

Спеціалізованій вченій раді Д 64.055.01  
в Харківському національному економічному університеті  
імені Семена Кузнеця  
Міністерства освіти і науки України

### **ВІДГУК**

офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
Баюри Дмитра Олександровича

на дисертаційну роботу **Дибач Інни Леонідівни:**

**«Методологія управління закладами вищої освіти на засадах  
корпоратизації»,**

поданої на здобуття наукового ступеня **доктора економічних наук**  
за спеціальністю **08.00.04 – економіка та управління підприємствами**  
(за видами економічної діяльності)

На відгук подані: дисертація загальним обсягом 569 стор.  
комп'ютерного набору, в тому числі 72 таблиці, 60 рисунків; автореферат  
дисертаційної роботи; 37 друкованих праць загальним обсягом  
76,86 друкованих аркушів, в тому числі 1 одноособова монографія, 2  
колективні монографії, 22 статті, які надруковані у вітчизняних та іноземних  
спеціалізованих фахових виданнях, з них одна – у виданні, що включене до  
міжнародної наукометричної бази даних Scopus.

#### **Актуальність обраної теми дисертаційної роботи.**

Вища освіта є основою формування інтелектуального капіталу  
суспільства – від інноваційності знань залежить ефективність економічної  
діяльності як окремих господарюючих суб'єктів так і країни в цілому. Більш  
того, враховуючи подальшу інтеграцію України у світовий економічний  
простір, з впевненістю можна стверджувати, що ефективність функціонування  
закладів вищої освіти є передумовою економічної безпеки нашої країни. В  
цьому контексті, виникає потреба знаходити шляхи підвищення ефективності  
управління діяльністю закладами вищої освіти (ЗВО) заради забезпечення  
їхньої конкурентної спроможності.

Адаптація ЗВО до ринкових принципів менеджменту відбувається, з  
одного боку, на державному рівні, що проявляється через відповідні  
адміністративні реформи, які, в першу чергу, повзанні із змінами у  
державному управлінні вищою освітою та скороченням частки державного  
фінансування цього сектору економіки. З іншого боку, функціонування в  
умовах ринку обумовлює необхідність менеджменту ЗВО впроваджувати  
сучасні методи управління, у формуванні освітньої пропозиції орієнтуватися  
на споживача освітньої послуги, опікуватися якістю освітніх послуг,  
диференціювати фінансові джерела. Крім того, розширення автономії ЗВО, що  
збільшує можливості академічного підприємництва, самостійного вибору  
стратегічних напрямків розвитку, створює передумови впровадження  
корпоратизаційних аспектів управління у ЗВО. Підтвердженням ефективності

**ХНЕУ ім.С.Кузнеця**  
ВХ. № 20/86-01-133  
" 29 " 09 2020

корпоратизації сфери вищої освіти є успішний досвід закордонних ЗВО, адже за цих умов забезпечується гнучкість реагування на зміни макросередовища та запити ринку праці, клієнтоорієнтованість ЗВО, формування ефективної структури управління, інформаційна відкритість та прозорість, стає доступним генерування власних (позабюджетних) коштів шляхом комерціалізації освітньої та наукової діяльності.

Тому 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 є однією із ключових умов забезпечення життєдіяльності центрів надання освітніх послуг. Ось чому, вважаємо, що звернення Дибач І. Л. до теми, яку винесено у назву її дисертаційної роботи, є актуальним та своєчасним.

### **Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, темами та планами досліджень.**

Дисертаційна робота є невіддільною складовою науково-дослідних робіт Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. Зокрема, здобувач виконувала наукове керування таких студій:

«Концепція впровадження системи управління якістю освітніх послуг» (номер державної реєстрації 0112U002527);

«Організаційно-економічне забезпечення системи управління якістю освітніх послуг у структурному підрозділі вищого навчального закладу» (номер державної реєстрації 0113U005451);

«Організаційно-економічні засади формування корпоративних відносин у закладах вищої освіти» (номер державної реєстрації 0119U001954);

«Теоретико-методологічні передумови забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти» (номер державної реєстрації 0119U001953).

Завдяки їхньому успішному завершенню, здобувачем досліджено концептуальні засади управління якістю освітніх послуг ЗВО на ринку праці; опрацьовано концептуальні підходи до якості освітніх послуг ЗВО на ринку праці; досліджено пріоритетні напрямки розвитку корпоративного підприємництва університету на ринку освітніх послуг; досліджено пріоритетні напрямки розвитку корпоративного підприємництва університету на ринку освітніх послуг; розроблено методологічне підґрунтя організаційно-структурної розбудови ЗВО засобами корпоратизації.

