



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ  
У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**навчально-методичний посібник**

Харків  
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

# **ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**навчально-методичний посібник**

для студентів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-економіка»

**Харків  
2020**

**Економічна діяльність у сфері вищої освіти:** навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 133 с.

У к л а д а ч Л. С. Шевченко

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 4 від 15.07.2020 р. )*

© Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, 2020

## ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Мета навчальної дисципліни – формування системи наукових поглядів на форми і методи економічної діяльності у сфері вищої освіти, основних умінь і навичок управління інноваційним розвитком університету в умовах глобалізації освітнього простору.

Завдання:

– формування системи теоретичних знань щодо змісту вищої освіти та її соціально-економічних функцій;

– опанування інструментарію стратегічного аналізу, прогнозування та проведення форсайт-досліджень у сфері вищої освіти;

– поглиблення теоретичних знань та формування здатності до вибору оптимальної моделі розвитку університету: дослідницького, інноваційного, підприємницького, цифрового університету;

– оволодіння науковими підходами, практичними методами та прийомами розроблення та реалізації стратегії розвитку університету;

– набуття умінь із функціональної діагностики маркетингової, кадрової, фінансової діяльності сучасного університету;

– оволодіння практичними методами комерціалізації результатів інноваційної діяльності та захисту інтелектуальної власності університетів;

– усвідомлення особливостей виходу національних ЗВО на міжнародні освітні ринки та впливу процесів транснаціоналізації на освітній простір України;

– формування сучасного розуміння перспектив запровадження елементів корпоративної моделі управління університетами в Україні.

Практичні заняття з навчальної дисципліни «Економічна діяльність у сфері вищої освіти» спрямовуються на формування у студентів навичок економічного та управлінського аналізу діяльності закладів вищої освіти, розробки й реалізації стратегії їх розвитку, вивчення досвіду

провідних університетів світу.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні й дискусійні запитання, робота з кейсами, ситуаційний аналіз, опрацювання рекомендованої літератури.

Для студентів заочної форми навчання передбачено проведення практичних занять за темами: **2, 5, 7, 9.**

## **Тема 2. Вища освіта як суспільно-приватне благо. Політика «розподілу витрат» на вищу освіту.**

2.1. Вища освіта як суспільно-приватне благо.

2.2. Економічна доступність вищої освіти. Політика «розподілу витрат» на вищу освіту.

## **Тема 5. Підприємницький університет. Цифровий університет.**

### **Тема 7. Маркетингова діяльність університету.**

7.1. Виникнення та розвиток концепції освітнього маркетингу. Ринок освітніх послуг та його основні сегменти.

7.2. Маркетинг ЗВО. Практика освітнього маркетингу за кордоном і в Україні.

### **Тема 9. Фінансова діяльність університету.**

9.1. Фінансування університетів: бюджетні та альтернативні джерела. Фінансова автономія університету.

9.2. Ендавмент-фонди та їх роль у фінансуванні ЗВО. Основні моделі формування ендавмент-фондів.

# **ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

## **Модуль I. СУСПІЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **Тема 1.1. Освіта як соціальний інститут. Соціально-економічні функції вищої освіти**

#### **П л а н**

1. Освіта як соціальний інститут.
2. Соціально-економічні функції освіти.
3. Освіта як кінцеве освітнє благо та інвестиційне благо. Освітній капітал та його специфіка на мікроекономічному та макроекономічному рівнях.

#### **Лекторіум**

### **ВИЩА ОСВІТА ТА ЇЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ФУНКЦІЇ**

*Освіта* – це соціальний інститут, зміст якого визначають: а) установи та особи, які здійснюють освітянську діяльність, система освітніх програм і державних стандартів; б) цілеспрямований процес навчання, тобто розумової, духовної, емоційної, практичної діяльності з виробництва, передавання, отримання і засвоєння нових знань; в) освіченість людини як результат навчання – комплекс знань і умінь (компетенцій), усвідомлених суспільних цінностей і норм, сформованих соціальних зв'язків; г) досягнутий і підтверджений людиною певний ценз, що посвідчується відповідним документом.

