379	55	9817
Донецька	26	120720	34214	0,47	36369	1	1	1847	72	1321072	79	7001
Житомирська	4	25724	6949	0,27	6470	0	0	392	19	191326	22	1268
Закарпатська	6	22234	7100	0,42	7579	5	0	320	3	224157	16	965
Запорізька	10	83240	17863	0,36	20480	1	0	950	41	893729	26	4279
Івано-Франківська	8	35404	7408	0,28	9876	0	0	643	16	375127	25	3321
Київська	7	28540	9660	0,59	8061	0	0	457	21	404580	24	4933
Кіровоградська	6	15992	5246	0,5	4698	0	0	230	5	193314	19	1824
Луганська	9	79252	21047	0,46	25463	16	0	1100	63	902474	34	6238
Львівська	22	131243	42278	0,5	33865	44	1	2787	106	1581145	44	10200
Миколаївська	5	34108	10728	0,53	10156	0	4	276	22	376203	13	2142
Одеська	23	118617	33899	0,48	30443	23	0	2215	92	1454425	45	7416
Полтавська	7	50445	11556	0,34	13087	4	6	643	24	506363	23	2850
Рівненська	6	35733	11644	0,48	9686	11	1	241	3	326656	17	1318
Сумська	5	43167	13332	0,54	13329	1	0	527	14	382985	15	4042
Тернопільська	8	40910	10810	0,34	12912	7	0	442	17	470522	20	2074
Харківська	37	216006	60788	0,5	50747	9	0	3940	210	2673054	70	16179
Херсонська	7	24735	7292	0,42	8230	0	0	343	14	317943	19	1222
Хмельницька	10	39875	11560	0,45	10584	0	0	411	17	625433	20	6315
Черкаська	6	37863	11273	0,52	11885	0	0	515	17	545607	19	2582
Чернівецька	4	24990	6989	0,37	6653	14	1	267	28	181318	16	830
Чернігівська	5	20604	6522	0,52	5733	0	0	283	3	181750	21	1249
м. Київ	71	475706	119853	0,46	130118	70	10	11875	695	4928133	104	34506

Продовження додатку Б
Таблиця Б.9

Показники регіонального розвитку закладів вищої освіти у 2012 році

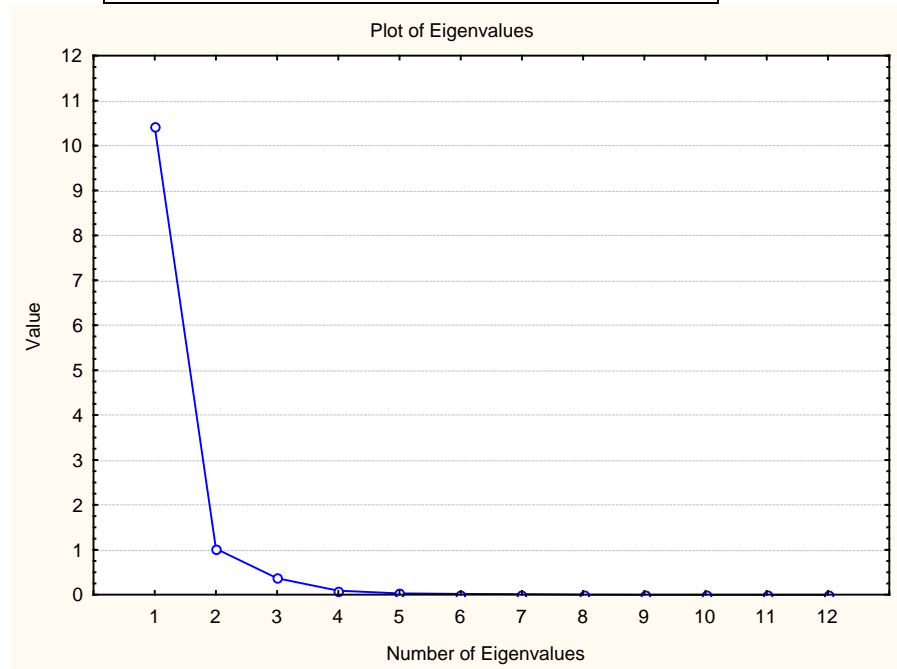
Регіон	Кількість вишів, од	Кількість студентів осіб	Кількість студентів-стипендіатів осіб	Навчання за держбюджетом осіб	Кількість випускників осіб	Кількість доцентів осіб	Кількість професорів осіб	Кількість аспірантів осіб	Кількість докторантів осіб	Загальна площа, м ²	Наявність бібліотек, од	Наявність громадського харчування, од
Вінницька	5	33459	10143	0,42	8736	0	0	475	13	448699	32	4130
Волинська	4	25754	7357	0,44	6540	1	0	450	23	224268	22	1307
Дніпропетровська	25	147701	47971	0,42	34883	11	0	1647	58	1963702	14	9777
Донецька	27	133150	36932	0,41	38069	0	1	1905	80	1367480	55	7420
Житомирська	4	27646	7294	0,35	6198	0	0	400	20	188880	79	1268
Закарпатська	6	23392	7296	0,43	5759	5	0	310	2	216178	22	965
Запорізька	11	92283	19031	0,3	21705	2	0	994	38	892010	17	4689
Івано-Франківська	9	40189	8600	0,29	9754	0	0	617	20	364102	27	2993
Київська	7	30907	10499	0,49	9578	0	0	510	17	410298	28	4803
Кіровоградська	7	19799	6125	0,44	5030	0	0	254	5	217487	23	2008
Луганська	10	88106	21706	0,36	24180	3	0	1098	54	898282	21	6316
Львівська	23	137068	45133	0,47	31211	27	0	2713	96	1586879	37	9785
Миколаївська	5	35771	10864	0,44	7583	0	0	288	22	376697	46	2074
Одеська	22	127175	32252	0,4	30913	13	0	2317	75	1442008	14	7392
Полтавська	7	53816	12149	0,33	13527	15	0	630	21	477594	41	2771
Рівненська	6	39182	11789	0,41	9778	8	0	249	4	330675	23	1302
Сумська	5	46260	13250	0,41	14098	0	0	480	17	662232	17	3588
Тернопільська	8	47533	11226	0,32	13752	4	0	506	22	479889	15	2179
Харківська	37	232660	63047	0,4	52250	9	0	4100	206	2666709	18	15994
Херсонська	8	28519	7351	0,42	9207	2	0	325	9	337302	70	1720
Хмельницька	10	43436	11481	0,37	1590	1	0	416	16	629510	20	6315
Черкаська	6	4061	11249	0,49	12840	0	0	517	13	529193	18	2634
Чернівецька	4	27074	7329	0,37	6267	17	2	239	24	184271	16	830
Чернігівська	5	22915	6716	0,43	5523	0	0	272	2	181750	20	1249
м. Київ	69	521811	124167	0,35	140874	86	11	12027	675	4806052	105	35332

Додаток В

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за роками

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за 2019 р.

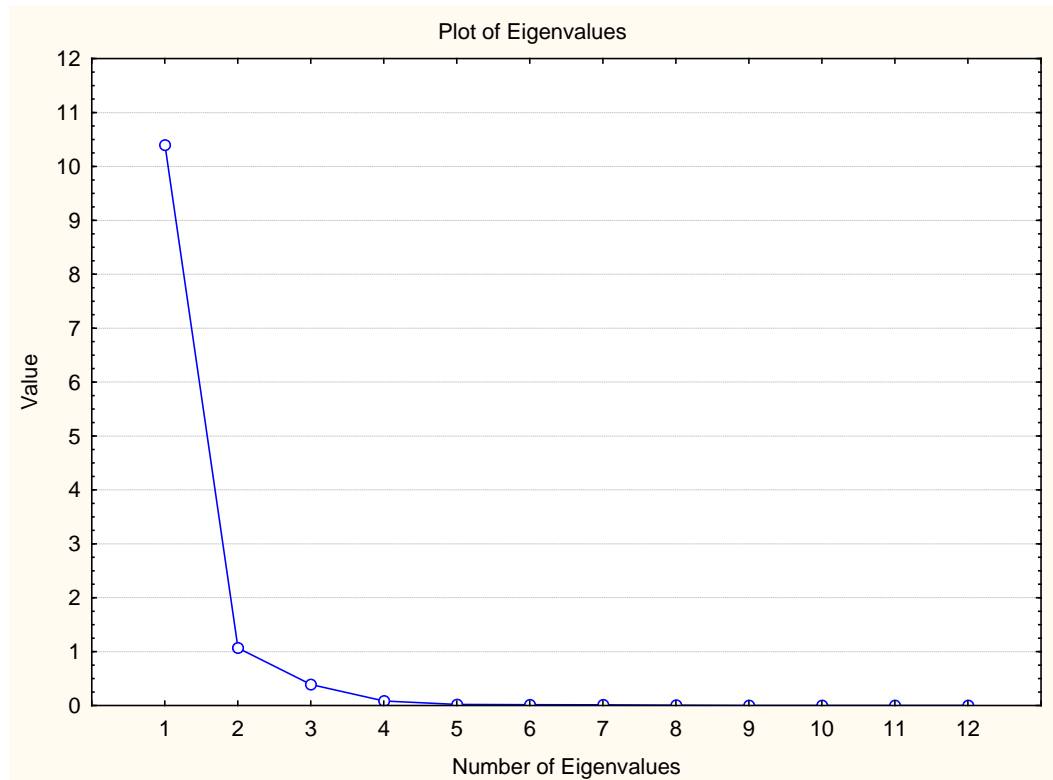
	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,42181	86,84839	10,42181	86,84839
2	1,02689	8,55743	11,44870	95,40582



	Factor 1	Factor 2
Кількість вишів	0,991283	0,024202
Кількість студентів	0,996241	0,062461
Кількість студентів-стипендіатів	0,995204	-0,011398
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,043983	0,989228
Кількість випускників	0,994488	0,067919
Кількість доцентів	0,887956	0,216002
Кількість професорів	0,940767	0,139011
Кількість аспірантів	0,988749	0,077443
Кількість докторантів	0,976033	0,077868
Загальна площа	0,981014	-0,013912
Наявність бібліотек	0,953689	-0,041183
Наявність місць громадського харчування	0,973985	0,011168

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за 2018 р

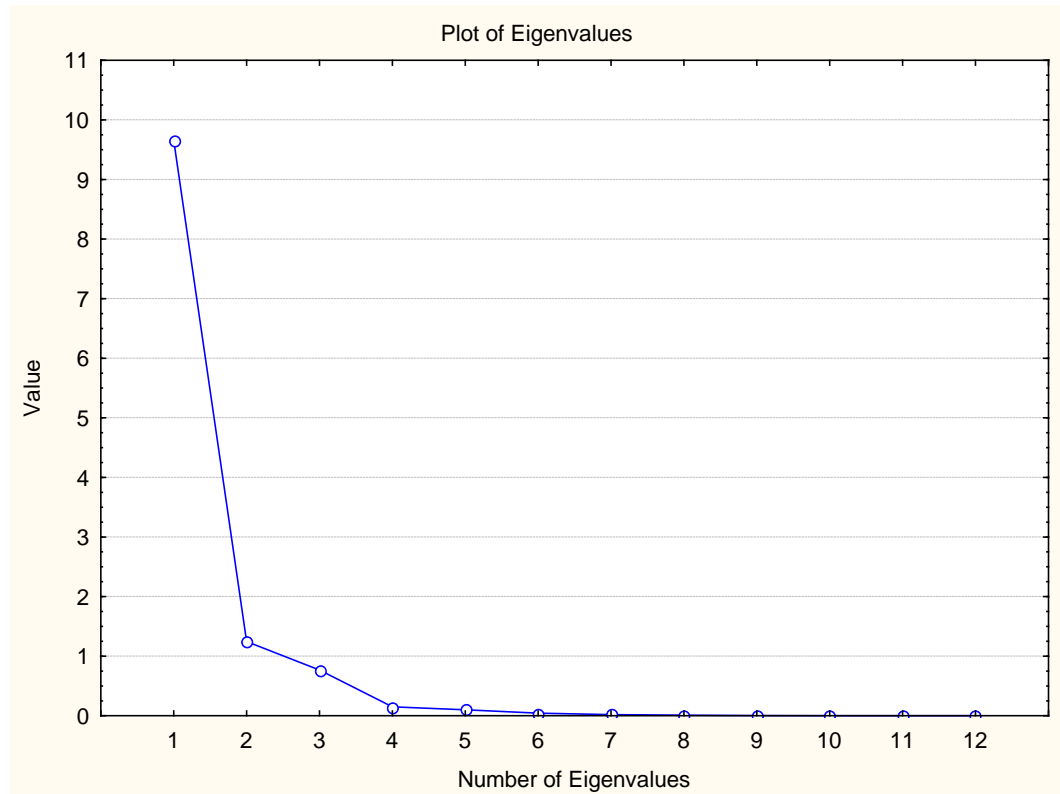
	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,39566	86,63046	10,39566	86,63046
2	1,06767	8,89727	11,46333	95,52773



	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,99083	-0,050087
Кількість студентів	-0,99707	-0,003821
Кількість студентів-стипендіатів	-0,99263	-0,053542
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	-0,09136	-0,976304
Кількість випускників	-0,99750	-0,007921
Кількість доцентів	-0,91305	0,222368
Кількість професорів	-0,91592	0,173769
Кількість аспірантів	-0,99001	0,044798
Кількість докторантів	-0,97912	0,052207
Загальна площа	-0,97907	-0,094131
Наявність бібліотек	-0,94260	-0,112142
Наявність місць громадського харчування	-0,98623	-0,056897
Expl.Var	10,39566	1,067673
Prp.Totl	0,86630	0,088973

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за 2017 р.

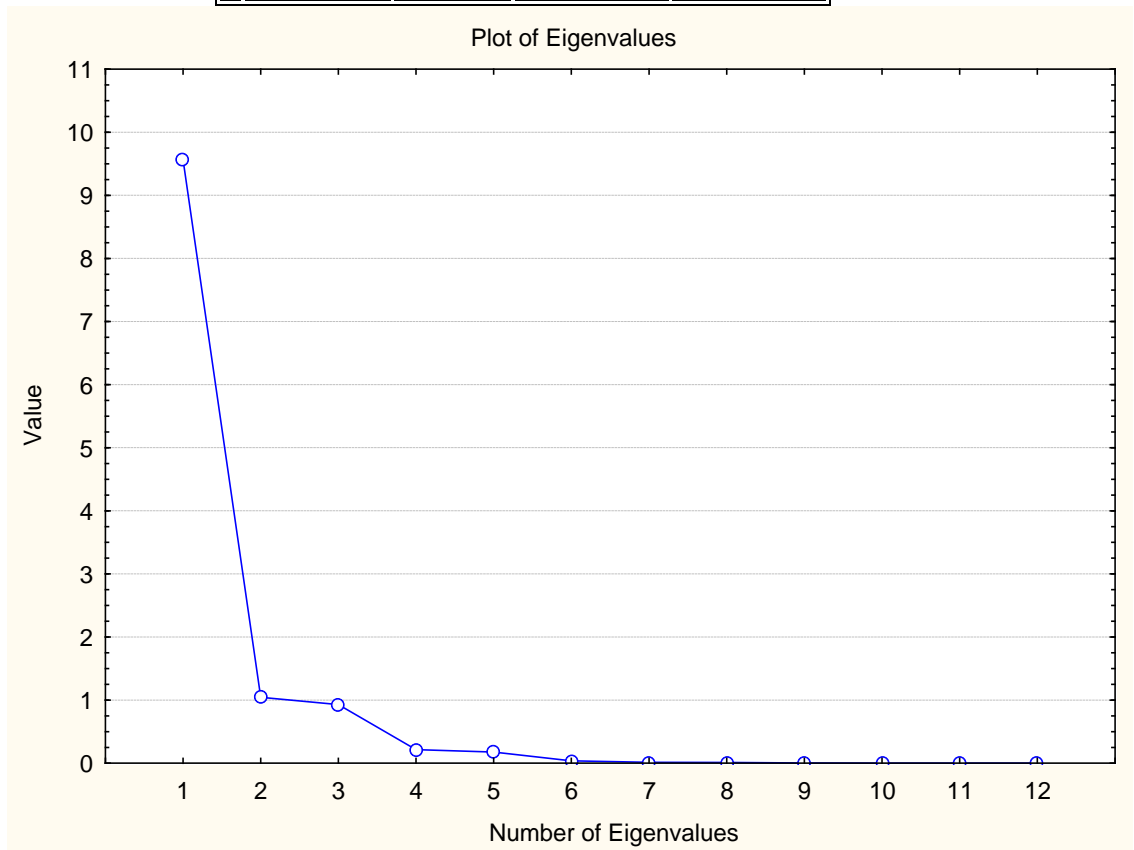
	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	9,658316	80,48596	9,65832	80,48596
2	1,244733	10,37277	10,90305	90,85874



	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,994458	-0,037365
Кількість студентів	-0,996031	0,002486
Кількість студентів-стипендіатів	-0,993305	-0,073705
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	-0,010159	-0,805879
Кількість випускників	-0,995542	0,011116
Кількість доцентів	-0,892325	0,284604
Кількість професорів	-0,893594	0,335978
Кількість аспірантів	-0,985265	0,098593
Кількість докторантів	-0,965957	0,132012
Загальна площа	-0,654308	-0,508199
Наявність бібліотек	-0,890177	-0,326173
Наявність місць громадського харчування	-0,990113	-0,051471
Expl. Var	9,658316	1,244733
Prp. Totl	0,804860	0,103728

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за 2016 р.

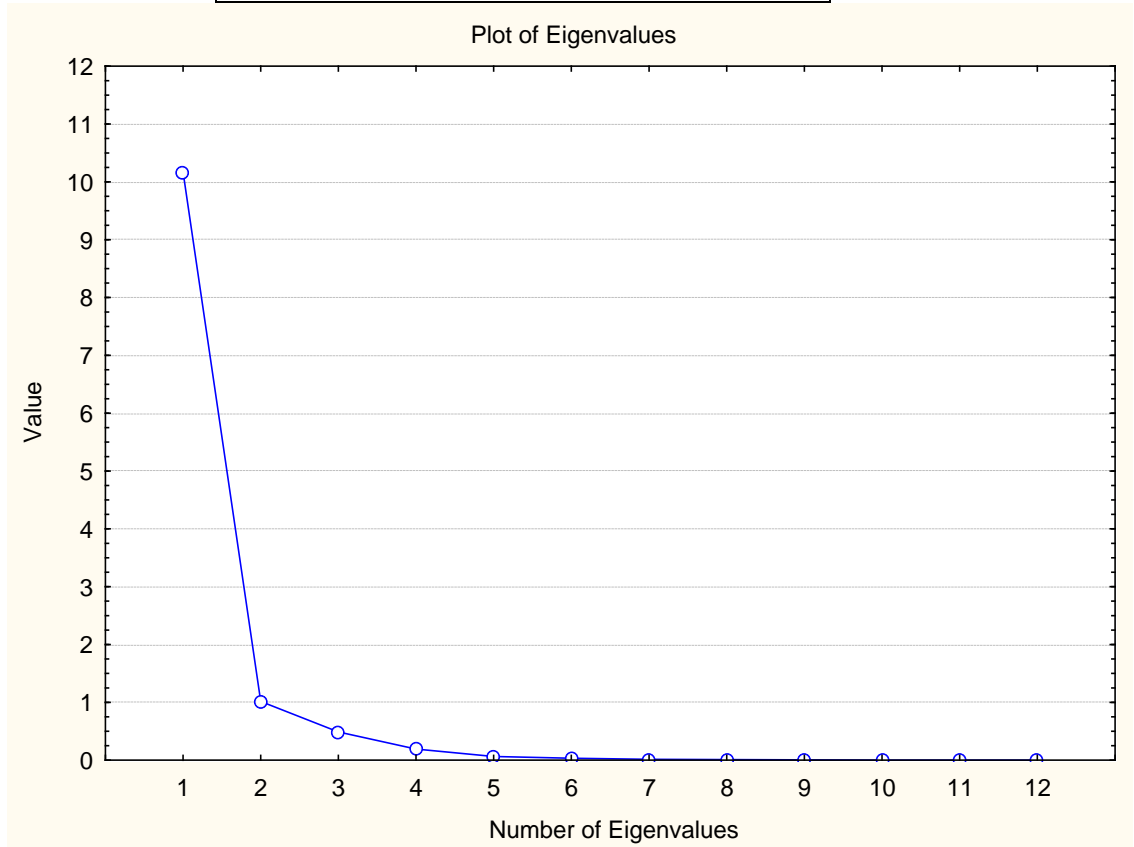
	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	9,565375	79,71146	9,56537	79,71146
2	1,043875	8,69896	10,60925	88,41041



	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,985970	-0,065211
Кількість студентів	-0,994844	-0,031421
Кількість студентів-стипендіатів	-0,990353	-0,080980
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,013013	-0,874672
Кількість випускників	-0,990467	-0,042856
Кількість доцентів	-0,630455	0,329295
Кількість професорів	-0,744734	0,367845
Кількість аспірантів	-0,981758	-0,016715
Кількість докторантів	-0,963491	-0,017647
Загальна площа	-0,986232	-0,086984
Наявність бібліотек	-0,923421	-0,074799
Наявність місць громадського харчування	-0,985851	-0,087703
Expl.Var	9,565375	1,043875
Prp.Totl	0,797115	0,086990

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за 2015 р.

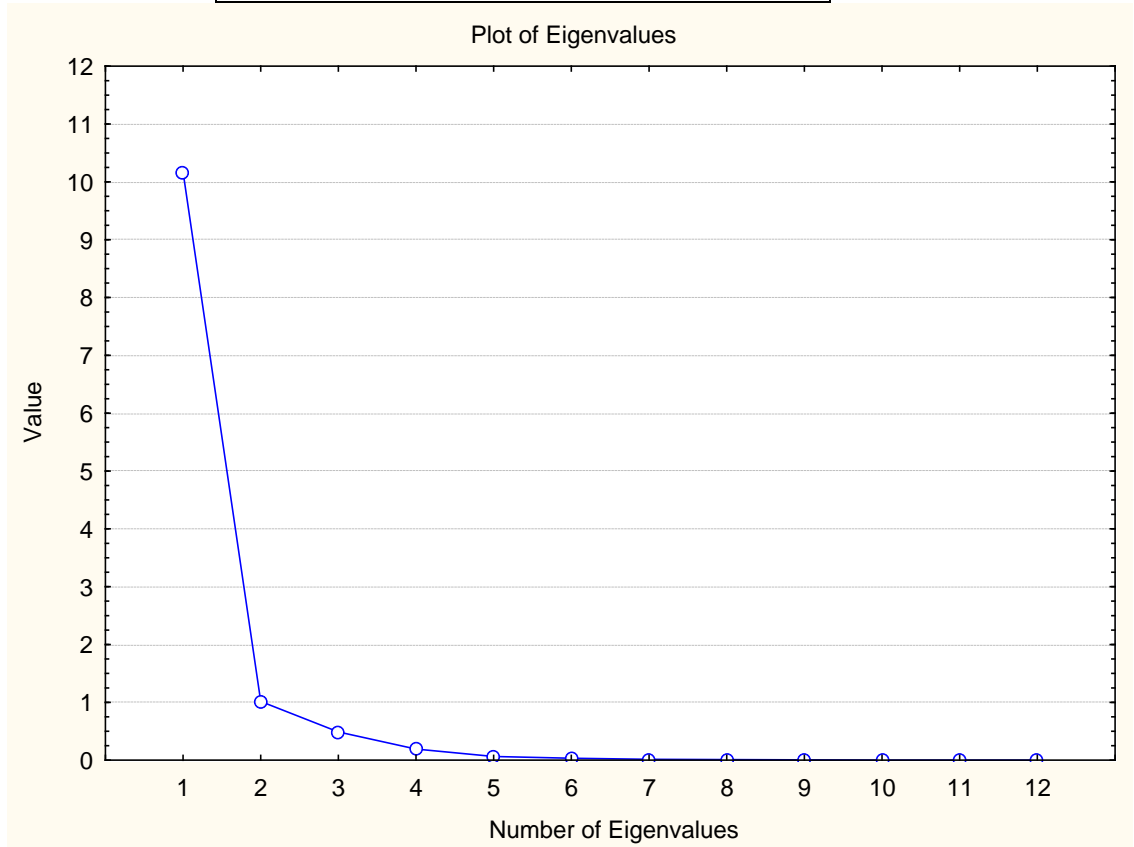
	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,17138	84,76152	10,17138	84,76152
2	1,01653	8,47111	11,18792	93,23263



	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,98735	-0,031815
Кількість студентів	-0,99599	0,005922
Кількість студентів-стипендіатів	-0,99036	-0,048579
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,00059	-0,996590
Кількість випускників	-0,99533	0,014958
Кількість доцентів	-0,86920	0,093726
Кількість професорів	-0,89179	0,045147
Кількість аспірантів	-0,99053	0,024171
Кількість докторантів	-0,97451	0,041202
Загальна площа	-0,98282	-0,050007
Наявність бібліотек	-0,90078	-0,020747
Наявність місць громадського харчування	-0,98695	-0,060626
Expl.Var	10,17138	1,016533
Prp.Totl	0,84762	0,084711

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за 2014 р.