### **Основні наукові положення, висновки та рекомендації, рівень їх наукової новизни.**

Мета та робоча гіпотеза, які були покладені в підґрунтя проведеного дослідження, зумовили архітектуру та змістовне наповнення рукопису.

В першому розділі рукопису «**Теоретико-методологічні основи корпоративного управління у сучасній економіці**» (стор. 36-106) здобувачем обґрунтовано специфіку корпоратизації ЗВО (стор. 37-50); уточнено категоріальний науковий апарат теорії управління ЗВО, в контексті

корпоратизації в частині трактування дефініцій «корпорація», «корпоративне управління», «корпоративно-підприємницький ЗВО», «принципи корпоратизації» (стор. 51-77); обґрунтовано концепцію управління ЗВО на засадах корпоратизації (стор. 78-85).

За результатами проведених наукових розвідок авторкою було 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 (стор. 57). Дослідження сутнісних етапів розвитку корпоративного управління (стор. 44-45) з визначенням онтогенезу форм структурних об'єднань (стор. 41-43) створили передумови для окреслення специфіки корпоратизації ЗВО, яка ґрунтується на клієнтоорієнтованому, процесному та системному підходах з визначенням властивостей, які розповсюджуються як на корпорації, так і на ЗВО.

Прагнучі упорядкувати термінологічну наукову базу дослідження, пані Інна запропонувала до введення у науковий обіг терміну «корпоративно-підприємницький ЗВО» 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 (стор. 37). Результати наукових розвідок дозволили здобувачу обґрунтувати концепцію управління ЗВО на засадах корпоратизації, яка надає системне бачення єдності методологічних положень щодо застосування корпоративної моделі управління ЗВО (стор. 78-83).

У другому розділі дисертації «**Методологія організаційно-структурної розбудови закладів вищої освіти засобами корпоратизації**» (стор. 107-165) присвячено уточненню організаційно-функціональної структуризації ЗВО з позицій корпоратизації (стор. 108-123); систематизації та аналізу розподілу повноважень у процесі реалізації влади в ЗВО (стор. 124-141); організаційно-функціональному аналізу та управління комунікаціями в ЗВО (стор. 142-162).

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, за визначенням авторки, представляють собою організаційну структуризацію ЗВО (стор. 123). З'ясовано, що на організаційну структуру ЗВО здійснює вплив зовнішнє та внутрішнє середовище, вертикальні та горизонтальні інтеграційні зв'язки, формалізація, централізація управлінських рішень, координація і контроль. Визначено базові функції організаційної структуризації ЗВО та проведено аналогію з функціями, що здійснюють традиційно комерційні підприємства (стор. 119).

Потрібно підкреслити, що дослідження організаційних особливостей реалізації влади у ЗВО за рівнями влади, дозволило встановити взаємозв'язок

задач організаційно-функціонального аналізу структури управління ЗВО (стор. 148). На думку автора, 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.

Третій розділ дисертаційної роботи **«Корпоратизаційні аспекти забезпечення якості освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці молоді»** (стор. 166-222) присвячено дослідженню трансформаційні процеси на ринку праці молоді (стор. 165-179); сформовано цілісний механізм формування освітньої послуги (стор. 181-185).

В роботі досліджено основні чинники трансформаційних процесі на вітчизняному ринку праці (стор. 168-173), що створило теоретичний базис для визначення трьох напрямків трансформаційних процесів на ринку праці молоді в Україні, а саме: структурну трансформацію, трансформацію функціональних відносин та трансформацію умов. Автором встановлено, що розвиток ринку праці молоді характеризується стійким дисбалансом між попитом та пропозицією, що відображається у професійно-кваліфікаційній невідповідності робочої сили. Від так, з огляду на необхідність врахування трансформаційних процесів на ринку праці молоді мають у процесі формування освітньої послуги, здобувачем розроблено такий механізм її формування (стор. 182), який сприяє удосконаленню методів, інструментів, важелів впливу та дозволяє підвищити якість освітньої послуги.

Доведено, що вагомий вплив на ринок освітніх послуг має держава через інституціональне середовище, яке 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 (стор. 205-206). За висновками автора, врахування принципів інституціонального аналізу є об'єктивною необхідністю при формуванні методологічної основи управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти на ринку праці. Від так, визначено, що суб'єкти вищої освіти можуть оцінювати її якість на підставі різних критеріїв, проте базовим підходом до оцінювання якості освітніх послуг на міжнародному та національному рівнях є компетентнісний підхід, який дозволяє досягти відповідності набутих знань, умінь і навичок цілям особистісного і суспільного розвитку (стор. 215-220).