Сучасна освіта є насамперед *кінцевим освітнім благом* – джерелом задоволення духовних, культурних, інформаційних потреб людини і суспільства. Освітній процес здійснюється

переважно у формі надання освітніх послуг, зміст яких визначають як сукупність навчальних та виховних дій з передавання та отримання загальних і спеціальних (професійних) знань та інформації, що задовольняють потреби у фаховій підготовці або перепідготовці, дають можливість реалізувати успішну діяльність у тій чи іншій сферах. При цьому освітні послуги належать до інтелектуальних послуг. У процесі навчання відбувається індивідуальне споживання інтелектуального потенціалу виробника освітньої послуги (вчителя, викладача) і одночасно виробництво інтелектуального потенціалу її споживача (учня, студента): реалізація пізнавальних інтересів, опанування певними знаннями, формування різноманітних здібностей до праці, зростання кваліфікації та професіоналізму, перетворення і розвиток особистості здобувача освіти. Генерація та швидкий доступ до нових знань уможливають інтелектуалізацію робочої сили, значна частина суспільства стає спроможною до творчого застосування знань і виробництва інтелектуальних продуктів.

Водночас освіта являє собою *інвестиційне благо* – засіб зростання доходів, соціального статусу, забезпечення конкурентних переваг на ринку праці та одержання інших благ. Здобутий у процесі освіти людський капітал, по суті, є *освітнім капіталом* і має певну специфіку. Це сукупність кваліфікаційних (теоретичні знання, практичні вміння і навички, накопичений виробничий досвід) та особистісних характеристик людини (розвинуті здібності, матеріальні, соціальні і духовні потреби, мотивації), сформованих у результаті інвестицій в освіту, які приносять людині дохід протягом її трудової діяльності і спонукають до подальших інвестицій в освіту.

На мікроекономічному рівні під освітнім капіталом розуміється сукупна кваліфікація та продуктивні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці та розвитку персоналу. На макроекономічному рівні йдеться про суму освітнього капіталу всіх підприємств та всіх громадян країни як частину національного багатства країни. Чим вище цінність освітнього капіталу, тим більшим є економічний вигравш суспільства.

В Україні сформовано багаторівневу *систему освіти*, яка включає комплекс державних, недержавних і громадських установ, що спільно розв'язують завдання виховання, освітньої і професійної підготовки людей з урахуванням індивідуальних і суспільних освітніх потреб: заклади дошкільного виховання, загальноосвітню школу, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломне навчання, систему підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, освіту за інтересами. Кожен із рівнів освіти, послідовно і з урахуванням спадкоємності в процесах виховання і навчання, сприяє нагромадженню людського та інтелектуального потенціалу суспільства.

Вища освіта у сучасному суспільстві виконує низку важливих функцій (табл. 1).

*Таблиця 1*

***Соціально-економічні функції освіти***

<b>Функції освіти</b>	<b>Зміст функції</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Ресурсозабезпечувальна	Підготовка працівників різної направленості й рівня кваліфікації відповідно до потреб національної економіки; перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів. Як результат – формування певної професійно-кваліфікаційної структури населення; задоволення потреб національної економіки в інтелектуальних ресурсах – знаннях та інформації, а також їх носіях: кваліфікованих працівниках і об'єктах права інтелектуальної власності.
Капіталоутворювальна	Освіта є одним із найважливіших джерел і сферою формування людського капіталу індивіда та інтелектуального капіталу фірми, людського та інтелектуального потенціалу суспільства.