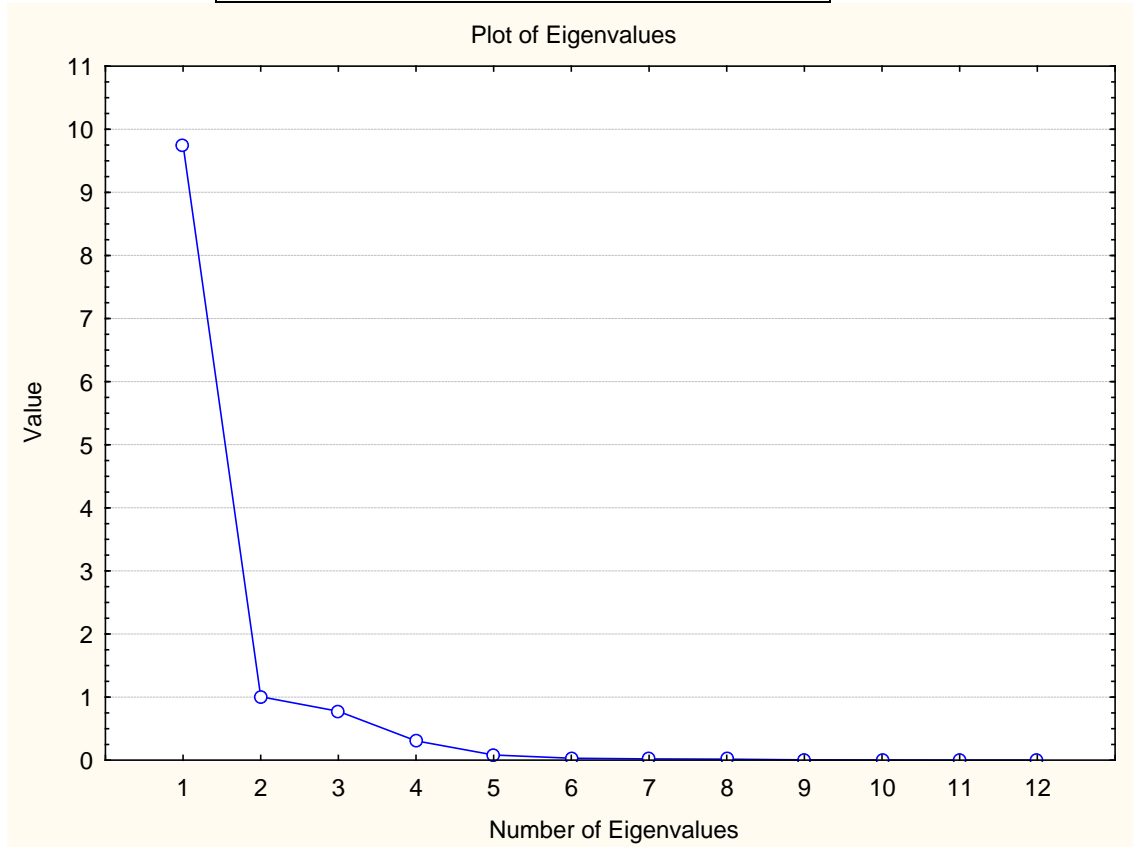
	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	10,17138	84,76152	10,17138	84,76152
2	1,01653	8,47111	11,18792	93,23263



	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,98735	-0,031815
Кількість студентів	-0,99599	0,005922
Кількість студентів-стипендіатів	-0,99036	-0,048579
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,00059	-0,996590
Кількість випускників	-0,99533	0,014958
Кількість доцентів	-0,86920	0,093726
Кількість професорів	-0,89179	0,045147
Кількість аспірантів	-0,99053	0,024171
Кількість докторантів	-0,97451	0,041202
Загальна площа	-0,98282	-0,050007
Наявність бібліотек	-0,90078	-0,020747
Наявність місць громадського харчування	-0,98695	-0,060626
Expl.Var	10,17138	1,016533
Prp.Totl	0,84762	0,084711

Результати факторного аналізу у програмі Statistica за 2013 р.

	Eigenvalue	% Total	Cumulative	Cumulative
1	9,751480	81,26233	9,75148	81,26233
2	1,005911	8,38259	10,75739	89,64492



	Factor	Factor
Кількість вишів	-0,966623	-0,099596
Кількість студентів	-0,989518	-0,011415
Кількість студентів-стипендіатів	-0,974108	-0,124394
Кількість студентів, що навчаються на бюджеті	0,174458	-0,943647
Кількість випускників	-0,991168	-0,024431
Кількість доцентів	-0,923040	0,046875
Кількість професорів	-0,901448	0,127933
Кількість аспірантів	-0,995062	-0,025934
Кількість докторантів	-0,989141	0,019066
Загальна площа	-0,962957	-0,118897
Наявність бібліотек	-0,595865	0,220992
Наявність місць громадського харчування	-0,980172	-0,082133
Expl.Var	9,751480	1,005911
Prp.Totl	0,812623	0,083826

Додаток Д

Таблиця Д.1.

Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ, МЕТОДИЧНОЇ, НАУКОВОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ науково-педагогічних і педагогічних працівників університету

№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Норми часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки	
									група	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ науково-педагогічних і педагогічних працівників університету										
1	1	Проведення співбесіди зі вступниками	0,25 години кожному членові комісії	<i>Кількість членів комісії на потік (групу) вступників – не більше трьох осіб</i>	0,25	на одного вступника	4	45,9	1	2,2
2	2.1	Проведення випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: усних	0,25 години кожному членові комісії	<i>Кількість членів комісії на потік (групу) – не більше трьох осіб</i>	0,25	на одного слухача (вступника)	3	35,9	1	3,3
3	2.2	Проведення випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: а) з мови та літератури; диктант	1 година для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	<i>Кількість членів комісії на потік (групу) – не більше двох осіб.</i>	1	для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	2	22,9	1	2,8
4	2.3	Перевірка випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: а) з мови та літератури; диктант	0,33 години на перевірку однієї роботи	<i>Роботу перевіряє один член комісії</i>	0,33	на перевірку однієї роботи	3	35,9	1	3,3

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5	2.4	Проведення випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: а) з мови та літератури: переказ	2 години для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	<i>Кількість членів комісії на потік (групу) – не більше двох осіб.</i>	2	для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	2	22,6	1	3,3
6	2.5	Перевірка випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: а) з мови та літератури: переказ	0,5 години на перевірку однієї роботи	<i>Роботу перевіряє один член комісії</i>	0,5	на перевірку однієї роботи	3	35,9	1	1,5
7	2.6	Проведення випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: а) з мови та літератури: твір	4 години для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	<i>Кількість членів комісії на потік (групу) – не більше двох осіб.</i>	4	для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	3	35,9	1	3,3
8	2.7	Перевірка випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: а) з мови та літератури: твір	0,5 години на перевірку однієї роботи	<i>Роботу перевіряє один член комісії</i>	0,5	на перевірку однієї роботи	3	35,9	1	1,5
9	2.8	Проведення випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: б) з інших предметів	3 години для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	<i>Кількість членів комісії на потік (групу) – не більше двох осіб</i>	3	для проведення екзамену на потік (групу) слухачів, вступників	3	35,9	1	3,3
10	2.9	Перевірка випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: письмових: б) з інших предметів	0,5 години на перевірку однієї роботи	<i>Роботу перевіряє один член комісії.</i>	0,5	на перевірку однієї роботи	3	35,9	1	1,5
11	2.10	Проведення випускних екзаменів доузівської підготовки та вступних екзаменів до закладів вищої освіти: тестових	до 3 годин для проведення тестування на потік (групу) слухачів, вступників	<i>Кількість членів комісії на потік (групу) – не більше двох осіб. Роботу перевіряє один член комісії</i>	3	для проведення тестування на потік (групу) слухачів, вступників	3	35,9	1	3,3
12	3	Повторна перевірка письмових робіт на випускних екзаменах доузівської підготовки та вступних екзаменах до закладів вищої освіти	0,15 години на кожну роботу, що перевіряється	<i>Вибірковій перевірці підлягає до 10 % робіт від їх загальної кількості</i>	0,15	на кожну роботу, що перевіряється	3	35,9	1	1,5

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
13	4	Читання лекцій	1 година за одну академічну годину	-	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4
14	5	Проведення практичних занять (до складу практичних занять входять: тренінг; майстер-клас; практичні заняття на підприємстві, в організації, установі)	1 година на академічну групу за одну академічну годину	З окремих навчальних дисциплін (фізичне виховання, іноземна мова та ін.), що регламентується відповідними нормативними документами, допускається поділ академічної групи на підгрупи з чисельністю до 15 студентів з урахуванням особливостей вивчення цих дисциплін і забезпечення умов охорони праці та безпеки життєдіяльності студентів	1	на академічну групу за одну академічну годину	8	86,9	5	44,7
15	6	Проведення лабораторних занять	1 година на половину академічної групи за одну академічну годину	З окремих навчальних дисциплін, що регламентується відповідними нормативними документами, допускається поділ академічної групи на підгрупи з чисельністю до 15 студентів з урахуванням особливостей вивчення цих дисциплін і забезпечення умов охорони праці та безпеки життєдіяльності студентів	1	на половину академічної групи за одну академічну годину (у звичайних умовах – 1 година на академічну групу за одну академічну годину)	9	91,6	8	84,6
16	7	Проведення семінарських занять	1 година на академічну групу за одну академічну годину	-	1	на академічну групу за одну академічну годину	7	65,8	2	3,4
17	8	Проведення навчальних занять зі студентами в спортивно-оздоровчому таборі	До 6 годин на день на одну академічну групу	За наявності графіку проведення навчальних занять у спортивно-оздоровчому таборі, затвердженого в порядку, визначеному вченою радою університету	6	на одну академічну групу для одноденного туристичного навчального походу	6	41,8	1	0

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
18	9	Проведення індивідуальних занять	Від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни на академічну групу: до 10 % для ОКР "бакалавр"; до 20 % для ОКР "магістр"	Час для проведення індивідуальних занять виділяється викладачам за наявності індивідуального графіку проведення навчальних занять, затвердженого в порядку, визначеному вченою радою університету	Розрах.	Відповідно до затвердженого індивідуального графіку, з дотриманням норми	8	86,7	7	68,2
19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	Від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни на академічну групу: 6 % для денної форми навчання	-	Розрах.	до 2 % для денної форми навчання від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни на академічну групу	7	64,9	3	13,4
20	10.2	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для заочної форми навчання	Від загального обсягу навчального часу, відведеного на вивчення навчальної дисципліни на академічну групу: 12 % для заочної, дистанційної форми навчання	-	2	на академічну групу для заочної форми навчання	7	60,4	2	8,9
21	11.1	Проведення екзаменаційних консультацій вступний екзамен:	2 години на потік (групу)		2	на потік (групу)	6	44,1	2	15,4
22	11.2	Проведення екзаменаційних консультацій семестровий екзамен:	2 години на академічну групу		2	на академічну групу	5	48,6	2	15,4
23	11.3	Проведення екзаменаційних консультацій державний екзамен	2 години на академічну (екзаменаційну) групу з кожної навчальної дисципліни, що входить до програми державного екзамену		2	на потік із кожної навчальної дисципліни, що входить до програми державного екзамену	6	77,3	2	15,4

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
24	12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	0,25 години на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач	0,25	на одну роботу	6	75,4	1	2,5
25	13	Перевірка і приймання контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час самостійної роботи	0,33 години на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач	0,33	на одну роботу	5	67,2	1	2,5
26	14.1	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: рефератів, аналітичних оглядів, перекладів, есе тощо	0,25 години на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач	0,25	на одну роботу	7	73,2	1	2,5
27	14.2	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: розрахункових, графічних та розрахунково-графічних робіт	0,5 години на одну роботу	Роботу перевіряє і приймає один викладач	0,5	на одну роботу	7	81,4	1	2,5
28	14.3	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових робіт із загальноосвітніх навчальних дисциплін	2 години на курсову роботу	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	2	на курсову роботу	6	62,8	1	2,5
29	14.4	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових робіт із загальноосвітніх навчальних дисциплін	0,25 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	0,25	кожному членові комісії на проведення захисту	6	62,8	1	2,5
30	14.5	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових робіт із фахових навчальних дисциплін (комплексна курсова робота, комплексний консультаційний проект)	3 години на курсову роботу	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	3	на курсову роботу	9	93,5	4	48,6
31	14.6	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових робіт із фахових навчальних дисциплін (комплексна курсова робота, комплексний консультаційний проект)	0,33 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	0,33	кожному членові комісії на проведення захисту	9	93,5	4	49,4

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
32	14.7	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових проектів із загальноінженерних навчальних дисциплін (комплексний курсовий проект (робота), комплексний консультаційний проект)	3 години на курсовий проект	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	3	на курсовий проект	9	93,5	5	67,9
33	14.8	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових проектів із загальноінженерних навчальних дисциплін (комплексний курсовий проект (робота), комплексний консультаційний проект)	0,33 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	0,33	кожному членові комісії на проведення захисту	9	93,5	5	67,9
34	14.9	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових проектів із фахових навчальних дисциплін	4 години на курсовий проект	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	3	на курсовий проект (роботу)	7	76,9	5	67,9
35	14.10	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових проектів із фахових навчальних дисциплін	0,33 години кожному членові комісії на проведення захисту	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	0,33	кожному членові комісії на проведення захисту	7	76,9	5	67,9
36	15	Проведення заліку	2 години на академічну групу	–	2	на академічну групу	9	93,5	1	2,6
37	16	Проведення залікового туристського навчально-тренувального походу, передбаченого навчальним планом	6 годин для кожного викладача, який бере участь у поході	За наявності графіку проведення навчальних занять у спортивно-оздоровчому таборі, затвердженого в порядку, визначеному вченою радою університету	6	на день на одну академічну групу для навчально-тренувального походу	8	81,2	1	0
38	17.1	Проведення семестрових екзаменів: в усній формі	0,33 години на одного студента	тільки для заочної форми навчання	0,33	на одного студента	9	93,5	1	0
39	17.2	Проведення семестрових екзаменів: у письмовій формі	до 3 годин на академічну групу (диктант – 1 година); 0,5 години на перевірку однієї роботи	–	0,25	на перевірку однієї роботи	7	74,2	1	1,5

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
40	18.1	Керівництво навчальною і виробничою практикою НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА:	6 годин на академічну групу для ознайомлення з ПНС; до 8 годин на академічну групу для випускових кафедр	для ПНС для випускових кафедр	8	на академічну групу для випускових кафедр	6	65,7	3	26,1
41	18.2	Керівництво навчальною і виробничою практикою НАУКОВО-ДОСЛІДНА ПРАКТИКА:	2 години на керівництво науково-дослідним проектом (роботою)	У межах науково-дослідної практики можуть проводитися заняття з основ наукових досліджень	2	на керівництво науково-дослідним проектом (роботою)	7	71,5	5	44,5
42	18.3	Керівництво навчальною і виробничою практикою Ознайомча практика	Норми часу визначаються нормативними документами з організації практики	-	1	на 1 студента	7	71,5	5	44,5
43	18.4	Керівництво навчальною і виробничою практикою Перекладацька практика	Норми часу визначаються нормативними документами з організації практики	-	1	на 1 студента	7	71,5	5	44,5
44	18.5	Керівництво навчальною і виробничою практикою Виробнича практика	Норми часу визначаються нормативними документами з організації практики	-	1	на 1 студента	7	71,5	5	44,5
45	18.6	Керівництво навчальною і виробничою практикою Переддипломна практика для: бакалаврів	Норми часу визначаються нормативними документами з організації практики	-	1	на 1 студента	7	71,5	5	44,5
46	18.7	Керівництво навчальною і виробничою практикою Переддипломна практика для: магістрів	Норми часу визначаються нормативними документами з організації практики	-	1,5	на 1 студента	7	71,5	5	44,5
47	19.1	Проведення кваліфікаційного іспиту за спеціальністю	0,5 години на одного студента голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії	Кількість членів комісії – не більше чотирьох осіб (в окремих випадках кількість членів комісії може бути збільшена до шести осіб)	3	на засідання для кожного члена екзаменаційної комісії	6	46,2	3	18,3

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
48	19.2	Перевірка кваліфікаційного іспиту за спеціальністю	0,5 години на одного студента голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії	-	0,5	на перевірку однієї роботи	8	84,6	4	22,4
49	20.1	Керівництво, консультування, рецензування та проведення захисту дипломних проектів (робіт): перший (бакалаврський) рівень	до 25 годин на одного студента, у тому числі: по 0,5 години голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії; до 20,5 години керівнику і консультантам; до 2 годин рецензенту	<i>Кількість членів комісії – не більше чотирьох осіб. За одним керівником закріплюється до восьми дипломних проектів (робіт)</i>	Розрах.	15,5 години на одного студента, у тому числі: по 0,5 години голові та кожному членові екзаменаційної комісії; до 12 годин керівнику і консультантам; до 1 години консультування за розділом "Охорона праці"	9	94,3	7	68,7
50	20.2	Керівництво, консультування, рецензування та проведення захисту дипломних проектів (робіт): другий (магістерський) рівень	до 40 годин на одного студента, у тому числі: по 0,5 години голові та кожному членові державної екзаменаційної комісії; до 33,5 години керівнику і консультантам; до 4 годин рецензентам	<i>Кількість членів комісії – не більше чотирьох осіб. За одним керівником закріплюється до п'яти дипломних проектів (робіт)</i>	Розрах.	22,5 години на одного студента, у тому числі: по 0,5 години голові та кожному членові екзаменаційної комісії; до 20 годин керівнику і консультантам	10	97,5	7	74,5
51	21	Рецензування рефератів під час вступу до аспірантури та складання кандидатських екзаменів	3 години за один реферат	-	2	за один реферат	8	84,5	3	26,4
52	22	Проведення вступних екзаменів до аспірантури та кандидатських екзаменів	1 година кожному екзаменатору на одного вступника, аспіранта (здобувача)	<i>Кількість членів комісії – не більше трьох осіб</i>	1	кожному екзаменатору на одного вступника, аспіранта (здобувача)	8	73,2	2	15,4

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
53	23	Керівництво аспірантами	50 годин щороку на аспіранта	–	50	щороку на аспіранта	10	96,7	8	78,4
54	24	Наукове консультування докторантів (до 3 років)	50 годин щороку на докторанта	–	50	щороку на докторанта	10	97,6	8	87,3
55	25	Керівництво здобувачами (до 5 років)	25 годин щороку на здобувача	–	25	щороку на здобувача	9	91,4	7	74,2
56	26	Керівництво стажуванням викладачів	8 годин на одного викладача-стажиста за один місяць, але не більше 30 годин на один навчальний рік	<i>Для стажистів-викладачів і стажистів-дослідників, зарахованих на ці посади терміном до двох років</i>	8	на одного викладача-стажиста	8	68,1	4	43,5
57	27	Проведення тематичних дискусій, науково-практичних конференцій слухачів закладів вищої освіти післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти закладів вищої освіти	1 година за одну академічну годину для кожного викладача	<i>Кількість викладачів – не більше трьох осіб</i>	1	за одну академічну годину для кожного викладача	6	63,3	3	12,1
58	28	Керівництво стажуванням слухачів закладів вищої освіти післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти закладів вищої освіти на підприємствах, в установах та організаціях	5 годин на тиждень на одного слухача	<i>Стажкування проводиться викладачами університету</i>	5	на тиждень на одного слухача	5	88,3	7	62,9
59	29	Рецензування рефератів слухачів закладів вищої освіти післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти закладів вищої освіти	3 години на реферат	–	3	на реферат	5	67,2	8	77,1
60	30	Керівництво, консультування, рецензування та проведення захисту випускних робіт слухачів закладів вищої освіти післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти закладів вищої освіти	До 10 годин на одного слухача, у тому числі: по 0,33 години голові та кожному членові комісії; до 2 годин рецензенту	<i>Кількість членів комісії – не більше трьох осіб</i>	10	До 10 годин на одного слухача, у тому числі: по 0,33 години голові та кожному членові комісії; до 2 годин рецензенту	8	83,1	7	64,2

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
61	31	Проведення випускних екзаменів слухачів закладів вищої освіти післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти закладів вищої освіти	0,5 години на одного слухача голові та кожному членові екзаменаційної комісії	<i>Кількість членів комісії – не більше трьох осіб</i>	0,5	на одного слухача голові та кожному членові екзаменаційної комісії	10	92,8	3	26,4
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ науково-педагогічних і педагогічних працівників університету										
62	32.1	Підготовка конспектів лекцій за новою дисципліною:	3 години на 1 годину занять	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції</i>	3	на 1 годину занять	9	92,8	9	88,4
63	32.2	Підготовка конспектів лекцій оновлення конспекту лекцій:	1 година на 1 годину занять	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції</i>	1	на 1 годину занять	5	56,4	8	81,6
64	32.3	Підготовка конспектів лекцій іноземною мовою за новою дисципліною:	5 годин на 1 годину занять	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції іноземною мовою</i>	5	на 1 годину занять	10	96,8	9	88,4
65	32.4	Підготовка конспектів лекцій іноземною мовою оновлення конспекту лекцій:	2 години на 1 годину занять	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції іноземною мовою</i>	2	на 1 годину занять	6	68,7	8	82,5
66	32.5	Підготовка засобів активізації навчально-пізнавальної діяльності (технічної візуалізації) за новою дисципліною:	1 година на 1 годину лекційних занять	<i>Засоби активізації навчально-пізнавальної діяльності (електронна презентація та/або інші)</i>	1	на 1 годину лекційних занять	8	82,8	9	88,4
67	32.6	Підготовка засобів активізації навчально-пізнавальної діяльності (технічної візуалізації) оновлення:	0,5 години на 1 годину лекційних занять	<i>Засоби активізації навчально-пізнавальної діяльності (електронна презентація та/або інші)</i>	0,5	на 1 годину лекційних занять	8	82,8	10	98,4
68	32.7	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять за новою дисципліною:	2 години на 1 годину занять	<i>Методичні матеріали для проведення занять: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали</i>	2	на 1 годину занять	8	86,4	9	91,5
69	32.8	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять оновлення методичних матеріалів:	1 година на 1 годину занять	<i>Методичні матеріали для проведення занять: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали</i>	1	на 1 годину занять	5	59,4	8	86,3