У четвертому розділі рукопису **«Аналіз соціально-економічних умов формування трудового потенціалу закладів вищої освіти в контексті корпоратизації»** (стор. 223-268) обґрунтовано інструментарій оцінювання розвитку ЗВО (стор. 223-234); розроблено методичний підхід до побудови багатофакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних

працівників (стор. 235-248); сформовано методичний підхід до прогнозування забезпеченості ЗВО науково-педагогічними працівниками (стор. 249-266).

Проведений авторкою макроекономічний аналіз стану трудового потенціалу закладів вищої освіти в Україні (стор. 223-235) дозволив визнати його таким, що потребує суттєвих системних організаційно-правових змін через скорочення наукової роботи, відтік вузівських кадрів, зменшення фінансування тощо.

Як видно із рукопису, автор виконала наукове обґрунтування доцільності вираховування регіональних особливостей стану ринку праці, економічної кон'юнктури при аналізі діяльності ЗВО. З цією метою в дисертації запропоновано інструментарій оцінювання розвитку ЗВО, який ґрунтується на дослідженні макроекономічних аспектів трудового потенціалу на основі факторного аналізу (стор. 235-240) та кластерного аналізу (стор. 241-248).

Зважаючи на складну демографічну ситуацію на регіональному ринку, економічну кон'юнктуру, високий рівень конкуренції між закладами вищої освіти, відсутності необхідного фінансування запропоновано аналіз забезпеченості ЗВО НПП проводити у три етапи (стор. 253).

У п'ятому розділі дисертації **«Інструментарій впровадження стимулюючих важелів у нормуванні діяльності науково-педагогічних працівників»** (стор. 269-339) розроблено методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО (стор. 293-309); уточнено інструментарій комплексного оцінювання соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах корпоратизації ЗВО (стор. 310-339).

Як впливає з рукопису, авторкою удосконалено методичний підхід до побудови багатфакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО (стор. 297-301). Доведено, що основними факторами, які безпосередньо впливають на ефективність трудових процесів є: 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. Важливо, що було підтверджено гіпотезу про значний вплив стажу роботи науково-педагогічних працівників на продуктивність їхньої праці.

В дисертаційній роботі набув розвитку методичний підхід до застосування норм часу в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО (стор. 311-335), особливою цінністю якого є

запропонована процедура розрахунку надбавки за трудові досягнення за певний проміжок часу (стор. 313).

У шостому розділі дисертації «**Пріоритетні напрямки розвитку корпоративного підприємництва університету на ринку освітніх послуг**» (стор. 340-411) розроблено організаційну модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО (стор. 359-383); розроблено методологічний підхід до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО (стор. 384-408).

Доведено, що в умовах інформатизації та соціалізації економіки змінюються вимоги до вищої освіти. В освітніх установах впроваджуються нові інформаційні технології, змінюється і саме поняття навчання – продуктивне засвоєння знань неможливе без уміння користуватися інформацією. Тому, логічним виглядає пропозиція здобувача під освітньою послугою розуміти комплексну 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 (стор. 358-359).

За результатами дослідження ключових напрямками діяльності ЗВО авторкою наведено авторське бачення щодо організаційної моделі трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО (стор. 382), науковим підґрунтям якого є фундаментальний концепт теорії корпоративного управління.

Розроблено структурно-логічну модель підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО (стор. 399). Для розв'язання задачі визначення спроможності ЗВО до діяльності в умовах ринку, авторка запропонувала технологію, що передбачає аналіз конкурентного середовища діяльності ЗВО; діагностування конкурентоспроможності ЗВО та розроблення шляхів підвищення конкурентоспроможності ЗВО (стор. 395). 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.