Продовження табл. 1

1	2
Інноваційна	Підготовка людини до успішної перетворювальної діяльності, формування інноваційної культури, інноваційної поведінки та інноваційного мислення.
Селективна	Освіта забезпечує відбір на навчання найбільш обдарованих і здібних осіб, у більшості випадків гарантує престижну і високооплачувану роботу, досягнення вищого соціального статусу (соціальну мобільність). Відповідно змінюється соціальна структура суспільства. Формується інтелектуальна еліта суспільства.
Соціалізація особистості	Освіта сприяє адаптації молоді до соціальних відносин і суспільного життя; вихованню ціннісних орієнтацій, життєвих ідеалів, які важливі для суспільства, формуванню громадянської і соціальної активності (участі в професійних асоціаціях, політичному житті країни), здатності до соціальної взаємодії у певному соціальному середовищі. Виконуючи соціальне замовлення, освіта формує певний тип особистості, людину в даному суспільстві й для цього суспільства (К. Мангейм), тим самим забезпечуючи в суспільстві соціальний порядок.
Стратифікаційна	За значного розшарування суспільства на бідних і багатих доступ до вищої освіти одержують не всі члени суспільства, тому освіта фактично стратифікує суспільство, відтворює не тільки певну соціально-професійну структуру суспільства, а ще й соціальну нерівність.

## Практичне завдання

Ознайомтеся з результатами соціологічного опитування студентів-правників українських вишів (2020 р.). Дослідники прагнули сформуванати спільну позицію студентів щодо реформи юридичної освіти.

URL: [https://legedreform.wixsite.com/reform/rezulytatu-opituvannya?fbclid=IwAR2JluqBXGPtBqanGNs46nQMn59Ekb1ieHb9yLVkR0xvKBtOfIUnl-1\\_XFM](https://legedreform.wixsite.com/reform/rezulytatu-opituvannya?fbclid=IwAR2JluqBXGPtBqanGNs46nQMn59Ekb1ieHb9yLVkR0xvKBtOfIUnl-1_XFM)

*Аргументуйте, які функції виконує юридична освіта, Які напрями роботи з реформування вищої юридичної освіти є найбільш актуальними?*

### Список рекомендованої літератури

Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. Дата оновлення: 07.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.06.2020).

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 37-38. Ст. 2004. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 03.06.2020).

Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти: Закон України від 18.12.2019 р. № 392-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20> (дата звернення: 03.06.2020).

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39. Ст. 380. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 03.06.2020).

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Shevchenko L. S. Accessibility in higher education in the context of implementation of the Law of Ukraine «On Higher Education». *Економічна теорія та право*. 2015. № 4. С. 88–97.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Розкрийте зміст ресурсозабезпечувальної функції вищої освіти.
2. Розкрийте зміст капіталоутворювальної функції вищої освіти.
3. Розкрийте зміст інноваційної функції вищої освіти.
4. Розкрийте зміст селективної функції вищої освіти.
5. Розкрийте зміст стратифікаційної функції вищої освіти.
6. Що таке освітній капітал? Які форми його економічної реалізації?

### **Тема 1.2. Суспільні інтереси в сфері вищої освіти. Освітня безпека суспільства. Освітнє право та його норми**

#### **П л а н**

1. Система освіти в Україні. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей (зовнішніх чинників) і загроз розвитку вищої освіти в Україні.
2. Суспільні інтереси в сфері вищої освіти.
3. Право на вищу освіту як конституційне право людини. Доступність вищої освіти.
4. Роль держави у розвитку вищої освіти. Освітня безпека суспільства. Освітнє право та його норми.

#### **Лекторіум**

### **СУСПІЛЬНІ ІНТЕРЕСИ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ. ОСВІТНЯ БЕЗПЕКА СУСПІЛЬСТВА. ОСВІТНЄ ПРАВО**

1. Суспільні інтереси у сфері вищої освіти полягають у тому, аби вища освіта, по-перше, виконувала покладені на неї функції.
2. Суспільство зацікавлене в тому, щоб були забезпечені основні критерії розвитку сучасної вищої освіти:

рівність освітніх можливостей (правова та реальна) для представників меншин, людей з обмеженими фізичними можливостями, малозабезпечених верств населення;