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
70	32.9	Підготовка методичних матеріалів для семінарських, практичних, лабораторних занять іноземною мовою за новою дисципліною:	4 години на 1 годину занять	Методичні матеріали для проведення занять іноземною мовою: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали	4	на 1 годину занять	9	93,4	9	88,4
71	32.10	Підготовка методичних матеріалів для семінарських, практичних, лабораторних занять іноземною мовою оновлення методичних матеріалів:	2 години на 1 годину занять	Методичні матеріали для проведення занять іноземною мовою: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали	2	на 1 годину занять	10	96,4	10	95,7
72	33.1	Розроблення засобів діагностики з формування компетентностей Підготовка матеріалів до самостійної роботи студентів розроблення змісту та завдань до СРС:	до 50 годин на дисципліну	Методичні матеріали до СРС: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	50	на дисципліну	7	78,3	8	74,8
73	33.2	Підготовка матеріалів до самостійної роботи студентів (СРС) розроблення методичного супроводу до виконання завдань для СРС:	до 50 годин на дисципліну	Методичні матеріали до СРС: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	50	на дисципліну	7	78,3	8	74,8
74	33.3	Підготовка матеріалів до самостійної роботи студентів (СРС) оновлення методичних матеріалів СРС:	коефіцієнт 0,5 від відповідної норми для розроблення матеріалів	Методичні матеріали до СРС: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	25	на дисципліну	5	55,6	6	61,6
75	33.4	Підготовка матеріалів до СРС іноземною мовою Розроблення змісту та завдань до СРС:	до 80 годин на дисципліну	Методичні матеріали до СРС іноземною мовою: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	80	на дисципліну	8	84,9	9	89,1
76	33.5	Підготовка матеріалів до СРС іноземною мовою розроблення методичного супроводу до виконання завдань для СРС:	до 80 годин на дисципліну	Методичні матеріали до СРС іноземною мовою: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	80	на дисципліну	8	84,9	9	89,1
77	33.6	Підготовка матеріалів до СРС іноземною мовою оновлення методичних матеріалів СРС:	коефіцієнт 0,5 від відповідної норми для розроблення матеріалів	Методичні матеріали до СРС іноземною мовою: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	40	на дисципліну	7	74,5	7	71,6
78	33.7	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю розроблення засобів поточного контролю:	до 40 годин на дисципліну	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	8	81,6	8	86,4

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
79	33.8	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання екзаменаційних білетів:	до 40 годин на дисципліну	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	7	78,3	8	89,1
80	33.9	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання екзаменаційних білетів до вступних екзаменів (письмових та усних):	до 40 годин на дисципліну	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	7	78,3	8	89,1
81	33.10	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання кваліфікаційних завдань до державного екзамену:	до 40 годин на дисципліну	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	8	83,5	8	89,1
82	33.11	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання завдань для проведення олімпіади (за наявності наказу):	50 годин	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	50	комплекс завдань для проведення олімпіади	9	91,4	8	86,7
83	33.12	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю розроблення комплексних контрольних робіт для перевірки залишкових знань (за наявності наказу):	до 30 годин на дисципліну	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	30	на дисципліну	7	78,3	8	74,8
84	34	Оновлення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю	коефіцієнт 0,5 від відповідної норми п. 1.2.3	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	Розрах.	на дисципліну	5	56,7	6	64,8
85	35.1	Розроблення та оновлення засобів поточного та підсумкового контролю <u>іноземною мовою</u>	розроблення: коефіцієнт 1,2 від відповідної норми п. 1.2.3	Пакет відповідних засобів діагностики <u>іноземною мовою</u> (затверджених на засіданні кафедри)	Розрах.	на дисципліну	8	86,9	8	87,3
86	35.2	Розроблення та оновлення засобів поточного та підсумкового контролю <u>іноземною мовою</u>	оновлення: коефіцієнт 0,6 від відповідної норми п. 1.2.3	Пакет відповідних засобів діагностики <u>іноземною мовою</u> (затверджених на засіданні кафедри)	Розрах.	на дисципліну	6	64,8	7	74,8
87	36	Розроблення завдань для проведення пробного зовнішнього незалежного оцінювання навчальних досягнень випускників шкіл	до 40 годин на дисципліну	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	8	82,9	8	84,8

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
88	37	Розроблення і впровадження нових форм, методів та технологій навчання Розроблення авторських ігрових форм навчання (ділових, рольових, імітаційних ігор та ін.)	до 10 годин на 1 годину гри	<i>Методична розробка, дидактичні матеріали, що надаються до методичного відділу</i>	10	на 1 годину гри	9	91,2	8	88,2
89	38.1	Розроблення авторських тренінгів	розроблення: до 100 годин на тренінг	<i>Методична розробка до практичних занять із використанням зазначених форм та технологій, що надаються до методичного відділу</i>	100	на тренінг	9	92,4	9	91,1
90	38.2	Розроблення авторських тренінгів	оновлення: коефіцієнт 0,5 від відповідної норми	<i>Методична розробка до практичних занять із використанням зазначених форм та технологій, що надаються до методичного відділу</i>	50	на тренінг	7	77,2	7	73,6
91	39	Авторська розробка кейсів, проблемних завдань та ситуацій для реалізації проблемних методів навчання, завдань та вправ для реалізації інтерактивних технологій навчання, диференційованого навчання, реалізації методу проектів тощо	до 50 годин на дисципліну	<i>Методична розробка, дидактичні матеріали, що надаються до методичного відділу</i>	50	на дисципліну	9	94,2	9	93,4
92	40.1	Розроблення персональних навчальних систем (ПНС) Розроблення ПНС, що досягла контентного рівня, за новою навчальною дисципліною	до 10 годин на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	10	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	8	86,4	10	96,2
93	40.2	Оновлення ПНС, що досягла контентного рівня	до 5 годин на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	5	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	7	78,3	10	95,1
94	40.3	Розроблення та оновлення елементів інтерактивного рівня ПНС, що досягла контентного рівня	за формулою щодо обліку трудовитрат на розроблення елементів ПНС інтерактивного рівня (п. 4.7 Положення про персональні навчальні системи в ЗВО	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	Розрах.		9	82,6	10	96,2

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
95	40.4	Розроблення сертифікованої ПНС, що досягла автономного рівня	до 100 годин на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	100	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	8	82,9	10	97,4
96	40.5	Оновлення сертифікованої ПНС, що досягла автономного рівня	до 50 годин на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	50	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	7	78,3	10	95,1
97	41.1	Розроблення складових стандартів вищої освіти Розроблення освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки фахівців	розроблення програм: до 100 годин на програму	<i>Матеріали освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, затверджені вченою радою університету</i>	100	на програму	8	85,6	8	74,8
98	41.2	Розроблення освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки фахівців	оновлення програм: до 50 годин на програму	<i>Матеріали освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, затверджені вченою радою університету</i>	50	на програму	8	86,4	8	74,8
99	41.3	Розроблення концепції освітньої діяльності за спеціальністю на певному рівні	розроблення концепції: до 50 годин	<i>Матеріали концепції</i>	50	на концепцію	8	82,2	8	74,8
100	41.4	Розроблення концепції освітньої діяльності за спеціальністю на певному рівні	оновлення концепції: до 25 годин на програму	<i>Матеріали концепції</i>	25	на концепцію	9	92,4	8	77,5
101	41.5	Підготовка ліцензійних справ	до 100 годин на справу	<i>Наказ МОН України</i>	100	на справу	9	84,6	9	89,3
102	41.6	Підготовка акредитаційних справ	до 150 годин на справу	<i>Протокол Акредитаційної комісії України</i>	150	на справу	9	86,1	9	91,4
103	41.7	Підготовка навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм	підготовка навчального плану: 10 годин на навчальний план	<i>Затвердження навчальних планів та робочих навчальних планів на засіданні вченої ради університету та їх наявність у навчальному відділі</i>	10	на навчальний план	8	81,7	9	92,5
104	41.8	Підготовка навчальних планів та робочих навчальних планів відповідних освітньо-професійних та освітньо-наукових програм	підготовка робочого навчального плану: 2 години на робочий навчальний план	<i>Затвердження навчальних планів та робочих навчальних планів на засіданні вченої ради університету та їх наявність у навчальному відділі</i>	2	на робочий навчальний план	7	75,8	9	90,6
105	41.9	Розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД)	розроблення робочої навчальної програми: до 50 годин на дисципліну	<i>Наявність РПНД у методичному відділі</i>	50	на одну РПНД за дисципліною	7	75,4	8	86,3

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
106	41.10	Розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД)	оновлення: до 10 годин на дисципліну	Наявність РПНД у методичному відділі	10	на одну РПНД за дисципліною	5	54,6	8	86,3
107	42.1	МЕТОДИЧНА ВИДАВНИЧА РОБОТА. Підготовка до видання навчально-методичної літератури Підготовка методичних рекомендацій до практичних занять із навчальної дисципліни / практикуму	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	7	72,3	8	86,7
108	42.2	Підготовка методичних рекомендацій до самостійної роботи з навчальної дисципліни	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	7	78,3	8	88,7
109	42.3	Підготовка методичних рекомендацій до лабораторних занять із навчальної дисципліни / лабораторного практикуму	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	8	89,4	10	95,4
110	42.4	Підготовка методичних рекомендацій до проведення лабораторних робіт у віртуальних середовищах (господарських організаціях, фінансових установах, їхніх функціональних підрозділах)	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	9	92,4	10	96,8
111	42.5	Підготовка методичних рекомендацій до тренінгів	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	8	87,1	9	92,2
112	42.6	Підготовка методичних рекомендацій до проходження практики	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	5	43,7	5	49,5
113	42.7	Підготовка методичних рекомендацій до виконання курсових (консультаційних) робіт (проектів)	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	6	68,2	8	82,7
114	42.8	Підготовка методичних рекомендацій до написання дипломних робіт (проектів)	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	8	79,2	9	87,3
115	42.9	Підготовка збірника (задач, завдань, вправ, тестів)	підготовка до видання: до 40 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	40	на 1 ум. друк. арк.	7	75,3	9	85,5

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
116	42.10	Підготовка курсу лекцій / конспекту лекцій	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	8	71,5	8	83,4
117	42.11	Підготовка словника, хрестоматії, довідника тощо	підготовка до видання: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	9	66,3	8	86,2
118	42.12	Підготовка навчального посібника	підготовка до видання: до 70 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	70	на 1 ум. друк. арк.	8	83,1	8	82,1
119	42.13	Підготовка підручника	підготовка до видання: до 100 годин на 1 ум. друк. арк.	За фактом наявності в репозитарії	100	на 1 ум. друк. арк.	7	78,4	7	79,8
120	42.14	Підготовка навчально-методичного (або науково-методичного) комплексу	підготовка до видання: до 50 годин на комплекс	За фактом наявності в репозитарії	50	на комплекс	8	82,8	7	68,3
121	42.15	Підготовка навчально-методичної літератури іноземною мовою	підготовка до видання: коефіцієнт 2 від відповідної норми	За фактом наявності в репозитарії	Розрах.	на 1 ум. друк. арк.	10	94,4	9	87,1
122	42.16	Розроблення інформаційних матеріалів про освітньо-професійні програми, спеціалізації, кафедри (буклети, плакати, презентації тощо)	до 10 годин на одиницю	Матеріали роботи	10	на одиницю	8	96,2	9	97,2
123	43.1	Розроблення електронних засобів навчального призначення Розроблення віртуального навчального середовища	до 100 годин на розроблення (відповідно до рівня складності)	Наявність матеріалів в електронному вигляді та на твердому носії	100	на розроблення віртуального навчального середовища	10	94,1	9	97,4
124	43.2	Розроблення програмних засобів для математичного та імітаційного моделювання	до 100 годин на розроблення (відповідно до рівня складності)	Наявність матеріалів в електронному вигляді та на твердому носії	100	на розроблення програмних засобів	10	93,7	9	97,4
125	43.3	Розроблення програмних засобів для контролю й вимірювання рівня навчальних досягнень студентів	до 100 годин на розроблення (відповідно до рівня складності)	Наявність матеріалів в електронному вигляді та на твердому носії	100	на розроблення програмних засобів	9	94,2	9	88,4

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
126	43.4	Розроблення електронних тренажерів (програмно-методичного комплексу з методикою критеріального оцінювання, системою діагностики та інтерпретації отриманих відповідей, алгоритмами цілеспрямованого тренування студентів у процесі багаторазового повторного виконання тестових завдань і пояснень причин їх невиконання)	до 100 годин на розроблення (відповідно до рівня складності)	Наявність матеріалів в електронному вигляді та на твердому носії	100	на розроблення електронних тренажерів	9	88,5	9	89,5
127	44.1	МЕТОДИЧНА ОРГАНІЗАЦІЙНА РОБОТА Організація та проведення методичних заходів Організація та проведення методичних заходів кафедри	до 5 годин на захід	План науково-методичних заходів кафедри, протокол засідання кафедри	5	на захід	6	64,2	7	62,3
128	44.2	Організація та проведення методичних міжкафедральних семінарів	до 5 годин на захід	Розпорядження або наказ про проведення	5	на захід	8	81,3	6	58,3
129	44.3	Організація та проведення методичних загальноуніверситетських семінарів (тренінгів, круглих столів)	до 5 годин на захід	Розпорядження або наказ про проведення	5	на захід	7	74,3	5	44,6
130	44.4	Перевірка виконання студентами ректорської контрольної роботи, ККР (зрізи залишкових знань)	до 20 годин на дисципліну	За дорученням завідувача кафедри, наказ про проведення	20	на дисципліну	6	47,3	3	16,4
131	44.5	Взаємовідвідування занять	до 10 годин на навчальний рік	Графік, журнал взаємовідвідування	10	на навчальний рік	5	52,6	3	26,4
132	44.6	Ведення електронного журналу (в корпоративній мережі)	0,25 години на 1 годину занять	За фактом	0,25	на 1 годину занять	5	32,5	9	89,1
133	44.7	Переклад методичної літератури та інших матеріалів за дорученням адміністрації університету	до 70 годин на 1 ум. друк. арк.	Переклад	70	на 1 ум. друк. арк.	9	96,3	5	41,9
134	44.8	Відповідальний за навчальну роботу на кафедрі	до 100 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження	100	на навчальний рік	8	82,4	5	43,2
135	44.9	Відповідальний за методичну роботу на кафедрі	до 50 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження	50	на навчальний рік	8	81,5	5	47,3
136	44.10	Відповідальний за ПНС по кафедрі	до 50 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження	50	на навчальний рік	8	62,4	9	92,4

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
137	44.11	Відповідальний за організацію практик на кафедрі	до 50 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження	50	на навчальний рік	7	56,2	8	74,3
138	44.12	Методична робота за дорученням адміністрації	кількість годин відповідно до наказу (розпорядження) ректора	Наказ (розпорядження) із зазначенням відповідного заходу та фактично витрачених годин	Розрах.	відповідно до наказу (розпорядження) ректора	8	87,3	5	42,7
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ науково-педагогічних і педагогічних працівників університету										
139	45.1	НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА Виконання планових наукових досліджень	керівнику: до 200 годин на навчальний рік	Звіт (на одного виконавця не більше 1 ум. друк. арк.)	200	на навчальний рік	8	87,1	8	87,3
140	45.2	Виконання планових наукових досліджень	виконавцю: до 100 годин на 1 ум. друк. арк.	Звіт (на одного виконавця не більше 1 ум. друк. арк.)	100	на 1 ум. друк. арк.	8	83,7	9	92,2
141	45.3	Розроблення інноваційно-дослідницьких проектів	керівнику: до 300 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження складу робочої групи і затвердження проекту	300	на навчальний рік	9	92,2	8	82,7
142	45.4	Розроблення інноваційно-дослідницьких проектів	виконавцю: до 200 годин на 1 ум. друк. арк.	Наказ про затвердження складу робочої групи і затвердження проекту	200	на 1 ум. друк. арк.	8	79,2	9	87,3
143	46.1	НАУКОВО-ВИНАХІДНИЦЬКА РОБОТА Винахідницька робота викладача	міжнародні патенти: до 150 годин на 1 об'єкт	За фактом отримання охоронного документа. Розподіляється на всіх авторів	150	на 1 об'єкт	7	75,3	9	85,5
144	46.2	Винахідницька робота викладача	патенти: до 100 годин на 1 об'єкт	За фактом отримання охоронного документа. Розподіляється на всіх авторів	100	на 1 об'єкт	8	71,5	8	83,4
145	46.3	Винахідницька робота викладача	патенти на корисну модель: до 100 годин на 1 об'єкт	За фактом отримання охоронного документа. Розподіляється на всіх авторів	100	на 1 об'єкт	9	66,3	8	86,2
146	46.4	Винахідницька робота викладача	свідоцтва на твір: до 50 годин на 1 об'єкт	За фактом отримання охоронного документа. Розподіляється на всіх авторів	50	на 1 об'єкт	8	83,1	8	82,1
147	47.1	НАУКОВО-ВИДАВНИЧА РОБОТА Публікація монографії у вітчизняних видавництвах	колективна монографія: до 100 годин на 1 ум. друк. арк.	Видана монографія / Подано до видавництва / Наявність примірника в бібліотеці / Розміщення в репозитарії	100	на 1 ум. друк. арк.	7	78,4	7	79,8
148	47.2	Публікація монографії у вітчизняних видавництвах	одноосібна монографія: до 150 годин на 1 ум. друк. арк.	Видана монографія / Подано до видавництва / Наявність примірника в бібліотеці / Розміщення в репозитарії	150	на 1 ум. друк. арк.	8	82,8	7	68,3

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
149	47.3	Публікація монографії в закордонних видавництвах	колективна монографія: до 150 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Видана монографія / Подано до видавництва / Наявність примірника в бібліотеці / Розміщення в репозитарії</i>	150	на 1 ум. друк. арк.	10	94,4	9	87,1
150	47.4	Публікація монографії в закордонних видавництвах	одноосібна монографія: до 200 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Видана монографія / Подано до видавництва / Наявність примірника в бібліотеці / Розміщення в репозитарії</i>	200	на 1 ум. друк. арк.	8	96,2	9	97,2
151	48.1	Публікація наукових статей	у журналах, що індексуються в міжнародних наукометричних базах Scopus, Web of Science: до 300 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	300	на 1 ум. друк. арк.	10	95,4	9	96,7
152	48.2	Публікація наукових статей	у наукових виданнях, що індексуються в інших провідних міжнародних наукометричних базах: до 200 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	200	на 1 ум. друк. арк.	9	89,7	8	87,1
153	48.3	Публікація наукових статей	у закордонних журналах: до 150 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	150	на 1 ум. друк. арк.	9	88,4	9	91,5
154	48.4	Публікація наукових статей	у фахових вітчизняних виданнях: до 100 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	100	на 1 ум. друк. арк.	9	85,6	8	86,1
155	48.5	Публікація наукових статей	у вітчизняних виданнях (що не входять до наукометричних баз даних): до 70 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	70	на 1 ум. друк. арк.	8	78,6	8	83,4
156	48.6	Публікація тез доповідей	тези доповіді в закордонних виданнях: до 70 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	70	на 1 ум. друк. арк.	9	84,2	9	92,7

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
157	48.7	Публікація тез доповідей	тези доповіді на конференціях, симпозиумах, семінарах (міжнародних, вітчизняних та ін.): до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	Публікація розміщена в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	8	81,3	8	82,9
158	49.1	ПІДГОТОВКА НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ дисертацій (для аспірантів та докторантів, що навчаються без відриву від виробництва)	Захист на здобуття ступеня доктора наук: до 500 годин	За фактом отримання диплома	500	на здобуття ступеня доктора наук	10	97,6	8	84,6
159	49.2	Захист дисертацій (для аспірантів та докторантів, що навчаються без відриву від виробництва)	на здобуття ступеня доктора філософії: до 300 годин	За фактом отримання диплома	300	на здобуття ступеня доктора філософії	10	95,1	7	76,4
160	49.3	Складання кандидатських екзаменів (для аспірантів та докторантів, що навчаються без відриву від виробництва)	до 50 годин на екзамен	Залікова відомість	50	на екзамен	8	86,4	6	48,3
161	50.1	НАУКОВО-ДОСЛІДНА РОБОТА СТУДЕНТІВ Керівництво науковою роботою студентів	з підготовки наукових статей: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	Звітні матеріали (стаття/витяг із протоколу засідання кафедри про рекомендацію до опублікування)	50	на 1 ум. друк. арк.	7	78,3	8	74,8
162	50.2	Керівництво науковою роботою студентів	з підготовки тез доповідей на конференцію: до 50 годин на 1 ум. друк. арк.	Звітні матеріали (довідка з видавництва про прийняття до друку статті, тез)	50	на 1 ум. друк. арк.	9	89,4	7	65,7
163	50.3	Керівництво науковою роботою студентів	з підготовки заявок на видачу охоронних документів: до 50 годин на 1 об'єкт	Звітні матеріали	50	на 1 об'єкт	7	68,2	6	54,8
164	51.1	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в конкурсах	міжнародний рівень: до 100 годин на 1 наукову роботу	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	100	на 1 наукову роботу	6	77,1	7	62,2
165	51.2	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в конкурсах	всеукраїнський рівень (1 етап): до 10 годин на 1 наукову роботу	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	10	на 1 наукову роботу	6	73,7	5	49,5

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
166	51.3	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в конкурсах	всеукраїнський рівень (II етап): до 50 годин на 1 наукову роботу	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	50	на 1 наукову роботу	8	88,2	6	52,7
167	51.4	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в конкурсах	регіональний рівень: до 30 годин на 1 наукову роботу	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	30	на 1 наукову роботу	8	79,2	9	87,3
168	51.5	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в конкурсах	університетський рівень: до 10 годин на 1 наукову роботу	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	10	на 1 наукову роботу	7	75,3	9	85,5
169	52.1	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	міжнародний рівень: до 100 годин на 1 студента	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	100	на 1 студента	9	91,5	8	73,4
170	52.2	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	всеукраїнський рівень (I етап): до 10 годин на 1 студента	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	10	на 1 студента	8	86,3	5	46,2
171	52.3	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	всеукраїнський рівень (II етап): до 50 годин на 1 студента	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	50	на 1 студента	8	89,1	6	52,1
172	52.4	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	регіональний рівень: до 30 годин на 1 студента	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	30	на 1 студента	7	68,2	6	54,8
173	52.5	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	університетський рівень: до 10 годин на 1 студента	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	10	на 1 студента	6	77,1	7	62,2
174	53	Керівництво студентським науковим гуртком, групою з науково-дослідної проблеми	до 50 годин на навчальний рік	Протокол засідання кафедри, звітні матеріали роботи	50	на навчальний рік	8	63,1	6	56,1
175	54.1	НАУКОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНА РОБОТА. Організація та проведення наукових конференцій, симпозіумів, семінарів для студентів, аспірантів та викладачів. Міжнародні заходи	голова оргкомітету: до 25 годин на 1 захід	Наказ ректора, витяг із протоколу засідання кафедри, матеріали заходу (згідно з планом проведення наукових заходів на навчальний рік)	25	на 1 захід	10	92,2	9	87,3
176	54.2	Міжнародні заходи	секретар, члени оргкомітету, керівники секцій: до 35 годин на 1 захід	Наказ ректора, витяг із протоколу засідання кафедри, матеріали заходу	35	на 1 захід	9	85,3	9	85,5

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
177	54.3	Всеукраїнські заходи	голова оргкомітету: до 20 годин на 1 захід	<i>Наказ ректора, витяг із протоколу засідання кафедри, матеріали заходу</i>	20	на 1 захід	8	71,5	8	83,4
178	54.4	Всеукраїнські заходи	секретар, члени оргкомітету, керівники секцій: до 30 годин на 1 захід	<i>Наказ ректора, витяг із протоколу засідання кафедри, матеріали заходу</i>	30	на 1 захід	8	76,3	8	86,2
179	54.5	Міжуніверситетські, міжфакультетські, міжкафедральні заходи	голова оргкомітету: до 15 годин на 1 захід	<i>Наказ ректора, витяг із протоколу засідання кафедри, матеріали заходу</i>	15	на 1 захід	8	83,1	8	82,1
180	54.6	Міжуніверситетські, міжфакультетські, міжкафедральні заходи	секретар, члени оргкомітету, керівники секцій: до 25 годин на 1 захід	<i>Наказ ректора, витяг із протоколу засідання кафедри, матеріали заходу</i>	25	на 1 захід	7	78,4	7	79,8
181	54.7	Перевірка наукових проектів здобувачів ступеня доктора філософії	до 6 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Наказ ректора, наукові проекти</i>	6	на 1 ум. друк. арк.	8	82,8	7	68,3
182	54.8	Захист наукових проектів здобувачів ступеня доктора філософії	до 0,5 години на захист однієї роботи кожному члену комісії	<i>Наказ ректора, наукові проекти</i>	0,5	на захист однієї роботи кожному члену комісії	10	94,4	9	87,1
183	55.1	Організація та проведення телеконференцій, вебінарів Міжнародні заходи	50 годин на один захід на всіх організаторів	<i>Матеріали заходу</i>	50	на один захід на всіх організаторів	10	96,2	9	97,2
184	55.2	Всеукраїнські заходи	40 годин на один захід на всіх організаторів	<i>Матеріали заходу</i>	40	на один захід на всіх організаторів	9	95,4	9	96,7
185	56.1	Керівництво науковою школою	до 50 годин на навчальний рік	<i>Звіт про роботу наукової школи</i>	50	на навчальний рік	9	89,7	8	87,1
186	56.2	Відповідальний за наукову роботу на кафедрі	до 50 годин на навчальний рік	<i>Наказ ректора, протокол засідання кафедри, матеріали роботи</i>	50	на навчальний рік	8	71,5	8	83,4
187	57	Рецензування дисертацій, авторефератів на здобуття ступеня доктора філософії, доктора наук, періодичних видань, монографій, підручників, навчальних посібників, наукових статей, студентських наукових робіт	до 20 годин на 1 ум. друк. арк.	<i>Рецензії, витяг з розширеного засідання кафедри</i>	20	на 1 ум. друк. арк.	10	96,3	8	86,2