#### **Наукова новизна результатів дослідження.**

Серед найважливіших теоретичних та практичних результатів дисертаційної роботи, які характеризують наукову новизну та особистий внесок дисертанта, можна визначити такі:

1. Науково обґрунтовано концепцію управління ЗВО на засадах корпоратизації (стор. 78-85 п.п. 1.3). Її використання надає системне бачення єдності методологічних положень щодо теоретичного підґрунтя, підходів, методології та інструментарію управління ЗВО;

2. Розроблено організаційну модель трансформації традиційного університету в корпоративно-підприємницький ЗВО за ресурсно-інноваційним підходом (стор. 380-383, п.п. 6.2). Імплементация запропонованої моделі створює базис управління ЗВО з використанням інструментів трансформації, а саме: стратегія управління, гнучка організаційна структура, диверсифікація портфелю послуг університету, інноваційне фінансування, підприємницька корпоративна культура і дозволяє визначити методологічну архітектуру управління ЗВО;

3. Розроблено цілісний механізм формування освітньої послуги (стор. 181-184, п.п. 3.1). Визначено, що базисом такого механізму є інформаційні, організаційні, технічні, кадрові, фінансові, ресурсні складові, а визначальними є окреслені завдання, функції, принципи, методи та важелі управління формуванням освітньої послуги. Впровадження розробленого механізму сприятиме підвищенню конкурентоспроможності випускників ЗВО, підвищення якості освітньої послуги та задоволенню інтересів головних учасників ринку освітніх послуг;

4. Запропоновано методологічний підхід до формування стратегічних засад підвищення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького ЗВО (стор. 389-391, п.п. 6.3) з побудовою структурно-логічної моделі на основі PEST-аналізу їх діяльності на ринку освітніх послуг (стор.392-393, п.п. 6.3). За ним виділено 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 (стор. 394-405, п.п. 6.3);

5. Уточнено організаційно-функціональну структуру ЗВО з позицій корпоратизації (стор. 116-123, п.п.2.1.). З'ясовано, що особливістю організаційно-функціональної структури ЗВО є визначення таких функцій як виробничої, комерційної, фінансової, облікової, адміністративної, безпекової та доцільність вивчення ключових тенденцій розвитку організаційних структур управління та порівняльного аналізу цих тенденцій у господарській та освітній діяльності;

6. Удосконалено інструментарій оцінювання розвитку ЗВО, науковим базисом якого є дослідження макроекономічних аспектів трудового потенціалу на основі факторного аналізу (стор. 237-240, п.п.4.2) та кластерного аналізу (стор. 241-248, п.п. 4.2). Впровадження запропонованого інструментарію дозволяє визначити систему кількісних параметрів діяльності ЗВО, розрахувати таксономічний показник рівня розвитку та рівня мобільності переходу ЗВО між кластерами, що сформовані за рівнем розвитку ЗВО;

7. Систематизовано та вивчено систему розподілу повноважень у процесі реалізації влади в ЗВО за рівнями управління та відповідними одноосібними органами управління і колегіальними органами управління (стор. 131-136, п.п. 2.2);

8. Дисертанткою удосконалено методичний підхід до побудови багатофакторної моделі ефективності діяльності науково-педагогічних працівників (НПП) ЗВО (стор. 254-259, п.п. 4.3). Імплементация даного методичного підходу дозволяє реалізувати прогресивні імперативи стимулювання діяльності науково-педагогічних працівників ЗВО;

9. Здобувачкою удосконалено методичний підхід до прогнозування забезпеченості ЗВО науково-педагогічними працівниками (стор. 260-266, п.п. 4.3). Особливістю розробленого підходу є співставлення прогнозних значень необхідної кількості НПП їх кількості з нормативними значеннями, затвердженими Ліцензійними умовами надання освітніх послуг у сфері вищої освіти (стор. 266). Це сприятиме виявленню резервів у кадровому складі в процесі корпоратизації ЗВО відповідно до особливостей регіонального розвитку;

10. Модернізовано методичний підхід до застосування норм праці в системі матеріального стимулювання науково-педагогічних працівників ЗВО (стор. 310-335, п.п. 5.2). Особливістю якого є врахування як трудомісткості робіт, так і якісних характеристики трудових процесів (складність та зміст роботи, рівень використання ІТ-технологій, індивідуальний рівень розумової активності). В межах цього підходу запропоновано 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 (стор. 313);

11. Обґрунтовано специфіку корпоратизації ЗВО (стор. 37-50, п.п. 1.1), яка охоплює сутність етапів розвитку корпоративного управління та онтогенезис форм структурних об'єднань і базується на клієнтоорієнтованому, процесному та системному підходах. Обґрунтовано доцільність розширення сфери імплементації корпоративних засад в сучасній науці та актуалізовано використання цієї категорії у сфері управління ЗВО;

12. Авторкою розвинуто змістовне наповнення категоріального апарату теорії управління ЗВО, що охоплює аспекти, пов'язані з корпоратизацією ЗВО у частині уточнення понять «корпоратизація» (стор. 36-37; стор. 43-44, п.п. 1.1, «корпоративно-підприємницький ЗВО» (стор. 37-38, п.п.1.1; стор. 378-381, п.п. 6.2) за рахунок застосування стандартів та принципів корпоративного управління в освітній діяльності та визначення специфічних для функціонування ЗВО компонент корпоративного управління (стор. 63-73, п.п. 1.2);