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
188	58.1	Робота в редколегіях наукових журналів, у редакційних радах збірників праць	голова редколегії: до 100 годин	<i>За фактом участі в наукових виданнях</i>	100	голова редколегії	8	73,1	7	72,1
189	58.2	Робота в редколегіях наукових журналів, у редакційних радах збірників праць	заступник голови редколегії: до 50 годин	<i>За фактом участі в наукових виданнях</i>	50	заступник голови редколегії	7	68,4	7	79,8
190	58.3	Робота в редколегіях наукових журналів, у редакційних радах збірників праць	члени редколегії: до 50 годин	<i>За фактом участі в наукових виданнях</i>	50	член редколегії	6	64,4	7	77,1
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ науково-педагогічних і педагогічних працівників університету										
191	59.1	УЧАСТЬ В ЕКСПЕРТНИХ РАДАХ, КОМІСІЯХ, ЗАСІДАННЯХ Робота в експертній раді МОН України (<i>акредитація та ліцензування, наукові ступені</i>)	50 годин на навчальний рік	<i>Наказ МОН України</i>	50	на навчальний рік	9	91,2	8	88,2
192	59.2	Робота в експертних радах міністерств та відомств	30 годин на навчальний рік	<i>Накази відповідних міністерств та відомств</i>	30	на навчальний рік	9	92,4	8	81,1
193	59.3	Робота в колегіях МОН України (<i>загальна участь, участь у проведенні атестації</i>)	50 годин на навчальний рік	<i>Наказ МОН України / Наказ КМУ України</i>	30	на навчальний рік	9	92,2	7	73,6
194	59.4	Робота в науково-методичних комісіях	30 годин на навчальний рік	<i>Накази ректора</i>	30	на навчальний рік	9	94,2	7	73,4
195	59.5	Робота в робочих групах міністерств	50 годин на навчальний рік	<i>Накази відповідних міністерств</i>	50	на навчальний рік	8	86,4	6	66,2
196	59.6	Робота в колегіях облдержадміністрації	30 годин на навчальний рік	<i>Накази ректора</i>	30	на навчальний рік	7	78,3	5	55,1
197	59.7	Робота в комітетах різних рівнів	30 годин на навчальний рік	<i>Накази ректора</i>	30	на навчальний рік	7	72,6	5	56,2
198	60	Робота в Акредитаційній комісії України, експертних і фахових радах	100 годин на навчальний рік	<i>Наказ МОН України / Наказ КМУ України</i>	100	на навчальний рік	9	92,9	6	67,4
199	61.1	Робота в спеціалізованих радах із захисту дисертацій (<i>виконання обов'язків</i>)	голова спеціалізованої ради: 80 годин на навчальний рік	<i>Наказ МОН України, протокол засідання спеціалізованої вченої ради, протокол засідання кафедри</i>	80	на навчальний рік	10	96,3	8	85,1
200	61.2	Робота в спеціалізованих радах із захисту дисертацій (<i>виконання обов'язків</i>)	заступник голови спеціалізованої ради: 70 годин на навчальний рік	<i>Наказ МОН України, протокол засідання спеціалізованої вченої ради, протокол засідання кафедри</i>	70	на навчальний рік	9	95,6	7	74,8

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
201	61.3	Робота в спеціалізованих радах із захисту дисертацій (виконання обов'язків)	вчений секретар та члени спеціалізованої ради: 50 годин на навчальний рік	Наказ МОН України, протокол засідання спеціалізованої вченої ради, протокол засідання кафедри	50	на навчальний рік	8	71,5	9	93,4
202	61.4	Робота в спеціалізованих радах із захисту дисертацій (виконання обов'язків)	експерт дисертації доктора наук у спеціалізованій раді, науковому семінарі зі спеціальності та на кафедрі: 20 годин на 1 ум. друк. арк.	Наказ МОН України, протокол засідання спеціалізованої вченої ради, протокол засідання кафедри	20	на 1 ум. друк. арк.	10	96,3	7	76,2
203	61.5	Робота в спеціалізованих радах із захисту дисертацій (виконання обов'язків)	експерт дисертації доктора філософії у спеціалізованій раді, науковому семінарі зі спеціальності та на кафедрі: 10 годин на 1 ум. друк. арк.	Наказ МОН України, протокол засідання спеціалізованої вченої ради, протокол засідання кафедри	10	на 1 ум. друк. арк.	10	93,1	7	72,1
204	62.1	Робота у вченій раді університету	до 10 годин на навчальний рік	Наказ, протоколи засідання вченої ради	10	на навчальний рік	7	78,4	3	29,8
205	62.2	Робота у КТК університету	до 5 годин на навчальний рік	Наказ про склад КТК, протоколи засідань	5	на навчальний рік	7	72,8	3	28,3
206	62.3	Робота в науково-методичних радах і комісіях факультету	до 5 годин на навчальний рік	Наказ про склад науково-методичної ради, комісії, протоколи	5	на навчальний рік	6	65,3	2	15,6
207	62.4	Робота у вченій раді факультету	до 5 годин на навчальний рік	Наказ про склад вченої ради, протоколи	5	на навчальний рік	5	52,8	2	18,4
208	62.5	Виконання обов'язків секретаря вченої ради факультету	до 20 годин на навчальний рік	Рішення вченої ради факультету	20	на навчальний рік	7	78,4	7	79,8
209	62.6	Робота в атестаційній комісії кафедри	перевірка та рецензування звіту аспіранта одним членом атестаційної комісії кафедри – 5 годин; проведення захисту звіту аспіранта одним членом атестаційної комісії кафедри – 1 година	Наказ ректора про проведення атестації аспірантів; витяг із протоколу засідання кафедри щодо результатів атестації аспірантів	5	перевірка та рецензування звіту аспіранта	8	84,5	6	68,3

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
210	62.7	Робота в комісії із захисту дисертацій аспірантів / докторантів	перевірка та рецензування, обґрунтування теми дисертації аспіранта / докторанта одним членом комісії із захисту дисертацій – 3 години; проведення захисту теми дисертації аспіранта / докторанта – 1 година	Витяг з протоколу комісії із захисту дисертацій аспірантів / докторантів	3	перевірка та рецензування, обґрунтування теми дисертації аспіранта	8	82,8	8	71,2
211	62.8	Робота в науково-експертній комісії	до 6 годин на проведення однієї експертизи одним експертом	Наказ про затвердження складу науково-експертної комісії, експертний висновок, протокол засідання науково-експертної комісії	6	на проведення однієї експертизи одним експертом	8	85,8	9	87,7
212	63	Участь у засіданнях кафедри (організація, підготовка, доповідь)	до 10 годин на навчальний рік	Протокол засідання кафедри	10	на навчальний рік	3	27,2	1	3,5
213	64.1	Виконання обов'язків відповідального секретаря (заступника відповідального секретаря) приймальної комісії	До 300 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження складу приймальної комісії	300	на навчальний рік	10	93,8	8	86,4
214	64.2	Виконання обов'язків уповноваженої особи приймальної комісії з питань прийняття та розгляду електронних заяв	До 200 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження складу приймальної комісії	200	на навчальний рік	9	87,9	9	91,4
215	64.3	Розроблення правил прийому до університету	До 50 годин на навчальний рік кожному члену робочої групи	Наказ про затвердження складу робочої групи з розроблення правил прийому	50	на навчальний рік кожному члену робочої групи	9	88,3	8	84,2
216	64.4	Робота у відбіркових комісіях під час вступної кампанії	До 20 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження складу відбіркових комісій	20	на навчальний рік	8	77,1	7	75,8
217	65	Робота в комісії з питань запобігання та виявлення корупції серед працівників університету	До 30 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження складу комісії	30	на навчальний рік	8	66,5	7	69,1
218	66.1	ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИХОВНА РОБОТА Участь в організації та проведенні позанавчальних культурно-спортивних заходів для студентів	до 20 годин на 1 захід	За фактом проведення	20	на 1 захід	5	52,5	6	51,3

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
219	66.2	Участь в організації та проведенні спортивно-виховної роботи зі студентами у гуртожитках	до 10 годин на 1 захід	<i>За фактом проведення</i>	10	на 1 захід	3	28,9	4	22,8
220	66.3	Участь в організації та проведенні заходів щодо розвитку навичок самоврядування та громадської діяльності у студентів, а саме: конференцій, форумів, тренінгів тощо	до 10 годин на 1 захід	<i>За фактом проведення</i>	10	на 1 захід	7	73,6	6	65,4
221	66.4	Участь в організації та проведенні конкурсів професійної майстерності за пріоритетними напрямками розвитку університету	до 10 годин на 1 захід	<i>За фактом проведення</i>	10	на 1 захід	4	38,2	6	55,6
222	66.5	Участь в організації та проведенні спортивно-оздоровчих заходів для НПП і співробітників університету	до 10 годин на 1 захід	<i>За фактом проведення</i>	10	на 1 захід	5	45,8	3	28,3
223	66.6	Участь в організації та проведенні культурно-масових заходів для НПП і співробітників університету	до 10 годин на 1 захід	<i>За фактом проведення</i>	10	на 1 захід	5	47,3	2	13,2
224	67.1	Виконання обов'язків куратора академічної групи	куратор академічної групи I курсу: до 70 годин на навчальний рік	<i>Наказ про затвердження, план, звіт, журнал куратора академічної групи</i>	70	на навчальний рік	6	67,3	2	14,7
225	67.2	Виконання обов'язків куратора академічної групи	куратор академічної групи II курсу: до 50 годин на навчальний рік	<i>Наказ про затвердження, план, звіт, журнал куратора академічної групи</i>	50	на навчальний рік	6	63,4	2	12,5
226	68	Відповідальний за підтримку роботи сайту кафедри, факультету, університету (розроблення контенту, розміщення інформації)	до 40 годин на навчальний рік	<i>Інформація на сайті кафедри, факультету, університету</i>	40	на навчальний рік	7	76,5	9	96,8
227	69	Виконання обов'язків прес-служби на факультеті	до 20 годин на навчальний рік	<i>За фактом проведення заходів</i>	20	на навчальний рік	7	74,3	9	96,4
228	70.1	ОРГАНІЗАЦІЙНО-НАВЧАЛЬНА РОБОТА Виконання обов'язків заступника декана	з навчальної роботи: до 500 годин на навчальний рік	<i>За функціональними обов'язками</i>	500	на навчальний рік	7	74,2	7	83,1
229	70.2	Виконання обов'язків заступника декана	за іншими видами роботи: до 300 годин на навчальний рік	<i>За функціональними обов'язками</i>	300	на навчальний рік	7	74,8	8	83,2
230	70.3	Керівництво кафедрою, організація роботи кафедри (завідувач кафедри)	до 200 годин на навчальний рік	<i>Звітність на кафедрі</i>	200	на навчальний рік	10	96,9	6	58,1

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
231	71.1	ПРОФОРІЄНТАЦІЙНА РОБОТА Виконання обов'язків відповідального за організацію та керівника програми Літньої (Зимової) школи	до 40 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження, матеріали роботи	40	на навчальний рік	9	86,3	8	86,2
232	71.2	Участь у проведенні Літньої (Зимової) школи (занять та заходів)	до 40 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження, матеріали роботи	40	на навчальний рік	8	89,1	8	82,1
233	71.3	Організація співробітництва з технікумами та коледжами	до 20 годин	Угода про співпрацю	20	на навчальний рік	7	68,2	6	54,8
234	71.4	Організація співробітництва із загальноосвітніми навчальними закладами	до 20 годин	Угода про співпрацю	20	на навчальний рік	6	77,1	7	62,2
235	71.5	Організація співробітництва з установами для співпраці з підготовки фахівців	до 20 годин	Угода про співпрацю	20	на навчальний рік	8	63,1	6	56,1
236	71.6	Організація і проведення консультацій та підготовка школярів до учнівських предметних олімпіад, конкурсів Малої академії наук, турнірів юних інформатиків тощо	до 20 годин на 1 захід	Звіт про захід	20	на 1 захід	9	86,2	7	77,3
237	71.7	Проведення профорієнтаційної роботи в соціальних мережах	до 20 годин на навчальний рік	Посилання на електронні ресурси	20	на навчальний рік	9	85,3	10	95,5
238	71.8	Організація та проведення екскурсій університетом	до 2 годин на захід	Матеріали роботи	2	на захід	2	21,5	1	3,4
239	71.9	Участь у роботі постійних виїзних (мобільних) груп з профорієнтації	до 10 годин на захід	Наказ про затвердження складу робочої групи, матеріали роботи, графік виконання, наявність угод про співробітництво	10	на захід	8	86,4	6	66,2
240	71.10	Виконання обов'язків відповідального за профорієнтаційну роботу на громадських засадах	до 50 годин на навчальний рік	Наказ про затвердження, матеріали роботи	50	на навчальний рік	7	78,3	5	55,1
241	72.1	ОРГАНІЗАЦІЙНО-МІЖНАРОДНА РОБОТА Організація програми перебування студентів іноземних країн, аспірантів (PhD), викладачів у рамках програм мобільності	30 годин на навчальний рік	Наказ ректора	30	на навчальний рік	9	82,6	7	76,2
242	72.2	Координатор міжнародної програми	50 годин на навч. рік	Наказ ректора	50	на навчальний рік	9	92,9	6	67,4
243	72.3	Участь у міжнародних Літніх школах, семінарах під патронатом МОН України, ЄС чи університетів-партнерів ЗВО	6 годин на день (не більше 40 годин на навчальний рік)	Наказ ректора, що підтверджує диплом чи сертифікат	40	на навчальний рік	9	91,3	7	73,2

Додаток Е

АНКЕТА опитування НПП в ЗВО Харківського регіону

Шановні респонденти!

Дозвольте запропонувати Вам прийняти участь в опитуванні, яке присвячене проблемі управління трудовими процесами науково-педагогічних працівників (НПП) в закладах вищої освіти (ЗВО). Результати дослідження будуть використані в процесі написання дисертаційного дослідження для розробки заходів з раціоналізації трудових процесів НПП та удосконалення мотивуючої складової норм праці в ЗВО.

Даючи відповіді на запитання дотримуйтесь, будь ласка, своєї особистої точки зору. Відповіді на запитання, судження та бачення ймовірних варіантів вирішення проблеми окремих НПП, проаналізовані в узагальненому виді, нададуть уявлення про найбільш змістовне бачення працівників ЗВО підходів щодо підвищення ефективності системи управління трудовими процесами в ЗВО. Загальні правила заповнення анкети: якщо після запитання пропонується декілька варіантів відповідей, то уважно прочитайте усі відповіді, а потім оберіть один чи декілька варіантів, які Вам підходять і в бланку відповідей обведіть їх порядкові номери; якщо ж відповіді не наводяться або жоден із запропонованих варіантів Вам не підходить, напишіть свою відповідь самостійно зверху підкреслення.

Заздалегідь дякуємо Вам за участь!

Перші 7 запитань стосуються Вашої особистості

1. Ваша стать:

1 чоловіча 2 жіноча

2. Скільки Вам років? _____

3. Ваш сімейний стан:
1 одинокий (незаміжня) 2 одружений (замужня)

3 розлучений (розлучена)

4. Національність
1 українець 2 росіянин

3 інша (яка саме?) _____

5. Яка у Вас освіта?

1 закінчив середню школу
2 закінчив технікум, середнє спеціальне училище, коледж
3 неповна вища
4 вища 5 маю вчений ступінь, звання

6. Як Ви оцінюєте свій рівень життя?

1 високий 2 середній

3 низький

7. Скільки років Ви працюєте в ЗВО? _____ повних років

Наступні 12 запитань стосуються питання управління трудовими процесами НПП в ЗВО

8. Як Ви вважаєте, чи доцільним є впровадження системи матеріального стимулювання праці, заснованої на визначені трудомісткості виконаних робіт НПП за нормами часу за певний проміжок часу?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

9. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість (ступінь виконання) трудового процесу (виду роботи) характер робіт, які складають зміст праці?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

10. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу кваліфікація НПП та здатність застосовувати знання та компетенції в процесі праці?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

11. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу стаж роботи НПП (загальний, на кафедрі, на посаді, яку займає)?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

12. Як Ви вважаєте, чи впливають на тривалість трудового процесу фізіологічні дані НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

13. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу рівень розумової активності НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

14. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу індивідуальна інтенсивність праці окремого НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

15. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу такий фактор, як задоволеність працею?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

16. Як Ви вважаєте, чи впливає на тривалість трудового процесу рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

17. Проранжируйте, будь-ласка, виділені Вами фактори в залежності від ступеня їх впливу на тривалість трудових процесів НПП:

1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ т.д.

18. Чи вважаєте Ви, що рівень соціально-психологічного клімату в колективі впливає на ефективність трудових процесів НПП?

1 так 2 ні 3 більше так чим ні 4 не знаю

19. Як Ви вважаєте, чи впливають внутрішні конфліктні суперечки на діяльність працівників кафедри (відділу)?

1 так (міжособистісні конфлікти) 2 так (міжгрупові конфлікти)
3 так (конфлікти між виробничими групами та керівництвом відділу, ЗВО)
4 ні

Дякуємо за участь в анкетуванні!

Додаток Ж

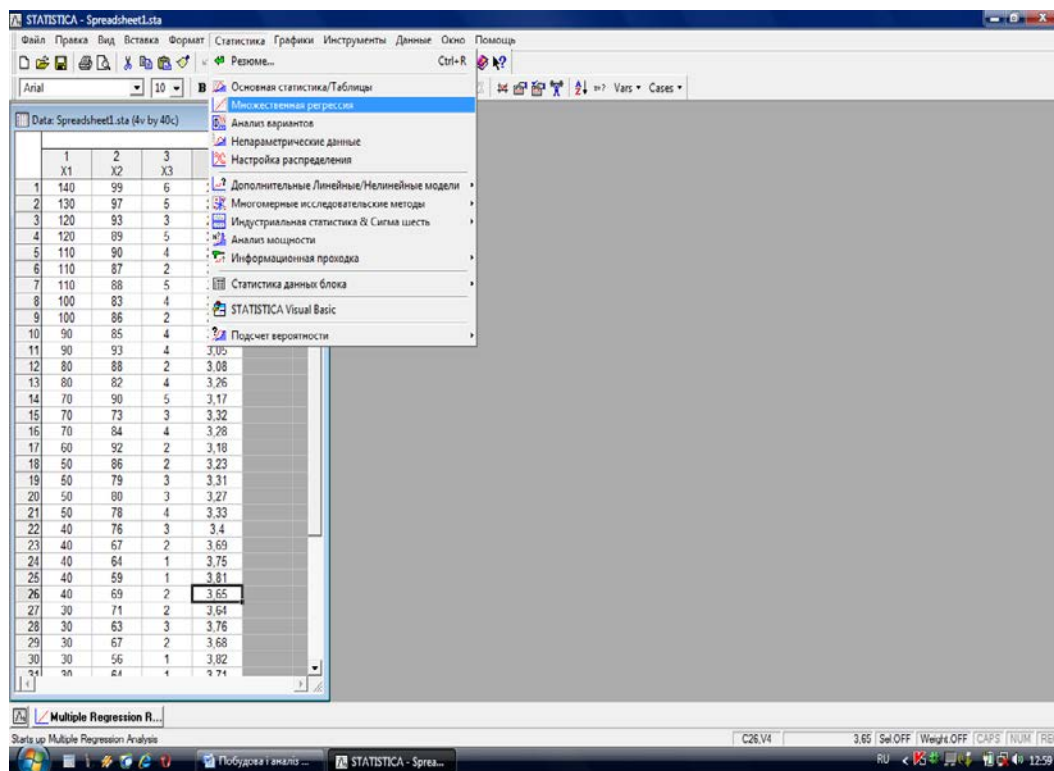


Рис. Ж.1. Обработка данных в пакете Statistica 6.0.

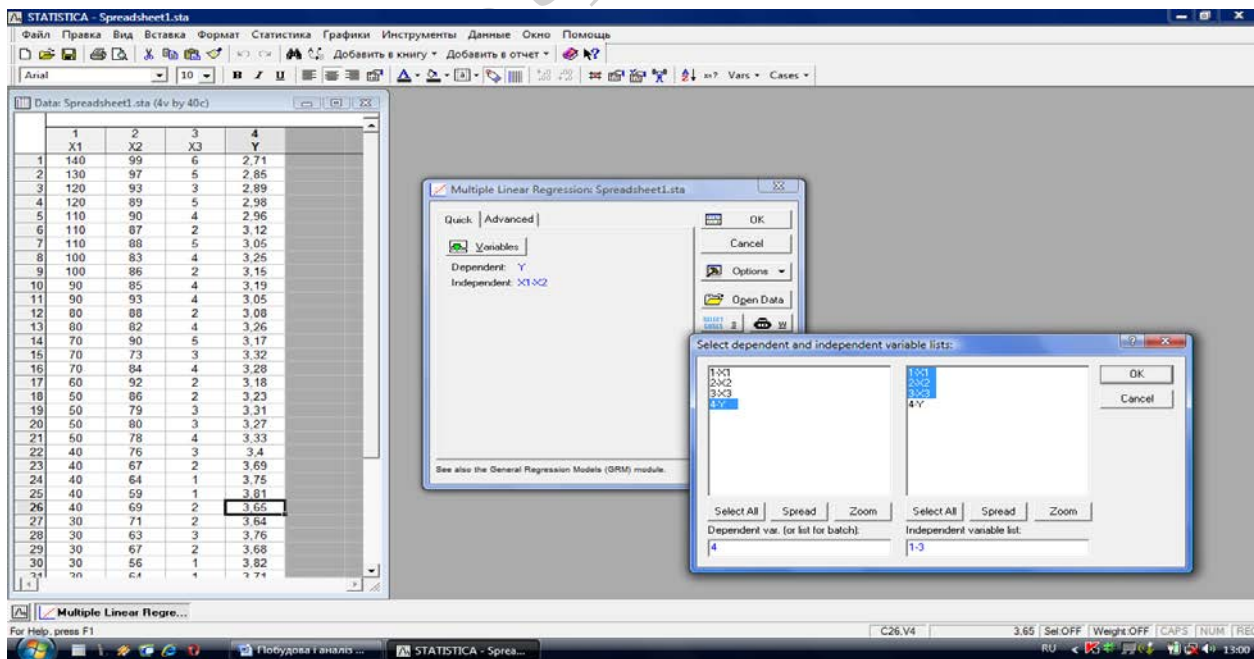


Рис. Ж.2. Порядок выбора зависимых и независимых переменных

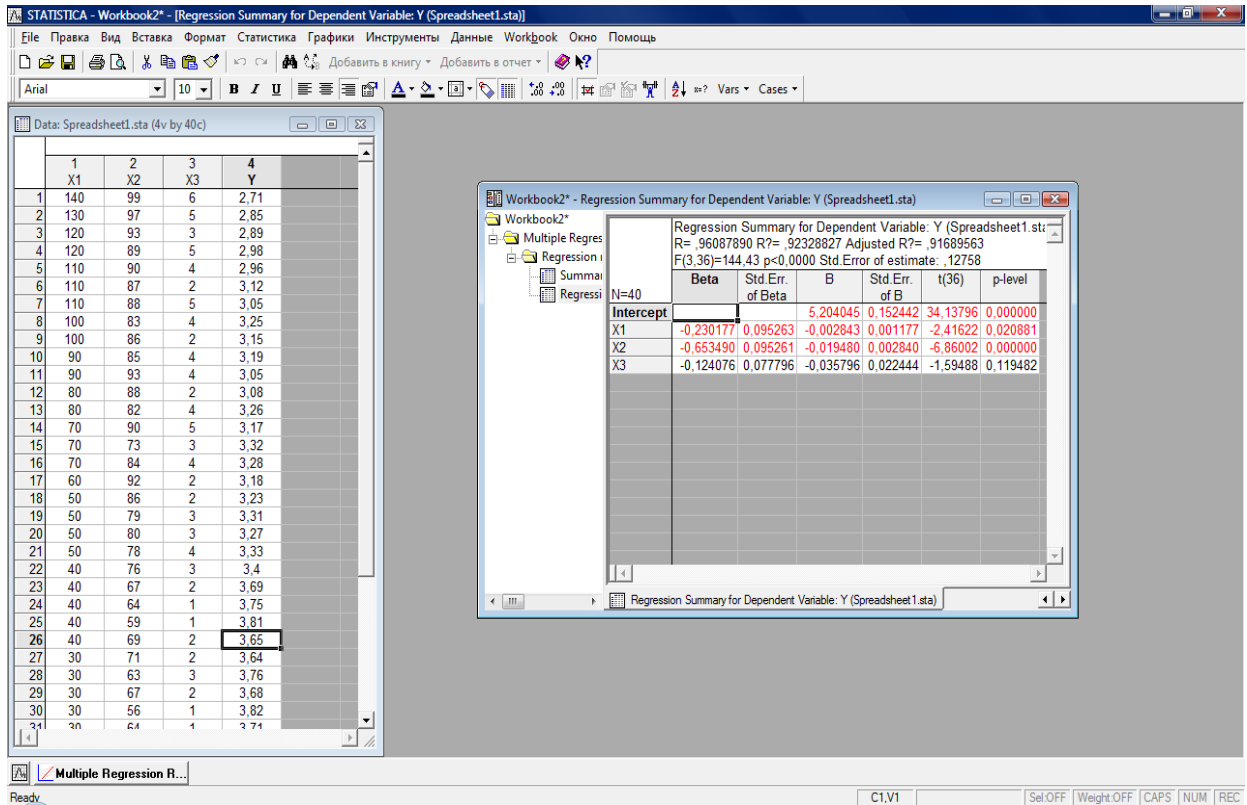


Рис. Ж.3. Перевірка значущості параметрів моделі

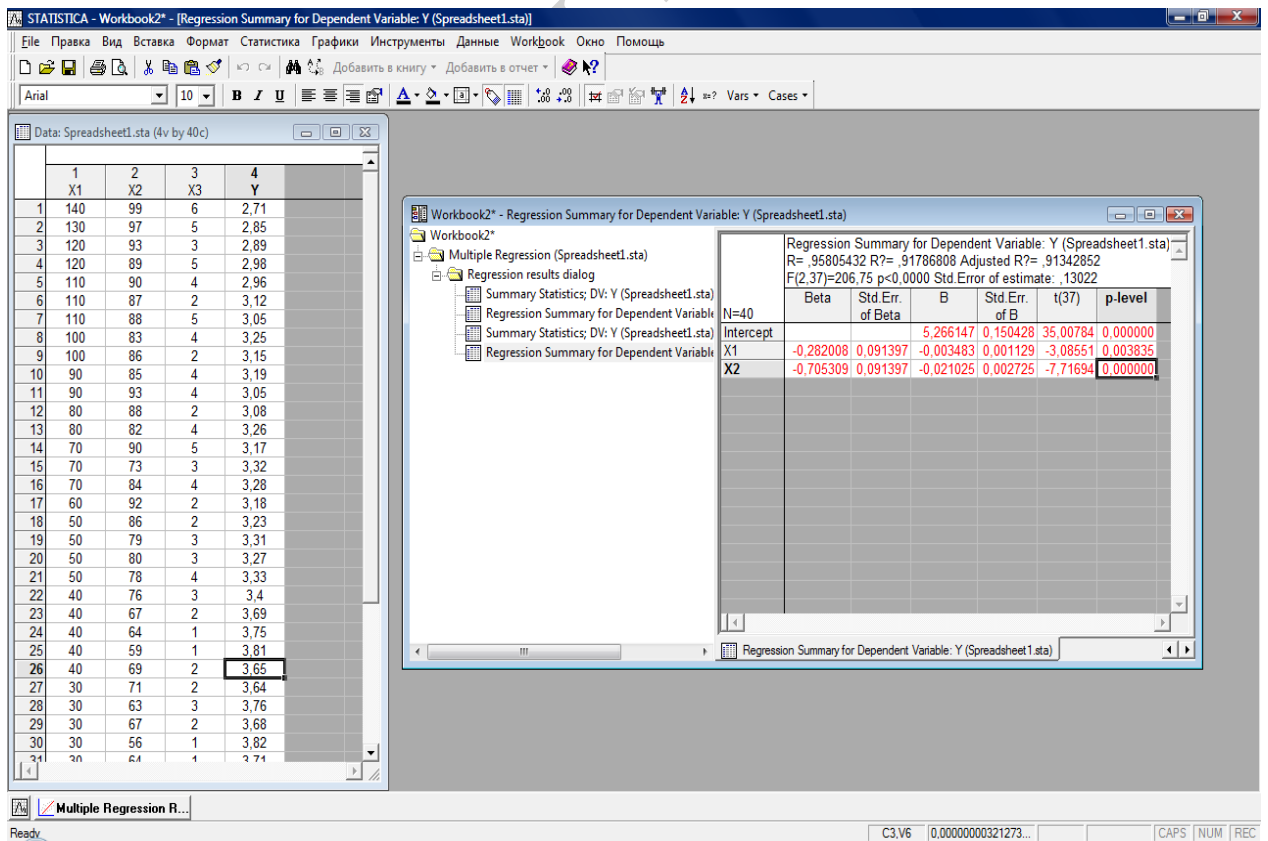


Рис. Ж.4. Значущі параметри моделі

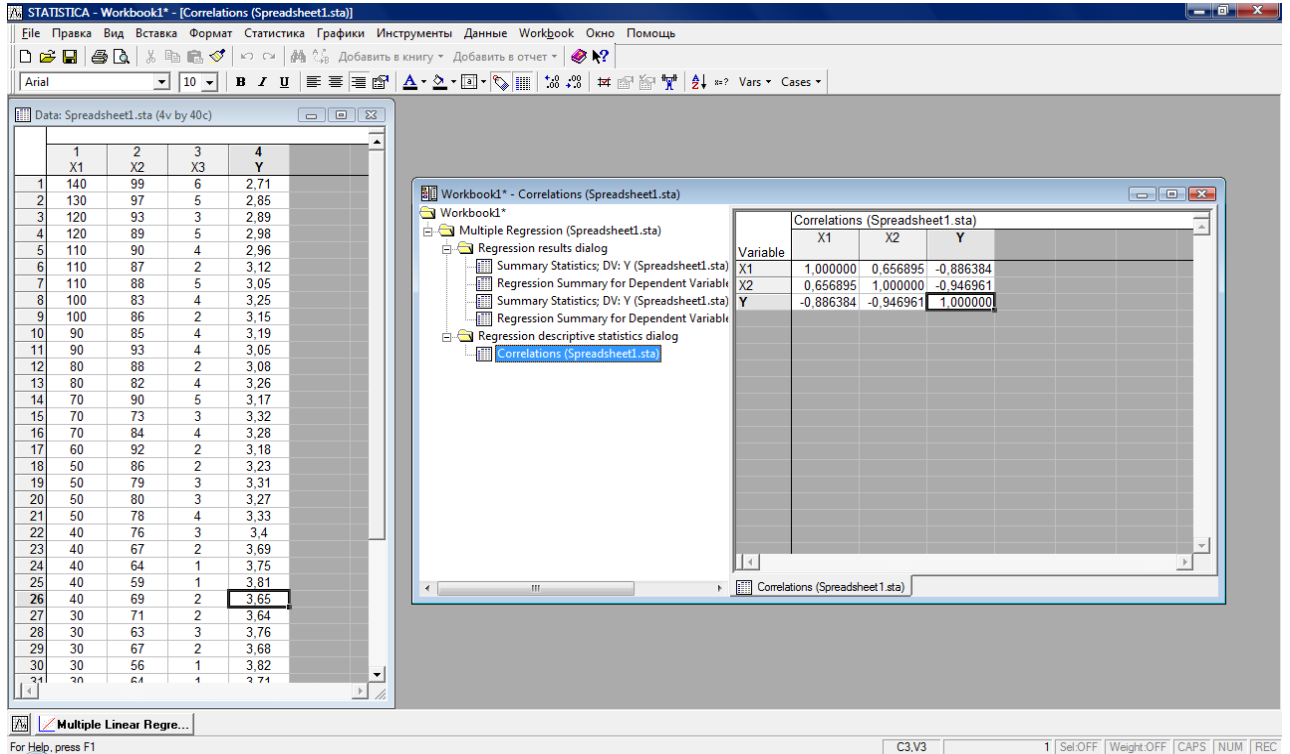


Рис. Ж.5. Перевірка моделі на мультіколінеарність

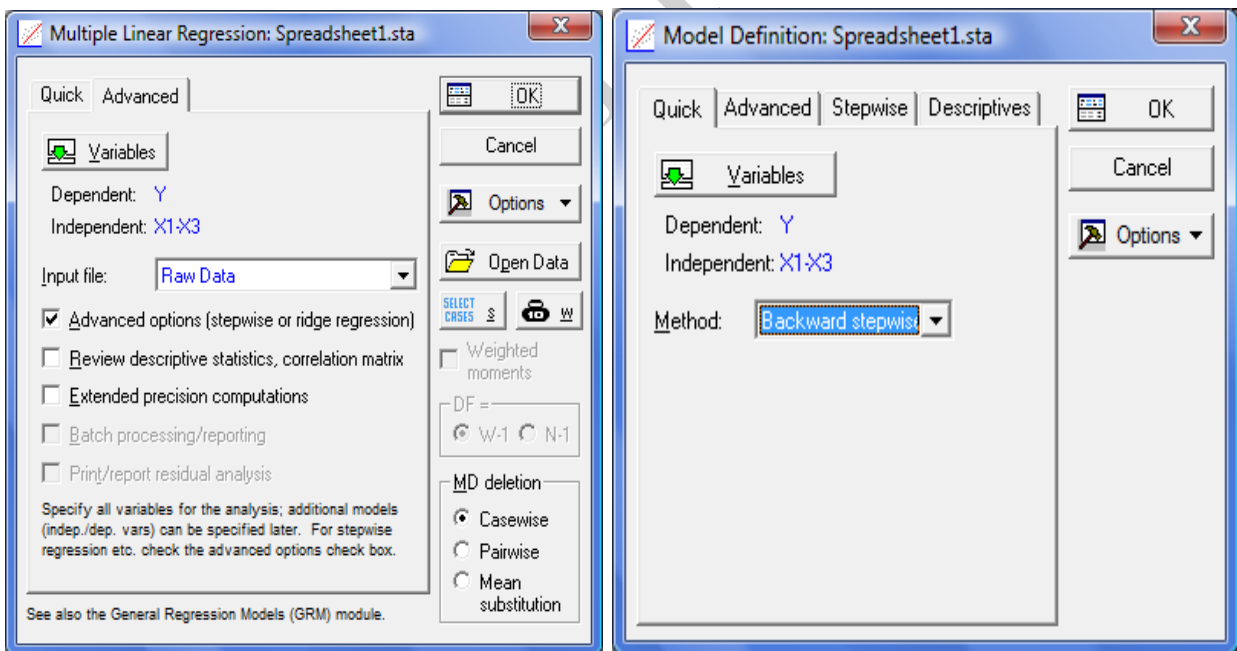


Рис. Ж.6. Метод покрокового виключення незначущих параметрів моделі

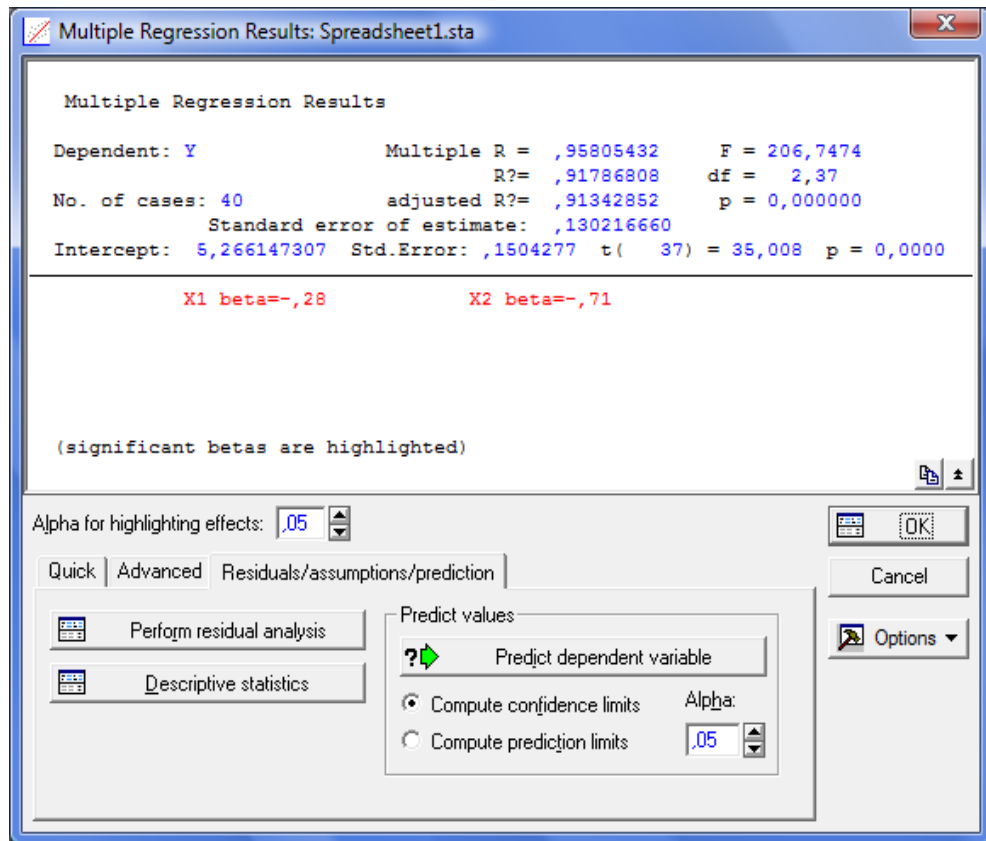


Рис. Ж.7. Результат побудови множинної лінійної моделі з використанням методу покрокового виключення незначущих параметрів

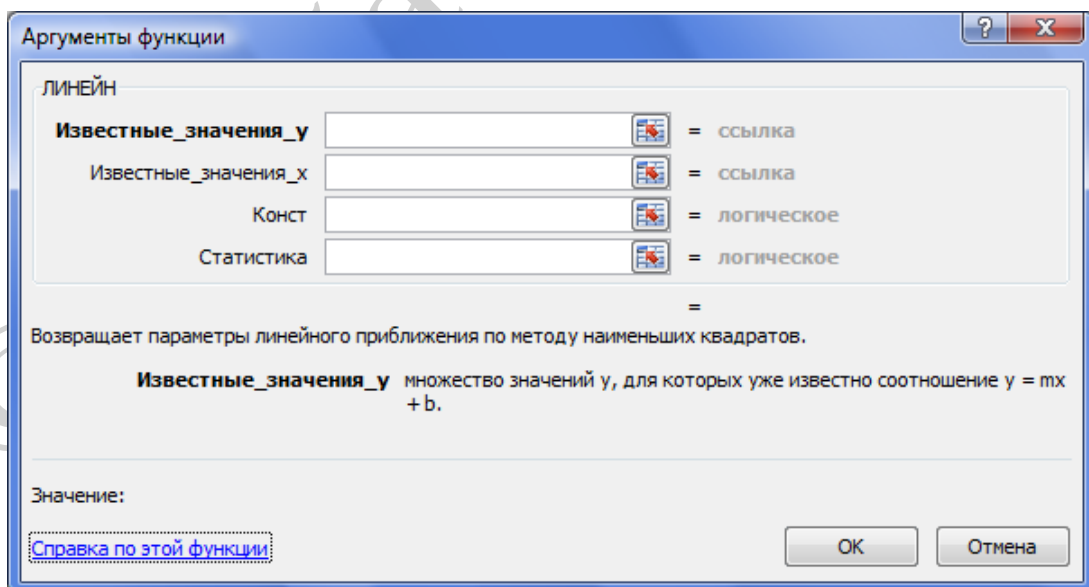


Рис. Ж.8. Синтаксис функції «ЛИНЕЙН»

Додаток 3

Таблиця 3.1

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 1**

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту група	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	13	4	Читання лекцій	-	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4	8	8,00
2	14	5	Проведення практичних занять (до складу практичних занять входять: тренінг; майстер-клас; практичні заняття на підприємстві, в організації, установі)	-	1	на академічну групу за одну академічну годину	8	86,9	5	44,7	16	16,00
3	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	-	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	8	8,00
4	22	11.2	Проведення екзаменаційних консультацій семестровий екзамен:	-	2	на академічну групу	5	48,6	2	15,4	1	2,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5	24	12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	Роботу перевіряє і приймає один викладач	0,25	на одну роботу	6	75,4	1	2,5	36	9,00
6	53	23	Керівництво аспірантами	–	50	щороку на аспіранта	10	96,7	8	78,4	0,1	5,00
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
7	63	32.2	Підготовка конспектів лекцій оновлення конспекту лекцій:	Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції	1	на 1 годину занять	5	56,4	8	81,6	8	8,00
8	69	32.8	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять оновлення методичних матеріалів:	Методичні матеріали для проведення занять: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали	1	на 1 годину занять	5	59,4	8	86,3	16	16,00
9	73	33.2	Підготовка матеріалів до самостійної роботи студентів (СРС) розроблення методичного супроводу до виконання завдань для СРС:	Методичні матеріали до СРС: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо	50	на дисципліну	7	78,3	8	74,8	0,25	12,50
10	79	33.8	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання екзаменаційних білетів:	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	7	78,3	8	89,1	0,3	12,00
11	89	38.1	Розроблення авторських тренінгів	Методична розробка до практичних занять із використанням зазначених форм та технологій, що надаються до методичного відділу	100	на тренінг	9	92,4	9	91,1	0,1	10,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12	93	40.2	Оновлення ПНС, що досягла контентного рівня	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	5	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	7	78,3	10	95,1	5	25,00
13	137	44.11	Відповідальний за організацію практик на кафедрі	<i>Наказ про затвердження</i>	50	на навчальний рік	7	56,2	8	74,3	0,1	5,00
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												
14	156	48,6	Публікація тез доповідей	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	70	на 1 ум. друк. арк.	9	84,2	9	92,7	0,26	18,20
15	173	52.5	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	<i>Наказ МОН, звітні матеріали</i>	10	на 1 студента	6	77,1	7	62,2	1	10,00
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
16	224	67.1	Виконання обов'язків куратора академічної групи	<i>Наказ про затвердження, план, звіт, журнал куратора академічної групи</i>	70	на навчальний рік	6	67,3	2	14,7	0,1	7,00
17	232	71.2	Участь у проведенні Літньої (Зимової) школи (занять та заходів)	<i>Наказ про затвердження, матеріали роботи</i>	40	на навчальний рік	8	89,1	8	82,1	0,5	20,00
18	239	71.9	Участь у роботі постійних виїзних (мобільних) груп з профорієнтації	<i>Наказ про затвердження складу робочої групи, матеріали роботи, графік виконання, наявність угод про співробітництво</i>	10	на захід	8	86,4	6	66,2	1	10,00

Середні значення показників: 7,17 76,14 60,72

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 201,70

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: 2019_грудень_НПП 2

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	13	4	Читання лекцій	–	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4	10	10,00
2	14	5	Проведення практичних занять (до складу практичних занять входять: тренінг; майстер-клас; практичні заняття на підприємстві, в організації, установі)	–	1	на академічну групу за одну академічну годину	8	86,9	5	44,7	18	18,00
3	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	–	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	12	12,00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	24	12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	<i>Роботу перевіряє і приймає один викладач</i>	0,25	на одну роботу	6	75,4	1	2,5	19	4,75
5	30	14.5	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових робіт із фахових навчальних дисциплін (комплексна курсова робота, комплексний консультаційний проект)	<i>Кількість членів комісії – не більше трьох осіб</i>	3	на курсову роботу	9	93,5	4	48,6	9	27,00
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
6	63	32.2	Підготовка конспектів лекцій оновлення конспекту лекцій:	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції</i>	1	на 1 годину занять	5	56,4	8	81,6	10	10,00
7	69	32.8	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять оновлення методичних матеріалів:	<i>Методичні матеріали для проведення занять: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали</i>	1	на 1 годину занять	5	59,4	8	86,3	18	18,00
8	93	40.2	Оновлення ПНС, що досягла контентного рівня	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	5	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	7	78,3	10	95,1	5	25,00
9	101	41.5	Підготовка ліцензійних справ	<i>Наказ МОН України</i>	100	на справу	9	84,6	9	89,3	0,1	10,00
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10	151	48.1	Публікація наукових статей	Публікація розміщена в репозитарії	300	на 1 ум. друк. арк.	10	95,4	9	96,7	0,05	15,00
11	179	54.5	Міжуніверситетські, міжфакультетські, міжкафедральні заходи	Наказ ректора, витяг із протоколу засідання кафедри, матеріали заходу	15	на 1 захід	8	83,1	8	82,1	1	15,00
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
12	205	62.2	Робота у КТК університету	Наказ про склад КТК, протоколи засідань	5	на навчальний рік	7	72,8	3	28,3	0,2	1,00
13	223	66.6	Участь в організації та проведенні культурно-масових заходів для НПП і співробітників університету	За фактом проведення	10	на 1 захід	5	47,3	2	13,2	1	10,00

Середні значення показників: 7,36 71,54 51,51

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 188,75

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 3**

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	13	4	Читання лекцій	-	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4	4	4,00
2	14	5	Проведення практичних занять (до складу практичних занять входять: тренінг; майстер-клас; практичні заняття на підприємстві, в організації, установі)	-	1	на академічну групу за одну академічну годину	8	86,9	5	44,7	10	10,00
3	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	-	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	12	12,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	25	13	Перевірка і приймання контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час самостійної роботи	<i>Роботу перевіряє і приймає один викладач</i>	0,33	на одну роботу	5	67,2	1	2,5	5	1,65
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
5	65	32.4	Підготовка конспектів лекцій іноземною мовою оновлення конспекту лекцій:	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції іноземною мовою</i>	2	на 1 годину занять	6	68,7	8	82,5	4	8,00
6	71	32.10	Підготовка методичних матеріалів для семінарських, практичних, лабораторних занять іноземною мовою оновлення методичних матеріалів:	<i>Методичні матеріали для проведення занять іноземною мовою: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали</i>	2	на 1 годину занять	10	96,4	10	95,7	10	20,00
7	78	33.7	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю розроблення засобів поточного контролю:	<i>Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)</i>	40	на дисципліну	8	81,6	8	86,4	0,25	10,00
8	105	41.9	Розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД)	<i>Наявність РПНД у методичному відділі</i>	50	на одну РПНД за дисципліною	7	75,4	8	86,3	0,1	5,00
9	156	48,6	Публікація тез доповідей	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	70	на 1 ум. друк. арк.	9	84,2	9	92,7	0,16	11,20
10	162	50.2	Керівництво науковою роботою студентів	<i>Звітні матеріали (довідка з видавництва про прийняття до друку статті, тез)</i>	50	на 1 ум. друк. арк.	9	89,4	7	65,7	0,12	6,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
11	204	62.1	Робота у вченій раді університету	<i>Наказ, протоколи засідання вченої ради</i>	10	на навчальний рік	7	78,4	3	29,8	0,3	3,00
12	209	62.6	Робота в атестаційній комісії кафедри	<i>Наказ ректора про проведення атестації аспірантів; витяг із протоколу засідання кафедри щодо результатів атестації аспірантів</i>	5	перевірка та рецензування звіту аспіранта	8	84,5	6	68,3	1	5,00
13	233	71.3	Організація співробітництва технікумами та коледжами	³ <i>Угода про співпрацю</i>	20	на навчальний рік	7	68,2	6	54,8	0,5	10,00