13. Розширено інструментарій комплексного оцінювання соціально-економічних факторів впливу на ефективність трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах корпоратизації ЗВО (стор. 194-209), що ґрунтується на комплексному застосуванні методів анкетування, хронометражних досліджень, експертних оцінок та побудови багатофакторної лінійної моделі ефективності праці науково-педагогічних працівників. Впровадження запропонованого інструментарію створює передумови визначення домінуючих факторів впливу на ефективність праці науково-педагогічних працівників.



**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Ознайомлення з рукописом, авторефератом, опублікованими працями Дибач І. Л., дає підстави вважати, що отримані нею наукові результати є обґрунтованими і достовірними. Цілісність виконаної роботи забезпечена слухним використанням адекватних методів дослідження (загальнонаукових та таких, що обумовлені особливостями обраного об'єкту вивчення):

аналізу та синтезу, які у діалектичному взаємозв'язку використані для формування методологічного базису управління ЗВО на засадах корпоратизації;

історико-ретроспективний аналіз, структурний та функціональний аналіз, абстрактно-логічний аналіз, монографічний та коворкінговий аналіз, економіко-математичне моделювання (зокрема 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);

метод експертних оцінок, який використано для селекції показників рівня ефективності праці науково-педагогічного персоналу ЗВО та визначення модулів оцінки конкурентоспроможності ЗВО;

факторний, кореляційно-регресійний, PEST-аналіз, кластерний аналіз тощо.

Аргументованість висновків та рекомендацій підтверджується використанням масштабного інформаційне підґрунтя: теоретичні та науково-практичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних авторів, законодавчо-нормативні акти, що регулюють освітню діяльність ЗВО, матеріали Міністерства освіти і науки України, Державної служби статистики України, результати власних польових досліджень. Усі розділи рукопису містять схеми, таблиці, посилання на інформаційні джерела.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій Дибач І. Л. підтверджено результатами їх апробації на 12 науково-практичних конференціях, впровадженням рекомендацій щодо управління закладами вищої освіти на корпоратизаційних засадах.

Авторкою у логічній послідовності та ретельно обґрунтовано сформовані теоретичні, методологічні та прикладні положення щодо управління діяльністю закладів освіти на засадах корпоратизації, отримано важливі результати та розроблено актуальні практичні рекомендації.

**Теоретична цінність та практична значущість наукових результатів.**

Результати досліджень, що містяться в дисертації, виявляють новий погляд на управління ЗВО інструментами корпоратизації. З'ясовано, що основні аспекти корпоратизації з успіхом можуть бути розповсюджені на невиробничу сферу, до якої належать, зокрема, освітні організації і, зокрема,

заклади вищої освіти. Від так, здобувачці вдалося розв'язати низку складних і невирішених до цього часу задач.

Цінність дисертації полягає у розробленні та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та методичних положень щодо управління ЗВО на засадах корпоратизації.

Практичне значення результатів, одержаних дослідницею, полягає у створенні реальних передумов використання теоретико-методологічних підходів до трансформації менеджменту ЗВО засобами корпоратизації. Зокрема, розроблені методичні та практичні рекомендації прийнято до впровадження:

Національним університетом кораблебудування імені адмірала Макарова;  
Інститутом економіки та управління у нафтогазовому комплексі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;

Державним університетом «Житомирська політехніка»;

Донецьким національним Університетом імені Василя Стуса;

Харківським регіональним інститутом державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України;

Первинною профспівковою організацією Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

Громадською організацією «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»;

Центром правозахисної та просвітницької діяльності «БОНА ФІДЕС»;

Регіональним офісом водних ресурсів у Миколаївській області.

Звертає на себе увагу, що результати дослідження знайшли застосування в навчальному процесі факультету економіки моря Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, при викладанні курсів «Маркетинг», «Економічне управління персоналом», «Управління розвитком підприємства».

### **Повнота викладу наукових положень, сформульованих у дисертації в опублікованих працях та авторефераті.**

Аналіз надрукованих публікацій свідчить про те, що у 37 наукових працях авторки (1 одноособова монографія, 2 колективні монографії, 22 статті опубліковано у наукових фахових виданнях, з них 19 зареєстровані у міжнародних наукометричних базах) вичерпно продемонстровано ключові наукові здобутки та положення дисертації.