Середні значення показників: 7,71 74,96 54,44

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 118,85

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019 грудень НПП 4**

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудоємність (місячна), люд.-год.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	13	4	Читання лекцій	-	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4	8	8,00
2	15	6	Проведення лабораторних занять	-	1	на половину академічної групи за одну академічну годину (у звичайних умовах – 1 година на академічну групу за одну академічну годину)	9	91,6	8	84,6	12	12,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	–	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	4	4,00
4	26	14.1	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: рефератів, аналітичних оглядів, перекладів, есе	Роботу перевіряє і приймає один викладач	0,25	на одну роботу	7	73,2	1	2,5	32	8,00
5	34	14.9	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових проектів із фахових навчальних дисциплін	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	3	на курсовий проект (роботу)	7	76,9	5	67,9	2	6,00
6	63	32.2	Підготовка конспектів лекцій оновлення конспекту лекцій:	Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції	1	на 1 годину занять	5	56,4	8	81,6	8	8,00
7	69	32.8	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять оновлення методичних матеріалів:	Методичні матеріали для проведення занять	1	на 1 годину занять	5	59,4	8	86,3	12	12,00
8	116	42.10	Підготовка курсу лекцій / конспекту лекцій	За фактом наявності в репозитарії	50	на 1 ум. друк. арк.	8	71,5	8	83,4	0,1	6,50
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												
9	162	50.2	Керівництво науковою роботою студентів	Звітні матеріали	50	на 1 ум. друк. арк.	9	89,4	7	65,7	0,2	10,50
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
10	207	62.4	Робота у вченій раді факультету	Наказ про склад вченої ради, протоколи	5	на навчальний рік	5	52,8	2	18,4	0,5	2,50

Середні значення показників: 7,18 67,25 49,38

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 90,50

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 5**

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та обсягу	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	13	4	Читання лекцій	-	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4	4	4,00
2	14	5	Проведення практичних занять (до складу практичних занять входять: тренінг; майстер-клас; практичні заняття на підприємстві, в організації, установі)	-	1	на академічну групу за одну академічну годину	8	86,9	5	44,7	8	8,00
3	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	-	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	5	5,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	22	11.2	Проведення екзаменаційних консультацій семестровий екзамен:	–	2	на академічну групу	5	48,6	2	15,4	1	2,00
5	24	12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	<i>Роботу перевіряє і приймає один викладач</i>	0,25	на одну роботу	6	75,4	1	2,5	11	2,75
6	36	15	Проведення заліку	–	2	на академічну групу	9	93,5	1	2,6	1	2,00
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
7	62	32.1	Підготовка конспектів лекцій за новою дисципліною:	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції</i>	3	на 1 годину занять	9	92,8	9	88,4	4	12,00
8	68	32.7	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять за новою дисципліною:	<i>Методичні матеріали для проведення занять: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали</i>	2	на 1 годину занять	8	86,4	9	91,5	8	16,00
9	74	33.3	Підготовка матеріалів до самостійної роботи студентів (СРС) оновлення методичних матеріалів СРС:	<i>Методичні матеріали до СРС: план, завдання, методичні рекомендації, приклади тощо</i>	25	на дисципліну	5	55,6	6	61,6	0,75	18,75
10	79	33.8	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання екзаменаційних білетів:	<i>Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)</i>	40	на дисципліну	7	78,3	8	89,1	0,1	4,00
11	98	41.2	Розроблення освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки фахівців	<i>Матеріали освітньо-професійних та освітньо-наукових програм, затверджені вченою радою університету</i>	50	на програму	8	86,4	8	74,8	0,2	10,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.5.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12	93	40.2	Оновлення ПНС, що досягла контентного рівня	<i>Висновок про рівень розробленості персональної навчальної системи</i>	5	на один кредит ЄКТС за навчальною дисципліною	7	78,3	10	95,1	5	25,00
13	106	41.10	Розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД)	<i>Наявність РПНД у методичному відділі</i>	10	на одну РПНД за дисципліною	5	54,6	8	86,3	1	10,00
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												
14	148	47.2	Публікація монографії у вітчизняних видавництвах	<i>Видана монографія / Подано до видавництва / Наявність примірника в бібліотеці / Розміщення в репозитарії</i>	150	на 1 ум. друк. арк.	8	82,8	7	68,3	0,16	24,00
15	183	55.1	Організація та проведення телеконференцій, вебінарів Міжнародні заходи	<i>Матеріали заходу</i>	50	на один захід на всіх організаторів	10	96,2	9	97,2	0,2	10,00
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
16	212	63	Участь у засіданнях кафедри (організація, підготовка, доповідь)	<i>Протокол засідання кафедри</i>	10	на навчальний рік	3	27,2	1	3,5	0,1	1,00
17	238	71.8	Організація та проведення екскурсій університетом	<i>Матеріали роботи</i>	2	на захід	2	21,5	1	3,4	2	4,00

Середні значення показників: 6,89 68,50 48,73

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 171,50

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 6**

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та змісту <small>група</small>	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	15	6	Проведення лабораторних занять	-	1	на половину академічної групи за одну академічну годину (у звичайних умовах – 1 година на академічну групу за одну академічну годину)	9	91,6	8	84,6	10	10,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	–	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	7	7,00
3	24	12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	<i>Роботу перевіряє і приймає один викладач</i>	0,25	на одну роботу	6	75,4	1	2,5	34	8,50
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
4	68	32.7	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять за новою дисципліною:	<i>Методичні матеріали для проведення занять: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали</i>	2	на 1 годину занять	8	86,4	9	91,5	10	20,00
5	106	41.10	Розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД)	<i>Наявність РПНД у методичному відділі</i>	10	на одну РПНД за дисципліною	5	54,6	8	86,3	0,5	5,00
6	111	42.5	Підготовка методичних рекомендацій до тренінгів	<i>За фактом наявності в репозитарії</i>	50	на 1 ум. друк. арк.	8	87,1	9	92,2	0,64	32,00
7	122	42.16	Розроблення інформаційних матеріалів про освітньо-професійні програми, спеціалізації, кафедри (буклети, плакати, презентації тощо)	<i>Матеріали роботи</i>	10	на одиницю	8	96,2	9	97,2	1	10,00
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												
8	152	48.2	Публікація наукових статей	<i>Публікація розміщена в репозитарії</i>	200	на 1 ум. друк. арк.	9	89,7	8	87,1	0,11	22,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9	164	51.1	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в конкурсах	<i>Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)</i>	100	на 1 наукову роботу	6	77,1	7	62,2	0,1	10,00
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
10	204	62.1	Робота у вченій раді університету	<i>Наказ, протоколи засідання вченої ради</i>	10	на навчальний рік	7	78,4	3	29,8	0,1	1,00
11	212	63	Участь у засіданнях кафедри (організація, підготовка, доповідь)	<i>Протокол засідання кафедри</i>	10	на навчальний рік	3	27,2	1	3,5	0,1	1,00
12	219	66.2	Участь в організації та проведенні спортивно-виховної роботи зі студентами у гуртожитках	<i>За фактом проведення</i>	10	на 1 захід	3	28,9	4	22,8	2	20,00
13	235	71.5	Організація співробітництва з установами для співпраці з підготовки фахівців	<i>Угода про співпрацю</i>	20	на навчальний рік	8	63,1	6	56,1	0,1	2,00
14	237	71.7	Проведення профорієнтаційної роботи в соціальних мережах	<i>Посилання на електронні ресурси</i>	20	на навчальний рік	9	85,3	10	95,5	0,1	2,00

Середні значення показників: 6,86 71,85 58,91

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 150,50

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: 2019_грудень_НПП 7

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), ЛЮД.-ГОД.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	32	14.7	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових проектів із загальноінженерних навчальних дисциплін (комплексний курсовий проект (робота), комплексний консультаційний проект)	Кількість членів комісії – не більше трьох осіб	3	на курсовий проект	9	93,5	5	67,9	2	6,00
2	40	18.1	Керівництво навчальною і виробничою практикою НАВЧАЛЬНА ПРАКТИКА:	-	8	на академічну групу для випускових кафедр	6	65,7	3	26,1	1	8,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	57	27	Проведення тематичних дискусій, науково-практичних конференцій слухачів закладів вищої освіти післядипломної освіти та структурних підрозділів післядипломної освіти закладів вищої освіти	Кількість викладачів – не більше трьох осіб	1	за одну академічну годину для кожного викладача	6	63,3	3	12,1	6	12,00
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
4	79	33.8	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю складання екзаменаційних білетів:	Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)	40	на дисципліну	7	78,3	8	89,1	0,7	28,00
5	131	44.5	Взаємовідвідування занять	Графік, журнал взаємовідвідування	10	на навчальний рік	5	52,6	3	26,4	0,1	1,00
6	137	44.11	Відповідальний за організацію практик на кафедрі	Наказ про затвердження	50	на навчальний рік	7	56,2	8	74,3	0,1	5,00
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												
7	173	52.5	Підготовка студентів-переможців та призерів до участі в олімпіаді	Наказ МОН, звітні матеріали (витяг із протоколу засідання конкурсної комісії, нагороди)	10	на 1 студента	6	77,1	7	62,2	1	10,00
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
8	204	62.1	Робота у вченій раді університету	Наказ, протоколи засідання вченої ради	10	на навчальний рік	7	78,4	3	29,8	0,1	1,00
9	212	63	Участь у засіданнях кафедри (організація, підготовка, доповідь)	Протокол засідання кафедри	10	на навчальний рік	3	27,2	1	3,5	0,1	1,00
10	234	71.4	Організація співробітництва із загальноосвітніми навчальними закладами	Угода про співпрацю	20	на навчальний рік	6	77,1	7	62,2	0,1	2,00

Середні значення показників: 6,20 66,94 45,36
Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 74,00

Табель обліку виконаних робіт (складається щомісячно для кожного НПП)

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 2**

поля заповнюються автоматично

поля заповнює працівник

після заповнення таблиці обов'язково видалити незаповнені строки з символами #Н/Д

№ роботи з/п	№ норми	№ позиції	Назва виду навчальної роботи відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450	Примітки	Норми часу на одиницю вимірювання обсягу робіт для певного ЗВО (годин)	Одиниця вимірювання обсягу робіт	Складність роботи в залежності від її характеру та	Рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Рівень використання комп'ютерної техніки		Обсяг робіт за місяць	Трудомісткість (місячна), люд.-год.
									група	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Норми часу для планування та обліку НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ												
1	13	4	Читання лекцій	-	1	за одну академічну годину	9	94,6	4	28,4	6	6,00
2	14	5	Проведення практичних занять (до складу практичних занять входять: тренінг; майстер-клас; практичні заняття на підприємстві, в організації, установі)	-	1	на академічну групу за одну академічну годину	8	86,9	5	44,7	10	10,00

Продовження додатку 3
Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	19	10.1	Проведення консультацій із навчальних дисциплін протягом семестру для денної форми навчання	–	Розрах.	до 2 % для від загального обсягу навчального часу на академічну групу	7	64,9	3	13,4	4	4,00
4	24	12	Перевірка контрольних (модульних) робіт, передбачених навчальним планом, що виконуються під час аудиторних занять	<i>Роботу перевіряє і приймає один викладач</i>	0,25	на одну роботу	6	75,4	1	2,5	11	2,75
5	31	14.6	Керівництво і приймання (захист) індивідуальних завдань, передбачених навчальним планом: курсових робіт із фахових навчальних дисциплін (комплексна курсова робота, комплексний консультаційний проект)	<i>Кількість членів комісії – не більше трьох осіб</i>	0,33	кожному членові комісії на проведення захисту	9	93,5	4	49,4	18	5,94
Норми часу для планування та обліку МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ												
6	63	32.2	Підготовка конспектів лекцій оновлення конспекту лекцій:	<i>Технологічна карта, план, конспект та інші дидактичні матеріали лекції</i>	1	на 1 годину занять	5	56,4	8	81,6	6	6,00
7	69	32.8	Підготовка методичних матеріалів семінарських, практичних, лабораторних занять оновлення методичних матеріалів:	<i>Методичні матеріали для проведення занять: план, методична розробка заняття, дидактичні матеріали</i>	1	на 1 годину занять	5	59,4	8	86,3	10	10,00
8	78	33.7	Розроблення засобів діагностики поточного та підсумкового контролю розроблення засобів поточного контролю:	<i>Пакет відповідних засобів діагностики (затверджених на засіданні кафедри)</i>	40	на дисципліну	8	81,6	8	86,4	0,2	8,00
9	99	41.3	Розроблення концепції освітньої діяльності за спеціальністю на певному рівні	<i>Матеріали концепції</i>	50	на концепцію	8	82,2	8	74,8	0,5	25,00
Норми часу для планування та обліку НАУКОВОЇ РОБОТИ												

Продовження додатку 3

Продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10	142	45.4	Розроблення інноваційно-дослідницьких проектів	Наказ про затвердження складу робочої групи і затвердження проекту	200	на 1 ум. друк. арк.	8	79,2	9	87,3	0,12	24,00
11	151	48.1	Публікація наукових статей	Публікація розміщена в репозитарії	300	на 1 ум. друк. арк.	10	95,4	9	96,7	0,15	45,00
Норми часу для планування та обліку ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ РОБОТИ												
12	205	62.2	Робота у КТК університету	Наказ про склад КТК, протоколи засідань	5	на навчальний рік	7	72,8	3	28,3	0,3	1,50
13	215	64.3	Розроблення правил прийому до університету	Наказ про затвердження складу робочої групи з розроблення правил прийому	50	на навчальний рік кожному члену робочої групи	9	88,3	8	84,2	0,1	5,00
14	227	69	Виконання обов'язків прес-служби на факультеті	За фактом проведення заходів	20	на навчальний рік	7	74,3	9	96,4	0,1	2,00
15	239	71.9	Участь у роботі постійних виїзних (мобільних) груп з профорієнтації	Наказ про затвердження складу робочої групи, матеріали роботи, графік виконання, наявність угод про співробітництво	10	на захід	8	86,4	6	66,2	1	10,00

Середні значення показників: 7,60 79,42 61,77

Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), люд.-год.: 165,19

Додаток И

Таблиця И.1

Розрахунок граничного (мінімального) місячного фонду робочого часу (Фг)

Поля, які заповнюються автоматично			
№ з/п	Показники	Формули розрахунку	Розрахунок
1	Граничний (мінімальний) місячний фонд робочого часу (Фг)	$\Phi_{\Gamma} = D_{\text{рм}} \times T_{\text{рд}} \times K_{\text{п}} - T_{\text{пп}}$ <p>де, T_{Γ} – гранична місячна трудомісткість, чол.-год.; $D_{\text{рм}}$ – кількість робочих днів у розрахунковому місяці, днів; $T_{\text{рд}}$ – середня тривалість робочого дня, годин; $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт, який враховує час переходу від одного виду роботи до іншого (коефіцієнт переключення); $T_{\text{пп}}$ – кількість невідпрацьованих фахівцем годин з поважних причин, годин.</p>	145,62
2	Кількість робочих днів у розрахунковому місяці ($D_{\text{рм}}$)	$D_{\text{рм}} = D_{\text{м}} - D_{\text{в}} - D_{\text{с}}$ <p>де, $D_{\text{м}}$ – кількість днів розрахункового місяця, днів; $D_{\text{в}}$, $D_{\text{с}}$ – кількість вихідних та святкових днів відповідно у розрахунковому місяці згідно діючого законодавства України з праці та правил внутрішнього трудового розпорядку, діючих в ЗВО, днів.</p>	25
3	Середня тривалість робочого дня ($T_{\text{рд}}$)	$T_{\text{рд}} = \frac{D_{\text{прм}} \times T_{\text{прд}} + D_{\text{нрм}} \times T_{\text{срд}}}{D_{\text{рм}}}$ <p>де, $D_{\text{прм}}$ – кількість повних робочих днів місяця, днів; $D_{\text{нрм}}$ – кількість неповних (скорочених, передсвяткових) робочих днів місяця, днів; $T_{\text{прд}}$ – тривалість повного робочого дня, годин; $T_{\text{срд}}$ – тривалість скороченого робочого дня, годин.</p>	5,96
4	Коефіцієнт, який враховує час переходу від одного виду роботи до іншого (коефіцієнт переключення) ($K_{\text{п}}$)	[51, с. 239]	0,98
Поля, які заповнює керівник структурного підрозділу (завідувач кафедри)			
5	Кількість днів розрахункового місяця ($D_{\text{м}}$)		31
6	Кількість вихідних днів у місяці ($D_{\text{в}}$)		5
7	Кількість святкових днів у місяці ($D_{\text{с}}$)		1
8	Кількість повних робочих днів місяця ($D_{\text{прм}}$)		24
9	Кількість неповних робочих днів місяця ($D_{\text{нрм}}$)		1
10	Тривалість повного робочого дня ($T_{\text{прд}}$)		6
11	Тривалість скороченого робочого дня ($T_{\text{срд}}$)		5
12	Кількість невідпрацьованих НПП годин з поважних причин ($T_{\text{пп}}$)		0,4

Додаток К

Таблиця К.1

**Підстави для нарахування надбавки «за високі досягнення НПП у праці»
– дотримання рівняння: Фск>Фг**

Назва підприємства, форма власності: ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

поля заповнюються автоматично

№ з/п	Рік, розрахунковий місяць, № з/п НПП:	Граничний (мінімальний) місячний фонд робочого часу (Фг)	Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), чол.-год.	Рішення щодо нарахування надбавки за "високі досягнення НПП у праці"
1	2019_грудень_НПП 1	145,62	201,70	розрахувати суму надбавки за високі досягнення в роботі
2	2019_грудень_НПП 2	145,62	188,75	розрахувати суму надбавки за високі досягнення в роботі
3	2019_грудень_НПП 3	145,62	118,85	відмовити в нарахуванні надбавки за високі досягнення в роботі
4	2019_грудень_НПП 4	145,62	90,50	відмовити в нарахуванні надбавки за високі досягнення в роботі
5	2019_грудень_НПП 5	145,62	171,50	розрахувати суму надбавки за високі досягнення в роботі
6	2019_грудень_НПП 6	145,62	150,50	розрахувати суму надбавки за високі досягнення в роботі
7	2019_грудень_НПП 7	145,62	74,00	відмовити в нарахуванні надбавки за високі досягнення в роботі
8	2019_грудень_НПП 8	145,62	165,19	розрахувати суму надбавки за високі досягнення в роботі

Факторні бальні оцінки, які характеризують інтелектуальний внесок НПП в процесі виконання певного виду роботи

№ з/п	Фактор	Максимальна кількість балів	Питома вага факторів в загальній оцінці	Число ступенів	Ступень градації фактору в балах									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Характер робіт, які складають зміст праці (норми часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450 залежно від їх змісту і складності: найскладніша робота – найбільше балів)	310	31	10	31	62	93	124	155	186	217	248	279	310
2	Кваліфікація НПП та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці (більш кваліфікований працівник швидше виконує роботу: вище кваліфікація – більше балів)	200	20	10	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
3	Рівень володіння і використання комп'ютерної техніки конкретним НПП (вище рівень – швидше виконує завдання, отримує більше балів)	140	14	10	14	28	42	56	70	84	98	112	126	140
4	Стаж роботи НПП (загальний, на кафедрі, на посаді, яку він займає): більше стаж – більше балів)	160	16	10	16	32	48	64	80	96	112	128	144	160
5	Індивідуальна інтенсивність праці (залежить від особистої зацікавленості працівника в роботі, самовіддачі, старанні; вище індивідуальна інтенсивність – швидше працівник виконує завдання і вище бал)	90	9	10	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
6	Рівень розумової активності НПП (вище рівень – виконує складніші завдання, отримує більше балів)	100	10	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
визначають експерти		1000	100		100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000

Додаток М

Таблиця М.1

Побудова множинної лінійної економетричної моделі для перевірки наявності зв'язку між кваліфікацією НПП, їх здатністю використовувати професійні компетенції в процесі праці та продуктивністю їхньої праці, вираженої в нормі часу на виконання певної роботи

№ п/п	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X_1)	Якість роботи, яка виконується НПП залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експертів), (X_2)	Кількість разів підвищення кваліфікації НПП (X_3)	Норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД) годин (Y)
1	140	99	6	2,71
3	130	97	5	2,85
5	120	93	3	2,89
8	120	89	5	2,98
6	110	90	4	2,96
1	110	87	2	3,12
7	110	88	5	3,05
2	100	83	4	3,25
1	100	86	2	3,15
4	90	85	4	3,19
6	90	93	4	3,05
2	80	88	2	3,08
3	80	82	4	3,26
8	70	90	5	3,17
7	70	73	3	3,32
5	70	84	4	3,28
4	60	92	2	3,18
8	50	86	2	3,23
5	50	79	3	3,31
3	50	80	3	3,27
5	50	78	4	3,33
6	40	76	3	3,4
2	40	67	2	3,69
7	40	64	1	3,75
1	40	59	1	3,81
4	40	69	2	3,65
7	30	71	2	3,64
2	30	63	3	3,76
3	30	67	2	3,68
5	30	56	1	3,82
7	30	64	1	3,71
2	30	70	1	3,74
2	30	46	1	3,85
5	30	57	2	3,95
8	30	54	2	4,03
1	30	68	1	4,02
4	30	61	2	4,14
3	20	60	0	4,21
6	20	51	0	4,36
4	10	43	0	4,52

Кількість балів відповідно до кваліфікації НПП

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

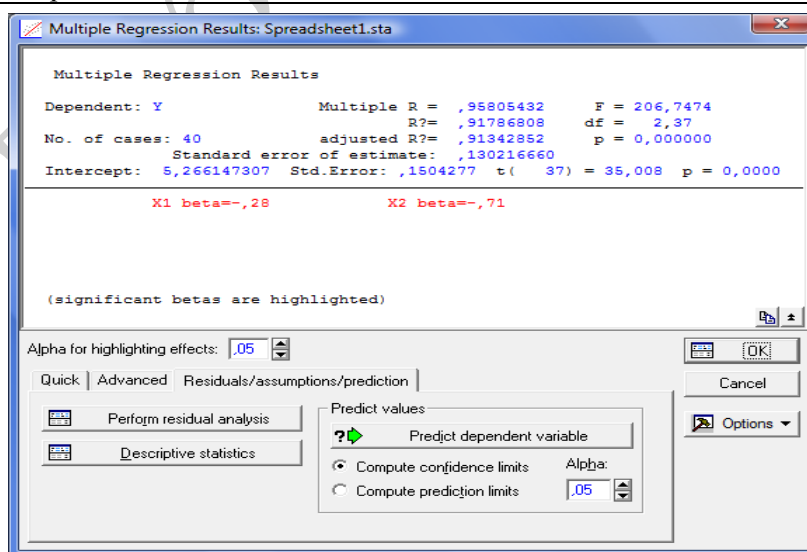


Рис. М.1. Результат побудови множинної лінійної моделі з використанням методу покрокового виключення незначущих параметрів рівняння множинної регресії:

$$Y = 5,266 - 0,0035X1 - 0,021X2$$

з рівняння множинної регресії витікає наступне:

Мінімальним значенням показника «рівень кваліфікації НПП (X1)» вважатимемо 10 балів (НПП (посада викладач) з повною вищою освітою (спеціаліст)), а максимальним – 140 балів (НПП (вчене звання професор), які мають вчений ступінь доктора наук та обіймають керівні посади в ЗВО). Мінімальне значення показника «Якість роботи, яка виконується НПП залежно від його здатності використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності, % (за оцінкою експерта), (X2)» приймемо рівним 30%, оскільки робота виконана з меншою якістю має бути виконана повторно, або потребує значного коригування, максимальне значення параметру X2 дорівнюватиме 100%. Оскільки параметри моделі X1 та X2 зворотнопропорційні залежній змінній Y, то мінімальне та максимальне значення Y може бути виражене наступними формулами:

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

1. Мінімальна норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД), годин:

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

2. Максимальна норма часу для розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД), годин:

$$H_{кв} = \frac{Y_{нч, \min} - Y_{нч, \max}}{n_{кв}},$$

3. Кількість годин між двома граничними значеннями інтервалів, шаг:

$$L_{кв, i} = \Phi_{кв, i-1} + H_{кв},$$

4. Граничні значення i-х інтервалів, людино-годин:

X1,min: 10

X2,min: 30

X1,max: 140

X2,max: 100

Yнч,max: 4,60

Yнч,min: 2,68

Таблиця М.3

Розбиття відрізка на 10 інтервалів та визначення кількості балів за ФБО

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

Додаток Н

Методичні рекомендації з розрахунку загального рівня володіння і використання комп'ютерної техніки НПП