Результати досліджень доповідались та отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

### **Ідентичність автореферату та основних положень дисертаційної роботи.**

Зміст автореферату відбиває ключові положення дисертації. Висновки та рекомендації, які містить автореферат, відрізняються від дисертації виключно в частині деталізації викладення. Між тим, за змістом вони є абсолютно ідентичними.

### Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Загалом, позитивно оцінюючи дослідження, виконане Дибач Інною Леонідівною, маємо звернути увагу на деякі його недоліки та дискусійні моменти, що містить рукопис. Зокрема:

1. У дисертаційній роботі, авторка на підставі системного аналізу сучасних тенденцій удосконалення та трансформацій організаційних структур підприємств та закладів вищої освіти, прийшов до висновків про те, що «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» (с. 122-124). Разом з тим, у роботі не в повній мірі розкрито усі елементи такого механізму.

2. При аналізі розподілу управлінських повноважень на основі запропонованих автором двох підходів, один із яких «ґрунтується на єдиноначальності, відповідно до якого повноваження приймаються тільки від безпосереднього керівника», а інший на «системі множинного підпорядкування або поглинання повноважень» (с. 134-137), на нашу думку, варто було б більш чітко визначити вплив партнерських і етико-культурних відносин, як своєрідної форми громадських відносин у системі корпоратизації та побудові корпоративного управління.

3. Автор стверджує, що діагностика стану управління ЗВО 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 (с.145). Однак, у роботі не в повній мірі розкрито елементи такої системи.

4. У таблиці 3.3. Напрями підвищення якості вищої освіти у контексті принципів інституціональної комплементарності (с.189), яка сформована автором у результаті наукового дослідження, виокремлено Стратегію реформування вищої освіти в Україні до 2020 року та необхідність її імплементації на національному, регіональному та локальному рівнях. Бажано було б доповнити заходами підвищення якості вищої освіти в Україні на більш тривалий період за прикладом, Інчхонської декларації (Education 2030). положення якої проаналізовано автором.

5. Серед суб'єктів інституційного середовища у системі вищої освіти України (с.198) можна було б виокремити також таку окрему групу заінтересованих осіб (стейкхолдерів), як «Загальноосвітні навчальні заклади. Учні старшого шкільного віку. Заклади професійно-технічної освіти і т.д.». Адже, враховуючи демографічну ситуацію в Україні та стан ринку праці, ЗВО постійно проводять зустрічі, олімпіади, семінари з метою розвитку профорієнтаційних знань серед старшокласників.

6. У дисертаційній роботі на тему «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації» з погляду особливостей функціонування інституту корпоративного управління на рівні ЗВО автор приділив увагу

функціонуванню наглядових рад. У той же час, на наш погляд, необхідно було б розкрити зарубіжний досвід їх функціонування на рівні ЗВО та запропонувати окремі їх специфічні функції, які потребують імплементації в Україні з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення високої якості освітніх послуг.

### **Загальна оцінка дисертаційної роботи.**

Таким чином, проведена офіційним опонентом експертиза рукопису, автореферату та наданих йому публікацій дає підстави для наступних констатацій:

1. Дисертація «Методологія управління закладами вищої освіти на засадах корпоратизації», яку подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), за своїм змістом, основними науковими положеннями, теоретичними узагальненнями, висновками і практичними рекомендаціями являє собою завершене, самостійно виконане на належному науковому й професійному рівні дослідження, в якому викладено авторський підхід щодо управління закладами вищої освіти засобами корпоратизації;

2. Отримані автором результати розв'язують важливу науково-прикладну проблему щодо обґрунтування та розробки теоретичних, методологічних та методичних положень з управління ЗВО на засадах корпоратизації та формування практичних рекомендацій щодо їх реалізації в контексті формування ринку освітніх послуг;

3. Положення наукової новизни, висновки і рекомендації дисертації відповідають вимогам щодо обґрунтованості, достовірності, оригінальності, є авторськими здобутками, мають як наукову, так і практичну цінність. Праці, опубліковані у фахових виданнях, у повному обсязі відбивають основні положення дисертації. Рукопис та автореферат оформлено відповідно до чинних вимог.

4. Дисертація відповідає вимогам пунктів 9, 10, 12, 13 та 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. №567.

5. Дибач Інна Леонідівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

### **Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
Міністерства освіти і науки України

Підпис доктора економічних наук,  
професора Баюра Д. О. засвідчую

  
Д. О. Баюра  
  