Таблиця Н.1

Оцінка володіння НПП комп'ютерною технікою за допомогою методу 360 градусів

№ з/п	Компетенції, які оцінюються	ПБ колег, підлеглих та керівників тих, хто оцінює НПП	Оцінка, балів	Самооцінка	Особистий підпис	Середня кількість балів
1	Вміння працювати з операційною системою Windows					
2	Вміння працювати в Microsoft Office Word					
3	Вміння працювати в Microsoft Office Excel					
4	Вміння фахівця приймати факси, печатати різноманітні документи та файли за допомогою принтера, сканувати документи					
5	Знання мережі Internet					
Середньоарифметичне значення за результатами оцінки 360 градусів, балів:						

$$P_{кт} = P_{вол} \times 0,55 + P_{вик} \times 0,45,$$

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

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

$$P_{вол, \min}: 20$$

$$P_{вол, \max}: 100$$

$$P_{вик, \min}: 0$$

$$P_{вик, \max}: 98,4$$

$$P_{кт, \min}: 11$$

$$P_{кт, \max}: 99,28$$

формули:

$$C19 * 0,55 + C21 * 0,45$$

$$C20 * 0,55 + C22 * 0,45$$

1. Кількість балів між двома граничними значеннями інтервалів, шаг:

$$H_{кт} = \frac{\Phi_{\max} - \Phi_{\min}}{n_{кт}}$$

2. Граничні значення і-х інтервалів, балів:

$$L_{кт, i} = \Phi_{кт, i-1} + H_{кт}$$

Таблиця Н.2

Розбиття відрізка на 10 інтервалів та визначення кількості балів за ФБО

№ з/п	Min та max значення показника "рівень володіння та використання комп'ютерної техніки" (P _{кт}), балів	Граничні значення інтервалів, балів	Інтервали, балів	Бали за ФБО
1	11,00	11,00	11,00 - 19,83	14
2		19,83	19,84 - 28,66	28
3		28,66	28,67 - 37,48	42
4		37,48	37,49 - 46,31	56
5		46,31	46,32 - 55,14	70
6		55,14	55,15 - 63,97	84
7		63,97	63,98 - 72,80	98
8		72,80	72,81 - 81,62	112
9		81,62	81,63 - 90,45	126
10		90,45	90,46 - 99,28	140
11	99,28	99,28		
Шар	8,828			

Додаток П

Таблиця П.1

**Кореляційно-регресійний аналіз щодо визначення впливу стажу роботи
НПП на продуктивність їхньої праці, вираженої в місячному фонді
корисного робочого часу**

Загальний стаж НПП років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3	Місячний фонд корисного робочого часу (фактичний) НПП різних кафедр досліджуваних ЗВО, які мають різний стаж роботи, люд.-год., Y
1	1	1	165,08
3	3	2	165,82
4	4	2	166,56
8	6	3	167,30
8	7	4	168,04
8	8	4	168,78
10	10	5	169,52
12	10	5	170,26
17	12	6	171,00
18	14	6	171,74
20	16	6	172,48
33	17	7	173,22
25	25	7	173,96
37	27	7	174,70
30	30	8	175,44
9	9	9	176,31
20	11	9	177,18
24	13	9	178,05
32	15	10	178,92
18	18	10	179,79
22	19	11	180,66
26	21	12	181,53
26	26	12	182,40
28	28	12	183,27
32	32	13	184,14
20	17	13	185,01
28	18	15	185,88
36	18	16	186,75
26	26	17	187,54
27	27	19	190,37
30	27	20	192,73
32	27	27	198,15
35	29	29	199,39
37	32	29	200,03
39	35	30	201,78

формула

1,1671477	0,075724163	0,052634446	163,8096322
0,0526879	0,063194377	0,051702079	0,604508343
0,9802737	1,522847716	#Н/Д	#Н/Д
513,50102	31	#Н/Д	#Н/Д
3572,527	71,89102015	#Н/Д	#Н/Д

	A	B	C	D	E	F
1	m_n	m_{n-1}	...	m_2	m_1	b
2	se_n	se_{n-1}	...	se_2	se_1	se_b
3	r_2	se_y				
4	F	d_f				
5	$ss_{per.}$	$ss_{ост.}$				

рівняння множинної регресії

$$y = 0,053 * X_1 + 0,076 * X_2 + 1,167 * X_3 + 163,81$$

з рівняння множинної регресії витікає наступне:

1. Якщо НПП взагалі немає стажу роботи, то X_1 , X_2 та X_3 дорівнюватимуть 0, тобто найменша місячна трудомісткість буде рівною b та складатиме:	163,81
2. Тенденція зростання корисного фонду робочого часу в залежності від стажу роботи НПП у даному ЗВО, на відповідній кафедрі та безпосередньо на обіймаємій посаді зберігається до моменту досягнення НПП пенсійного віку. Потім спостерігається явище, яке в науковій літературі має назву "професійне вигорання", коли продуктивність праці незважаючи на стаж роботи з роками знижується. Отже, найбільший місячний фонд корисного робочого часу зафіксований у НПП який має стаж роботи 39 років (X_1 , X_2 та $X_3 = 39$) і становить:	214,33

Розбиття відрізка на 10 інтервалів та визначення кількості балів за ФБО

№з/п	Мін та max місячний фонд корисного робочого часу (1-min, 10-max), люд.-год., Y	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали
1	163,81	163,81	163,81-168,86	16
2		168,86	168,87-173,91	32
3		173,91	173,92-178,97	48
4		178,97	178,98-184,02	64
5		184,02	184,03-189,07	80
6		189,07	189,08-194,12	96
7		194,12	194,13-199,18	112
8		199,18	199,19-204,23	128
9		204,23	204,24-209,28	144
10		209,28	209,29-214,33	160
11	214,33	214,33		
Шаг	5,052474739			

Додаток Р

Методичні рекомендації щодо розрахунку балів НПП за індивідуальну інтенсивність праці:

Індивідуальна інтенсивність залежатиме від сумарного місячного корисного фонду робочого часу ($\Phi_{см}$), оскільки цей показник прямопропорційно характеризує індивідуальну інтенсивність праці НПП в залежності від їх зацікавленості в роботі, особистих ставлень до виконуваної роботи, характеру та інших факторів. Для нарахування балів за показником "індивідуальна інтенсивність праці" слід визначити найбільш низьку та найбільш високу (максимальну) інтенсивність праці, що надасть змогу побудувати інтервали з певною кількістю балів. Буде логічно якщо мінімальною інтенсивністю ми вважатимемо подолання бар'єру граничного місячного фонду робочого часу ($\Phi_{г}$), а найбільш інтенсивною працею приймемо працю, яка буде інтенсивніше за мінімальну, а отже, і за місячний фонд робочого часу на 60% (оскільки в науковій літературі автори схиляються до думки, що якщо інтенсивність праці перевищує нормальну, з розміреною інтенсивністю на 60%, то стомлюваність настає в 2,3 рази швидше у порівнянні з працею з нормальною інтенсивністю). Тоді, максимальне значення показника індивідуальної інтенсивності праці дорівнюватиме: $\Phi_{г} \times 1,6$.

формули розрахунку:

$$H_{ін} = \frac{\Phi_{max} - \Phi_{min}}{n_{ін}},$$

$$L_{ін,i} = \Phi_{ін,i-1} + H_{ін},$$

$$B_{ін,i} = \frac{(\Phi_{ін,i} - \Phi_{ін,min}) \times \Phi_{БО\ ін,1}}{H_{ін}},$$

Таблиця Р.1

Розбиття відрізка на 10 інтервалів та визначення кількості балів за ФБО

№ з/п	Мін та max індивідуальна інтенсивність праці, люд.-год.	Граничні значення інтервалів, люд.-год.	Інтервали, люд.-год.	Бали за ФБО
1	145,62	145,62	145,62 - 154,36	9
2		154,36	154,37 - 163,09	18
3		163,09	163,10 - 171,83	27
4		171,83	171,84 - 180,57	36
5		180,57	180,58 - 189,31	45
6		189,31	189,32 - 198,04	54
7		198,04	198,05 - 206,78	63
8		206,78	206,79 - 215,52	72
9		215,52	215,53 - 224,25	81
10		224,25	224,26 - 232,99	90
11	232,99	232,99		
Шар	8,7372			

Додаток С

Таблиця С.1

Відомості щодо професійно-кваліфікаційних характеристик НПП

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

поля заповнюються автоматично

поля заповнює керівник структур. підрозділу

№ з/п	Рік, розрахунковий місяць, № з/п НПП:	Розмір нарахованої заробітної плати і-го НПП за попередній місяць, грн.	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X1)	Якість роботи, яка залежить від здатності НПП використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експерта), (X2)	Загальний стаж НПП, років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3	Рівень володіння комп'ютерною технікою за результатами оцінки 360 градусів (Рвол), балів	Рівень використання комп'ютерної техніки (Рвик), балів	Рівень володіння та використання комп'ютерної техніки (Ркт), балів	Середня складність роботи в залежності від її характеру та змісту, група	Сер. рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), чол.-год.
1	2019_грудень_НПП 1	9382,52	130	96	26,5	12	12	73,31	60,72	67,65	7,17	76,14	201,70
2	2019_грудень_НПП 2	7297,26	90	61	16	10	5	65,82	51,51	59,38	7,36	71,54	188,75
3	2019_грудень_НПП 3	4737,65	40	57	2	2	2	34,35	54,44	43,39	7,71	74,96	118,85
4	2019_грудень_НПП 4	4737,65	30	48	2,5	2,5	1,5	42,41	49,38	45,55	7,18	67,25	90,50
5	2019_грудень_НПП 5	5264,12	60	75	10	7	4	77,89	48,73	64,77	6,89	68,50	171,50
6	2019_грудень_НПП 6	4737,65	40	74	4	4	4	82,46	58,91	71,86	6,86	71,85	150,50
7	2019_грудень_НПП 7	4737,65	30	67	3,5	3,5	2	56,19	45,36	51,32	6,20	66,94	74,00
8	2019_грудень_НПП 8	5473,14	70	85	12	12	5	90,45	61,77	77,55	7,60	79,42	165,19

Додаток Т

Розрахунок кількості балів НПП за кваліфікацію та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці

формула розрахунку норми часу на виконання завдання з розроблення робочих програм навчальних дисциплін (РПНД) при нормі часу до 10 годин на одну РПНД (за даними Норм часу відповідно до наказу МОН України від 07.08.2002 р. № 450), годин (рівняння множинної регресії):

$$Y_{нч,i} = 5,266 - 0,0035X1i - 0,021X2i$$

формула розрахунку кількості балів за кваліфікацію та здатність використовувати професійні компетенції в процесі праці:

$$B_{кв,i} = \frac{(Y_{нч,i} - Y_{нч,мак}) \times \Phi Б О_{кв,1}}{N_{кв}}$$

Таблиця Т.1

Розрахунок балів за кваліфікацію

№ з/п	Рік, розрахунковий місяць, № з/п НПП:	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X1)	Якість роботи, яка залежить від здатності НПП використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експерта), (X2)	Норми часу на виконання тр. проц. і-го НПП (Y _{нч,i})	Кількість балів
1	2019_грудень_НПП 1	130	96,00	2,80	187,64
2	2019_грудень_НПП 2	90	61,00	3,67	96,73
3	2019_грудень_НПП 3	відмовлено в нарахуванні надбавки за даний період			
4	2019_грудень_НПП 4	відмовлено в нарахуванні надбавки за даний період			
5	2019_грудень_НПП 5	60	75,00	3,48	116,36
6	2019_грудень_НПП 6	40	74,00	3,57	106,91
7	2019_грудень_НПП 7	відмовлено в нарахуванні надбавки за даний період			
8	2019_грудень_НПП 8	70	85,00	3,24	141,82

Додаток У
Розрахунок кількості балів НПП за рівень володіння і використання комп'ютерної техніки

формула розрахунку рівня володіння і використання комп'ютерної техніки:

$$P_{KT} = P_{VOL} \times 0,55 + P_{VIK} \times 0,45$$

Приклад заповнення таблиці з оцінки володіння комп'ютерною технікою НПП_1 за допомогою методу 360 градусів (1 квартал 2019 року)

Таблиця У.1

№ з/п	Компетенції, які оцінюються	ПІБ колег, підлеглих та керівників тих, хто оцінює НПП	Оцінка, балів	Самооцінка	Особистий підпис	Середня кількість балів
1	Вміння працювати з операційною системою Windows	НПП та завідувач кафедри "Менеджменту" досліджуваного ЗВО	89	93		91
2	Вміння працювати в Microsoft Office Word		95	96		95,5
3	Вміння працювати в Microsoft Office Excel		74	78		76
4	Вміння працювати в Microsoft Office Access		53	60		56,5
5	Вміння працювати в Microsoft Office Power Point		77	80		78,5
6	Знання роботи Internet Explorer		37	58		47,5
7	Вміння НПП приймати факси, печатати різноманітні документи та файли за допомогою принтера, сканувати документи		82	79		80,5
8	Знання мережі Internet		58	64		61
Середньоарифметичне значення за результатами оцінки 360 градусів, балів:						73,31

поля заповнюються автоматично

поля заповнює НПП

поля заповнює НПП, який проводить оцінку

формула розрахунку кількості балів НПП за рівень володіння і використання комп. техн.:

$$B_{KT, i} = \frac{(P_{KT, i} - P_{KT, min}) \times \Phi BO_{KT, 1}}{N_{KT}}$$

Таблиця У.2

Розрахунок балів за рівень володіння і використання комп'ютерної техніки

№ з/п	Рік, розрахунковий місяць, № з/п НПП:	Рівень володіння комп'ютерною технікою за результатами оцінки 360 градусів (Рвол), балів	Рівень використання комп'ютерної техніки (Рвик), балів	Рівень володіння та використання комп'ютерної техніки (Ркт), балів	Кількість балів з урахуванням ФБО
1	2019_грудень_НПП 1	73,31	60,72	67,65	89,83
2	2019_грудень_НПП 2	65,82	51,51	59,38	76,73
3	2019_грудень_НПП 3	34,35	54,44	43,39	-
4	2019_грудень_НПП 4	42,41	49,38	45,55	-
5	2019_грудень_НПП 5	77,89	48,73	64,77	85,27
6	2019_грудень_НПП 6	82,46	58,91	71,86	96,52
7	2019_грудень_НПП 7	56,19	45,36	51,32	-
8	2019_грудень_НПП 8	90,45	61,77	77,55	105,53

Додаток Ф
Розрахунок кількості балів НПП за стаж роботи
рівняння множинної регресії

$$y = 0,053 \times X1 + 0,076 \times X2 + 1,167 \times X3 + 163,81$$

формула розрахунку кількості балів НПП за стаж роботи:

$$B_{ст,i} = \frac{(M_{ст,i} - M_{ст,min}) \times \PhiБО_{ст,1}}{H_{ст}},$$

Таблиця Ф.1

Розрахунок балів за стаж

№ з/п	Рік, розрахунковий місяць, № з/п НПП:	Загальний стаж НПП, років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3	Місячна трудомісткість (фактична) НПП кафедри "Менеджмен-ту" досліджу-ваного ЗВО, які мають різний стаж роботи, люд.- год., Y	Кількість балів
1	2019_грудень_НПП 1	26,5	12	12	180,12	51,65
2	2019_грудень_НПП 2	16	10	5	171,24	23,55
3	2019_грудень_НПП 3	2	2	2	166,40	-
4	2019_грудень_НПП 4	2,5	2,5	1,5	165,88	-
5	2019_грудень_НПП 5	10	7	4	169,53	18,13
6	2019_грудень_НПП 6	4	4	4	168,99	16,41
7	2019_грудень_НПП 7	3,5	3,5	2	166,59	-
8	2019_грудень_НПП 8	12	12	5	171,19	23,36

Додаток X

Розрахунок кількості балів НПП за індивідуальну інтенсивність праці

формула розрахунку:

$$B_{iH,i} = \frac{(\Phi_{iH,i} - \Phi_{iH,\min}) \times \Phi_{BO_{iH,1}}}{N_{iH}},$$

Таблиця X.1

Розрахунок балів за індивідуальну інтенсивність праці

№ з/п	Рік, розрахунковий місяць, № з/п НПП:	Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), чол.-год.	Кількість балів
1	2019_грудень_НПП 1	201,7	57,77
2	2019_грудень_НПП 2	188,75	44,43
3	2019_грудень_НПП 3	118,85	-
4	2019_грудень_НПП 4	90,5	-
5	2019_грудень_НПП 5	171,5	26,66
6	2019_грудень_НПП 6	150,5	5,03
7	2019_грудень_НПП 7	74	-
8	2019_грудень_НПП 8	165,19	20,16

Додаток Ц

Таблиця Ц.1

Бали, які нараховані НПП за результатами його роботи за місяць та сума надбавки в гривнях

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 1**

поля заповнюються автоматично

поля, які не заповнюються

№ з/п	Чинник	Максимальна кількість балів	Питома вага факторів в загальній оцінці	Число ступенів	Кількість балів 1-ої (найнижчої) групи	Допоміжні розрахунки										Загальна кількість балів за і-м чинником		
						Середня складність робіт за місяць	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X1)	Якість роботи, яка залежить від здатності НПП використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експерта), (X2)	Норми часу на виконання тр. проц. і-го НПП (Yнч,і)	Рівень володіння комп'ютерною технікою за результатами оцінки 360 градусів (Рвол), балів	Рівень використання комп'ютерної техніки (Рвик), балів	Рівень володіння та використання комп'ютерної техніки (Ркт), балів	Загальний стаж НПП, років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3		Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), чол.-год.	Сер. рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %
1	Характер робіт, які складають зміст праці	310	31	10	31	7,17												222,17
2	Кваліфікація НПП	200	20	10	20		130	96	2,80									187,64
3	Рівень волод. і викор. комп'ютерної техніки	140	14	10	14					73,31	60,72	67,65						89,83
4	Стаж роботи НПП на даній посаді	160	16	10	16								26,5	12	12			51,65
5	Індивідуальна інтенсивність праці	90	9	10	9											201,70		57,77
6	Рівень розумової активності	100	10	10	10												76,14	76,14
						Загальна кількість балів за всіма факторами:											685,19	
						Розмір надбавки "за високі досягнення НПП у праці" в грн.											3214,40	

Бали, які нараховані НПП за результатами його роботи за місяць та сума надбавки в гривнях

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 2**

поля заповнюються автоматично

поля, які не заповнюються

№ з/п	Чинник	Допоміжні розрахунки										Загальна кількість балів за і-м чинником							
		Максимальна кількість балів	Питома вага фактор-рів в загальній оцінці	Число ступенів	Кількість балів 1-ої (найнижчої) групи	Середня складність робіт за місяць	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X1)	Якість роботи, яка залежить від здатності НПП використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експерта), (X2)	Норми часу на виконання тр. проц. 1-го НПП (Yнч,1)	Рівень володіння комп'ютерною технікою за результатами оцінки 360 градусів (Рвол), балів	Рівень використання комп'ютерної техніки (Рвик), балів		Рівень володіння та використання комп'ютерної техніки (Ркт), балів	Загальний стаж НПП, років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3	Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), чол.-год.	Сер. рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %	
1	Характер робіт, які складають зміст праці	310	31	10	31	7,36													228,07
2	Кваліфікація НПП	200	20	10	20		90	61	3,67										96,73
3	Рівень волод. і викор. комп'ютерної техніки	140	14	10	14					65,82	51,51	59,38							76,73
4	Стаж роботи НПП на даній посаді	160	16	10	16								16	10	5				23,55
5	Індивідуальна інтенсивність праці	90	9	10	9											188,75			44,43
6	Рівень розумової активності	100	10	10	10													71,54	71,54
		Загальна кількість балів за всіма факторами:																	541,04
		Розмір надбавки "за високі досягнення НПП у праці" в грн.																	2538,17

Бали, які нараховані НПП за результатами його роботи за місяць та сума надбавки в гривнях

Назва закладу вищої освіти ЗВО

Найменування структурного підрозділу: Кафедра "Менеджменту"

Рік, розрахунковий місяць, ПІБ НПП: **2019_грудень_НПП 5**

поля заповнюються автоматично

поля, які не заповнюються

№ з/п	Чинник	Максимальна кількість балів				Допоміжні розрахунки													Загальна кількість балів за і-м чинником			
		Питома вага факто-рів в загальній оцінці	Число ступенів			Середня складність робіт за місяць	Кваліфікація НПП кафедри, балів від 10 до 140 (X1)	Якість роботи, яка залежить від здатності НПП використовувати професійні компетенції в процесі трудової діяльності % (за оцінкою експерта), (X2)	Норми часу на виконання тр. проц. і-го НПП (Yнч,і)	Рівень володіння комп'ютерною технікою за результатами оцінки 360 градусів (Рвол), балів	Рівень використання комп'ютерної техніки (Рвик), балів	Рівень володіння та використання комп'ютерної техніки (Ркт), балів	Загальний стаж НПП, років, X1	Кількість відпрацьованих років НПП на даній кафедрі, X2	Кількість років, відпрацьованих НПП на посаді, яку він займає, X3	Сумарний місячний фонд корисного робочого часу (Фск), чол.-год.	Сер. рівень розумової активності в процесі виконання завдання, %					
1	Характер робіт, які складають зміст праці	310	31	10	31													6,89				
2	Кваліфікація НПП	200	20	10	20		60	75	3,48													116,36
3	Рівень волод. і викор. комп'ютерної техніки	140	14	10	14						77,89	48,73	64,77									85,27
4	Стаж роботи НПП на даній посаді	160	16	10	16									10	7	4						18,13
5	Індивідуальна інтенсивність праці	90	9	10	9														171,50			26,66
6	Рівень розумової активності	100	10	10	10															68,50		68,50
		Загальна кількість балів за всіма факторами:																			528,48	
		Розмір надбавки "за високі досягнення НПП у праці" в грн.																			2479,23	

Додаток Ш

Список наукових праць здобувача

Монографії

1. Дибач І. Л. Корпоративне управління закладами вищої освіти: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 324 с. (18,83 д.а.).

Колективні монографії

2. Дибач І. Л., Парсяк В. Н., Парсяк К. В. Управління якістю освітніх послуг: монографія / за ред. В. Н. Парсяка. Миколаїв: Видавництво «Талісман», 2014. 296 с. (24,1 д.а. / 8,7 д.а. Особистий внесок автора: досліджено трансформаційні процеси у сфері вищої освіти; розроблено інструментарій стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників).

3. Дибач І. Л. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т.2 / Л. С. Вербовська, О. Г. Дзьоба, О. Ю. Жукова та ін.; наук. ред. серії В. Н. Парсяк. Херсон, Видавничий дім «Гельветика», 2019. 296 с. (17,21 д.а. / 4,03 д.а. Особистий внесок автора: розроблено теоретико-методичні аспекти розвитку корпоративного підприємництва на ринку освітніх послуг).

Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science

4. Dybach I. L., Nazarova G., Jaworska M., Nazarov N., Demianenko A. Improvement of the method measuring the security of human development: case of Ukraine. *Problem and Perspectives in Management*. 2019. № 17 (4). P. 226–238. (0,99 д.а. / 0,48 д.а. Особистий внесок автора: досліджено рівень розвитку освіти як складову індексу людського розвитку).

**Статті в наукових фахових періодичних виданнях України, які
включено до міжнародних наукометричних баз**

5. Дибач І. Л. Макроекономічний аналіз трудового потенціалу вітчизняних закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2018. № 6. Том 1. С. 163–169. (0,64 д.а.).
6. Дибач І. Л. Інституційні аспекти управління якістю освітніх послуг вищих навчальних закладів. *Economics of Development*. 2019. №18 (1). С. 33–43. (1,03 д.а.)
7. Дибач І. Л. Посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 3. С. 238–247. (0,85 д.а.).
8. Дибач І. Л. Роль та зміст освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 7. С. 115–122. (0,67 д.а.).
9. Дибач І. Л. Регіональний аналіз показників розвитку закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 4. С. 87–94. (0,66 д.а.).
10. Дибач І. Л. Формування та розвиток корпоративного управління. *Облік і фінанси*. 2019. № 3(85). С. 138–147 (0,99 д.а.)
11. Дибач І. Л. Інструментарій корпоративного підприємництва у формуванні ринку освітніх послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3 (213). С. 85–96. (0,67 д.а.).
12. Дибач І. Л. Теоретико-методичні аспекти формування стандартів корпоративного управління. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т.1 С. 65–78. (0,77 д.а.).
13. Дибач І. Л. Когнітивні ознаки процесу управління якістю освітніх послуг закладами вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 6. С. 54–58. (0,66 д.а.).

Продовження додатку Ш

14. Дибач І. Л. Науково-методичне забезпечення матеріального стимулювання праці науково-педагогічних працівників. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 37–51 (1 д.а.).
15. Дибач І. Л. Трансформація категоріально-понятійного апарату організаційної структуризації закладів вищої освіти. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №4. Т. 4. С. 129–140. (1,03 д.а.).
16. Дибач І. Л., Назарова Г. В. Інноваційні процеси на ринку освітніх послуг. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія: Економічні науки. 2019. № 4. Т. 2. 338–349. (0,62 д.а. / 0,57 д.а. Особистий внесок автора: ідентифіковано напрями трансформаційних процесів на ринку праці молоді; надано рекомендації щодо раціональної поведінки економічних агентів на ринку праці молоді).
17. Дибач І. Л. Організаційні аспекти реалізації влади у закладах вищої освіти. *Інтелект XXI*. 2020. №1. С. 153–159. (0,76 д.а.).
18. Дибач І. Л. Інформаційно-комунікаційні потоки закладів вищої освіти в контексті корпоратизації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 191–199 (0,68 д.а.).
19. Дибач І. Л. Аналіз чинників інтенсифікації трудової діяльності науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти. *Комунальне господарство міст*. 2020. Вип. 155. Т. 2. С. 8–15. (0,6 д.а.).
20. Дибач І. Л. Визначення необхідної кількості науково-педагогічних працівників вітчизняних закладів вищої освіти. *Вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. № 37. 50–55 (0,64 д.а.).
21. Дибач І. Л. Корпоративно-підприємницький університет у контексті розвитку ринку вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 273–279. (0,61 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях України

22. Дибач І. Л. Напрямки PR в сфері освітніх послуг. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. Економічні науки. Кам'янець-Подільській: Абетка. 2012. Випуск 6. С. 143–146. (0,85 д.а.)

Продовження додатку Ш

23. Дибач І. Л., Парсяк В. Н., Парсяк К. В. Систематизація особливостей освітніх послуг як специфічного товару. *Економіка та держава*. 2012. №7. С. 54–57. (0,54 д.а. / 0,28 д.а. Особистий внесок автора: визначені специфічні характеристики освітні послуг, що надаються вітчизняними закладами вищої освіти).

24. Дибач І. Л., Назарова Г. В. Змістовна характеристика робіт виконуваних науково-педагогічним персоналом. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. Науковий журнал. Херсон. 2018. № 30 (19). Т. 1. Ч. 2. С. 136–143. (0,74 д.а. / 0,59 д.а. Особистий внесок автора: досліджено сутність робіт, виконуваних науково-педагогічним персоналом).

25. Дибач І. Л., Назарова Г. В. Концептуалізація корпоративного управління закладів вищої освіти в контексті розбудови економіки знань. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2019. № 3 (59). С. 27–33. (0,73 д.а. / 0,68 д.а. Особистий внесок автора: узагальнено та систематизовано основні передумови корпоратизації управління закладів вищої освіти).

Публікації за матеріалами наукових конференцій

26. Дибач І. Л. Public relation як інструмент маркетингової комунікаційної політики вищого навчального закладу. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці*: матеріали 3-ї Міжнародної науково-технічної конференції (Миколаїв, 4-6 жовтня 2012 р.). Миколаїв: НУК, 2012. С. 635–638. (0,17 д.а.). Очна участь.

27. Дибач І. Л. Характеристика освітніх послуг у ВНЗ України. *Актуальні питання економіки та сучасного менеджменту*: матеріали XXVII міжнародної науково-практичної конференції, (Львів, 5-6 липня 2013 р.). Громадська організація «Львівська економічна фундація». Львів: ЛЄФ, 2013. С.60–63. (0,21 д.а.). Дистанційна участь.

Продовження додатку Ш

28. Дибач І. Л. Чинники конкурентоспроможності ВНЗ. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці*: матеріали VIII Міжнародної науково-технічної конференції (Миколаїв, 18-19 жовтня 2017 р.) Миколаїв: НУК, 2017. С. 385–386. (0,11 д.а.). Очна участь.

29. Дибач І. Л., Парсяк В. Н., Власова Н. О. Передбачення майбутнього розвитку Факультету економіки моря в контекстах системи управління якістю освітніх послуг. *Стратегічні орієнтири розвитку національної економіки в умовах перманентних кризових явищ*: матеріали всеукраїнських наукових економічних читань з міжнародною участю (Миколаїв, 20-22 грудня 2017 р.). Миколаїв: НУК, 2017. С. 9–10. (0,15 д.а. / 0,09 д.а. Особистий внесок автора: розроблено рекомендації щодо удосконалення системи управління якістю факультету економіки моря). Очна участь.

30. Дибач І. Л., Фістік О. О. Фактори розробки маркетингової стратегії закладів вищої освіти. *Україна – морська держава: стратегія реалізації економічного потенціалу*: матеріали Всеукраїнських економічних читань з міжнародною участю (Миколаїв, 13-14 листопада 2018 р.). Миколаїв: НУК, 2018. С. 20–21. (0,16 д.а. / 0,15 д.а. Особистий внесок автора: досліджено основні фактори, що мають суттєвий вплив на процес розробки маркетингової стратегії вітчизняних закладів вищої освіти). Очна участь.

31. Дибач І. Л. Інституціональне середовище закладів вищої освіти: теоретичний аспект. *Actual scientific research: Collection of scientific articles* (Rome, Italy. 23.11.2018). Editoria di Modena, Rome, Italy, 2018. С. 66–70. (0,29 д.а.). Дистанційна участь.

32. Дибач І. Л. Аналіз наукового потенціалу закладів вищої освіти. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2019 (Харків, 15-17 травня 2019 р.): у 4 ч. Ч. III. / за ред. проф. Є. І.Сокола. Харків: НТУ «ХП», 2019. С. 146. (0,1 д.а.). Очна участь.

Продовження додатку III

33. Дибач І. Л. Сутність освітніх послуг в контексті соціалізації та інформатизації економіки. Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 10 жовтня 2019 р.) / Відпов. За вип. С. Остапчук. К.: ТОВ «ВІПО», 2019. С. 351–354. (0,24 д.а.). Дистанційна участь.

34. Дибач І. Л., Ставцов Р. В. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти: сутність та перспективи посилення. *Облік, аналіз і аудит: тренди та перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 20-річчю кафедри «Облік і економічний аналіз» (Миколаїв, 15 листопада 2019 р.). Миколаїв: НУК, 2019. С. 150–152. (0,21 д.а. / 0,19 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтовано доцільність розроблення структурно-логічної моделі підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО). Очна участь.

35. Дибач І. Л. Онтогенез форм підприємницьких об'єднань у розрізі етапів формування корпоративного управління. *Трансформація економічних процесів у морегосподарському комплексі України*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Миколаїв, 17-18 грудня 2019 р.). Миколаїв: НУК, 2019. С. 39–42. (0,3 д.а.). Очна участь.

36. Дибач І. Л. Регіональні чинники ефективності закладів вищої освіти. *Priority directions of science development: The 5th International scientific and practical conference* (Львів, 2-3 березня 2020). Львів: СПС «Sci-conf.com.ua», 2020. С. 472–476. (0,21 д.а.). Дистанційна участь.

37. Дибач І. Л. Сучасні тренди розвитку корпоративного управління. *Сталий розвиток соціально-економічних систем в умовах глобалізаційних процесів*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. (Київ, 30 березня 2020 р.). Київ, 2020. С. 65–67. (0,16 д.а.). Дистанційна участь.



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

54025, м. Миколаїв, пр. Героїв Сталінграда, 9, тел. (0512) 42-42-80, факс 42-46-52, e-mail: university@nuos.edu.ua

28.12.2019 № 66-10/6061

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Дибач Інни Леонідівни на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації»

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (НУК) в особі ректора Трушлякова Євгена Івановича, засвідчує, що результати дисертаційної роботи Дибач І.Л. впроваджені у діяльність даного університету, а саме:

1. Створено теоретико-методологічні передумови реалізації корпоративного управління в НУК, ключовими особливостями яких є застосування клієнто-орієнтованого, процесного та системного підходів за ознаками, які притаманні як корпораціям так і закладам вищої освіти;
2. Удосконалено діючий механізм розподілу повноважень у процесі реалізації влади в НУК за рівнями управління та відповідними одноосібними органами управління (ректор, проректор, декан, завідувач кафедри) і колегіальними органами управління (вчена рада університету, вчена рада факультету) з визначенням функцій, процедур та операцій, що закріплені на кожному рівні за кожним органом управління;
3. Розроблено методологічне забезпечення організаційно-функціональної структуризації НУК з позицій корпоративного управління з визначенням базових функцій (виробнича, комерційна, фінансова, облікова, адміністративна, безпекова) на основі ключових тенденцій розвитку організаційних структур управління та порівняльного аналізу цих тенденцій у господарській та освітній діяльності.

Ректор НУК
к.т.н., професор



Є.І. Трушляков





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРЬСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
 Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr Polytechnic State University

вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, 10005
 103, Chudnivska Str., Zhytomyr, Ukraine, 10005
 Phone/fax: (0412) 24-14-22, 24-14-23, e-mail: rector@ztu.edu.ua, https://ztu.edu.ua, код ЄДРПОУ 05407870

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДАЄ ДСТУ ISO 9001:2015
 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015

Від 03.03.2020 № 44-01.00/455
 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи Дибач Інни Леонідівни
 на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах
 корпоратизації»

Цією довідкою підтверджуємо, що результати, викладені у дисертації Дибач І.Л., прийнято до впровадження Державним університетом «Житомирська політехніка». Так, практичний інтерес носять рекомендації автора щодо прогнозування забезпеченості закладів вищої освіти працівниками професорсько-викладацького складу на основі факторного аналізу, базисом якого є співставлення прогнозних значень кількості працівників з нормативними значеннями, затвердженими Ліцензійними умовами надання освітніх послуг у сфері вищої освіти, який дозволяє виявити резерви кількісного складу професорсько-викладацького складу відповідно до особливостей регіонального розвитку. Результативним є запропонований автором метод експертних оцінок з побудовою багатофакторної лінійної моделі та рівняння регресії, який використовується для дослідження соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників (характер робіт, кваліфікація, комп'ютерна компетентність, досвід роботи, розумова активність, інтенсивність праці, стан здоров'я, задоволеність працею).

Ректор



Віктор ЄВДОКИМОВ

УКРАЇНА
 ПРОФСПІЛКА ПРАЦІВНИКІВ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФСПІЛКИ
 ПРАЦІВНИКІВ ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ПЕРВИННА ПРОФСПІЛКОВА ОРГАНІЗАЦІЯ
 ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
 ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
 ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
 №25813595
 61001, м. Харків, пр. Леніна 9-А, корпус 2, кім. 25
 тел./факс (057) 715-50-37, тел. (057) 715-50-37
 25.02.2020 № 67/48
 на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації Дибач Інни Леонідівни
 «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації»

Первинна профспілкова організація Харківського національного університету імені Семе́на Кузне́ця прийняла до впровадження результати дисертаційної роботи Дибач І.Л. на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Викладені в дисертації положення використані при:

дослідженні трансформаційних процесів на ринку праці молоді, використання яких дозволяє сформувати напрями підвищення якості вищої освіти у контексті принципів інституційної компліментарності;

розробці норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників університету, який разом із трудомісткістю робіт враховує й якісні характеристики трудових процесів (складність та зміст роботи, рівень використання ІТ-технологій, індивідуальний рівень розумової активності в процесі роботи), що є підґрунтям розрахунку надбавки за трудові досягнення за певний проміжок часу (сумарного місячного фонду корисного робочого часу), співставленої з граничним (мінімальним) місячним фондом робочого часу.

Голова ППО ХНЕУ ім. С. Кузнеця



Геннадій ХОЛОДНИЙ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ У НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел.: (0342) 72-71-02, факс: (03422) 4-21-39
e-mail: ineu@nung.edu.ua, <http://ineu.nung.edu.ua>

40/8 № 27.10.14р.
На № _____ від _____

**ДОВІДКА ПРО ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ
«Управління якістю освітніх послуг»**

видана Парсяк В. Н., Дибач І. Л., Парсяк К. В., авторам однойменної монографії, про те, що результати даної роботи впроваджені в діяльність Інституту економіки та управління в нафтогазовому комплексі (ІнЕУ) в частині:

- наукової роботи – в діяльності Лабораторії інноваційних досліджень в економіці ІнЕУ як елемент методики надання консалтингових освітніх послуг – «Процесний підхід до управління якістю освітніх послуг» та «Методичні засади побудови у ВНЗ системи управління якістю освітніх послуг»;

- навчально-методичної роботи при викладанні дисципліни «Методологія наукових досліджень» і «Вища освіта та болонський процес» для студентів спеціальностей економіка підприємства, зокрема використано такі розділи наукової роботи як «Особливості освітніх послуг як специфічного товару» та «Освітні послуги у якісному вимірі».

Результати наукової роботи «Управління якістю освітніх послуг», виконаної Лабораторією економічних трансформацій Центру економічних досліджень та управлінського консалтингу Національного університету кораблебудування ім. адм. Макарова» сприятимуть підвищенню якості освітніх послуг, що надаються Інститутом економіки та управління в НГК.

Директор
д.е.н, професор



Л. Т. Гораль



**РЕГІОНАЛЬНИЙ ОФІС ВОДНИХ РЕСУРСІВ
У МИКОЛАЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ
ДЕРЖАВНОГО АГЕНТСТВА ВОДНИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ**

вул. Потьомкінська, 14, м. Миколаїв, 54001, тел./факс (0512) 37-91-42
E-mail: mk_vodhoz@ukr.net, сайт: mk-vodres.davr.gov.ua код згідно з ЄДРПОУ 01038921

№ 01/957
від "10" "06" 2020
на № _____
від " " " " 20 _____

ДОВІДКА

про використання результатів
дисертаційної роботи Дибач Інни Леонідівни на тему
«Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації»,
поданої на здобуття ступеня доктора економічних наук

Регіональний офіс водних ресурсів у Миколаївській області цією довідкою потверджує, що результати дисертаційної роботи Дибач І.Л. на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації», знайшли впровадження в діяльності Регіонального офісу водних ресурсів у Миколаївській області в наступних напрямках:

- 1) дослідження послідовності та змісту етапів розвитку корпоративного управління, в частині узгодження онтогенезису форм структурних об'єднань, передумов формування та розвитку корпоративних відносин;
- 2) створення теоретико-методологічних передумов поширення корпоративного управління, що дозволяє створити структуру для визначення, реалізації та моніторингу цілей і завдань Офісу для забезпечення підзвітності перед відповідними зацікавленими особами (стейкхолдерами).

Начальник РОВР у Миколаївській області



Олександр ХЛАНЬ



ГО ШАУСПС

Громадська організація
"Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами"
вул. Клочківська, б. 276-Б, оф. 114, м. Харків, Україна, 61000

Громадська організація
«Школа адаптивного управління
соціально-педагогічними системами»
www. <http://adaptive.16mb.com>
e-mail: shausps2016@gmail.com

Public organization
«School of adaptive management
social-pedagogical systems»
www. <http://adaptive.16mb.com>
e-mail: shausps2016@gmail.com

№ 7 від 2 березня 2020 р.

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
«Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації»

Видана Дибач Інні Леонідівни в тому, що її дослідження на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації», яке подано на здобуття ступеня доктора економічних наук, прийнято до впровадження Громадською організацією «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами», зокрема:

- організаційну модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький заклад вищої освіти за ресурсно-інноваційним підходом, що дозволяє управляти вищою освітньою установою за допомогою інструментів трансформації (стратегія управління, гнучка організаційна структура, диверсифікація портфелю послуг університету, інноваційне фінансування, підприємницька корпоративна культура) і визначає методологічну архітектуру управління ЗВО;

- рекомендації щодо організаційно-функціональної структуризації закладів вищої освіти з позицій корпоративного управління з визначенням базових функцій, а саме: виробничої, комерційної, фінансової, облікової, адміністративної, безпекової. Підґрунтям адаптивного управління при цьому є визначення генеральних тенденцій розвитку організаційних структур управління та порівняльного аналізу цих тенденцій у господарській та освітній діяльності.

Результати дисертаційної роботи сприятимуть демократизації управління соціально-педагогічними системами через обґрунтування специфіки реалізації корпоративного управління в закладах вищої освіти, шляхом застосування клієнто-орієнтованого, процесного та системного підходів за ознаками, які притаманні як корпораціям так і закладам вищої освіти.

Матеріали використовуються в просвітницькій діяльності ГО ШАУСПС.

Голова, д. пед. наук,
професор



Г.В. Єльнікова



УКРАЇНА
ЦЕНТР ПРАВОЗАХИСНОЇ ТА ПРОСВІТНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
«БОНА ФІДЕС»

61145, м. Харків, вул. Новгородська, буд. 8, оф. 31, тел. (097) 8200517, (066) 7272025, e-mail: bonafides_kh@ukr.net
Код ЄДРПОУ 43040811

23.12.2019 № 18-33

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Дибач Інни Леонідівни
на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах
корпоратизації»

Цією довідкою підтверджуємо, що результати наукової роботи Дибач І. Л. «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації», поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, впроваджено Центром правозахисної та просвітницької діяльності «БОНА ФІДЕС».

Практичний інтерес несуть пропозиції автора щодо застосування механізму покращення ефективності діяльності професорсько-викладацького складу закладів вищої освіти, підґрунтям якого є визначення вагомості навантаження кожного фактору, що впливає на результативність їх праці, що уможливило реалізацію прогресивних імперативів стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників. Особливої уваги в науковій роботі заслуговує виконане дослідження трансформаційних процесів на ринку праці молоді як складової формування освітніх послуг, яке, за рахунок опрацювання структурних трансформацій, трансформацій функціональних відносин та трансформацій умов, дозволило сформувати напрями підвищення якості вищої освіти у контексті принципів інституційної компліментарності.

Запропоновані в роботі пропозиції також були виростанні при розробці та проведенні тренінгів та заходів Центру правозахисної та просвітницької діяльності «БОНА ФІДЕС» і є корисними для управлінців в сфері вищої освіти.

Голова правління



Д. О. Новіков



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

вул. 600-річчя, 21, м. Вінниця, 21021, тел. приймальні: +38 (0432) 50-89-30,
факс: +38 (0432) 50-87-78, E-mail: rector@donnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070803

«25» лютого 2020 №20/01.1.3-43

На № _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ,
отриманих в ході виконання дисертаційної роботи на тему
«Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації»,
поданою Дибач І.Л. на здобуття ступеня доктора економічних наук за
спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами,
(за видами економічної діяльності)

Основні висновки та рекомендації, вміщені у дисертаційній роботі Дибач Інни Леонідівни, оцінені як такі, що заслуговують на застосування у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса за такими напрямками.

1. Створення теоретико-методологічних передумов трансформації університету в корпоративно-підприємницький ЗВО за ресурсно-інноваційним підходом, що дозволяє здійснювати управління за допомогою таких інструментів як стратегія управління, гнучка організаційна структура, диверсифікація портфелю послуг університету, інноваційне фінансування, підприємницька корпоративна культура.

2. Інтеграція у чинну систему менеджменту економічних методів стимулювання праці професорсько-викладацького складу, що побудована на врахуванні кількісних і якісних показників.

3. Розробка методичних засад організаційно-функціональної структуризації університету з позицій корпоративного управління з визначенням базових функцій (виробнича, комерційна, фінансова, облікова, адміністративна, безпекова).

В цілому, результати наукового дослідження «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації» є корисними в контексті розвитку системи управління Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Проректор з наукової роботи



І. В. Хаджинов



АКТ №7/02.1

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Дибач Ірини Леонідівни на тему: «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації» на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Комісія у складі:

голова – перший заступник директора, д.держ.упр., професор Карамішев Д. В.;

члени комісії – завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, професор Статівка Н. В.; завідувач кафедри економічної політики, професор Латинін М. А., завідувач кафедри економічної теорії та фінансів, професор Амосов О.Ю.

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження (запропонована концепція управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації, яка базується на врахуванні впливу ринкових умов на функціонування університетів та обмежувальні дії таких чинників як рівневість управління ЗВО, характер інституційних відносин, форма власності освітньої установи та різноманіття стилів управління, що в умовах перманентної мінливості середовища забезпечує менеджмент ЗВО інструментарієм управління на засадах корпоратизації, та розроблений методологічний підхід до формування освітньої послуги на основі аналізу трансформаційних процесів на ринку праці молоді) І.Л. Дибач на тему: «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації» використовуються при викладанні дисциплін «Публічна політика та управління в галузі освіти», «Соціальна та гуманітарна політика», «Стратегічне управління» за програмою підготовки магістрів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», а також «Стратегічне управління людськими», «Державне регулювання зайнятості» за програмою підготовки магістрів спеціальності 051 «Економіка» у Харківському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед дисертантом.

Голова комісії:

перший заступник
директора, д.держ.упр., професор

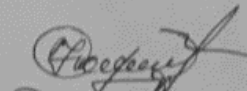


 Д. В. Карамішев

Члени комісії:

д.держ.упр., професор

д.держ.упр., професор

д.е.н., професор

 Н. В. Статівка
 М. А. Латинін
 О. Ю. Амосов



УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

54025, м. Миколаїв, пр. Героїв Сталінграда, 9, тел.(0512) 42-42-80, факс 42-46-52, e-mail: university@nuos.edu.ua

28.05.2020 № 66-11/1339

ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес результатів дослідження
 Дибач Інни Леонідівни на тему «Методологія управління закладами вищої освіти
 на засадах корпоратизації»

Цією довідкою засвідчується, що результати дисертаційної роботи Дибач І.Л. на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації», на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) використані викладачами кафедри економіки та організації виробництва при підготовці та викладанні курсів «Маркетинг», «Економічне управління персоналом», «Управління розвитком підприємства» для фахівців спеціальностей 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» протягом 2018-2019 та 2019-2020 н.р.

За результатами дослідження Дибач І.Л. в курсі «Маркетинг» удосконалено лекцію «Маркетингова товарна політика» в сфері управління якістю послуг; в курсі «Економічне управління персоналом» розроблено лекцію «Аналіз факторів та мотиваційних складових ефективності трудової діяльності працівників»; в курсі «Управління розвитком підприємства» поглиблено лекцію «Корпоративне управління».

Результати впровадження обговорювались на засіданнях кафедри економіки та організації виробництва (Протокол №10 від 4.03.2020).

Довідка видана для подання в спеціалізовану раду Д 64.055.01 Харківського національного економічного університету

Ректор НУК
 к.т.н., професор



О.І.Трушляков

Завідуючий кафедрою
 економіки та організації виробництва
 к.е.н., професор



О.П.Гурченков





СЕРТИФІКАТ

ОРГАН З СЕРТИФІКАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
ДП «МИКОЛАЇВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»
засвідчує, що

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ФАКУЛЬТЕТА ЕКОНОМІКИ МОРЯ НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ імені адмірала МАКАРОВА

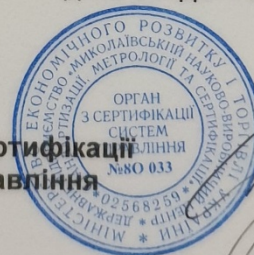
місцезнаходження юридичної особи та місце провадження діяльності:
проспект Героїв України, 9, м. Миколаїв,
Миколаївська область, 54025, Україна
код ЄДРПОУ 02066753

стосовно надання освітніх послуг
вид діяльності за КВЕД - 2010: 85.42

**ВІДПОВІДАЄ ВИМОГАМ
ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)**

Сертифікат № MQ.80033.СУЯ. 89 -19
в Реєстрі Органу з сертифікації систем управління
zareєстрований « 28 » серпня 2019 року
дійсний до « 27 » серпня 2022 року

Керівник
Органу з сертифікації
систем управління



І. РОМАНЕНКО



80033
ДСТУ EN ISO/IEC 17021-1

Державне підприємство «Миколаївський науково-виробничий
центр стандартизації, метрології та сертифікації»
(ДП «Миколаївстандартметрологія»)
вул. 5-а Слобідська, 2-А, місто Миколаїв, 54003, Україна,
Атестат акредитації НААУ № 80033