доступність вищої освіти, а саме: *соціальна доступність* – можливість здобуття освіти незалежно від статі, етнічної належності, віку, раси або соціального стану людини; *інтелектуальна доступність* – можливості й інтелектуальні здібності (природні та сформовані) до засвоєння певної сукупності знань, умінь і навичок відповідно до освітніх програм і стандартів вищої освіти; *територіальна доступність освіти* – задоволення потреб регіонального ринку праці у відповідних фахівцях та наближення місця навчання здобувачів вищої освіти до їх місця проживання; *інформаційно-технологічна доступність* – розвиток сучасних інформаційних технологій, які дають можливість здобувати освіту в будь-якому університеті світу; *економічна доступність вищої освіти* – має місце, якщо розмір фінансових витрат домогосподарств на придбання послуг вищої освіти є необтяжливим для них, не ставить під загрозу і не підриває задоволення інших першочергових потреб;

охоплення – здатність системи вищої освіти випускати велику кількість (відносно чисельності населення, яке б теоретично могло претендувати на її здобуття) фахівців, у тому числі надавати можливість здобувати освіту протягом усього життя;

якість – спроможність системи вищої освіти готувати фахівців і професіоналів відповідно до встановлених у суспільстві норм і стандартів, а також критеріїв досягнення мети навчання;

гнучкість – здатність системи вищої освіти до реформ і змін;

привабливість для навчання іноземних студентів;

ефективність – відповідність підготовки фахівців у вищій школі потребам ринку праці; зростання продуктивності праці та індивідуальних доходів працівника; соціальний захист працівників від безробіття.

**3.** В інтересах суспільства – збалансування соціально-економічних інтересів та узгодження дій усіх інститутів і

акторів освітньої сфери (держави, закладів вищої освіти, домогосподарств, які мають у своєму складі студентів або майбутніх абітурієнтів, роботодавців, студентів та викладачів ЗВО, колеґ із ЗВО інших країн), усвідомлення ними своєї суспільної ролі, задоволення взаємних зобов'язань і вимог щодо результатів спільної діяльності з виробництва споживання освітніх послуг, соціально-економічного розвитку країни та її регіонів. Якщо система освіти характеризується нерівністю або дискримінацією, нестійким буде все суспільство.

4. Суспільство заінтересоване в зростанні міжнародної конкурентоспроможності національної системи вищої освіти. Сучасні переваги в геополітичній і міжнародній економічній конкуренції експерти пов'язують не з розмірами країни, запасами природних ресурсів чи фінансовим капіталом, а саме з випереджаючим розвитком та ефективною реалізацією освітнього потенціалу населення, наявністю освічених і кваліфікованих кадрів і технологій, якістю освіти в довгостроковій перспективі.

Значну відповідальність за розвиток вищої освіти покладено на державу. На наш погляд єдиною функцією держави є виробництво суспільних благ, найважливішими з яких у сфері вищої освіти є формування ефективних норм освітнього права (правового середовища вищої освіти) та механізмів їх реалізації, здатних гарантувати освітню безпеку суспільства.

Освітня безпека суспільства передбачає реалізацію права людини на здобуття загальної та професійної освіти в державному або приватному навчальному закладі згідно з індивідуальними здібностями та потребами суспільства (ринку праці), яка б дозволила працевлаштуватися та одержувати гідну оплату праці, а також здатність держави до захисту національних інтересів у сфері освіти від можливих загроз.

Європейська соціальна хартія у сфері освіти захищає (гарантує) соціально-економічні права на: безкоштовну початкову та середню освіту; безкоштовні служби професійної орієнтації; доступ до професійної підготовки та перепідготовки;

реалізацію особливих заходів на підтримку іноземців, які проживають на території конкретної країни; інтеграцію неповносправних дітей у загальну систему навчання; доступ неповносправних до освіти та професійної орієнтації (ст. 9, 10, 15, 17 та ін.). Причому якщо в XIX ст. у європейських країнах громадськість відстоювала вільний доступ у державні початкові школи, то в середині XX ст. – доступність навчання у державних і частково підтримуваних державою ЗВО.

Право на вищу освіту є одним із найважливіших конституційних прав людини, реалізація якого створює передумови для розвитку особистості і суспільства в цілому. У Конституції України записано: «Громадяни мають право безоплатно здобути вищу освіту в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі» (ст. 53, ч. 4).

Закон України «Про вищу освіту» (ст. 4, п. 1) розвиває це положення: «Право на вищу освіту гарантується незалежно від віку, громадянства, місця проживання, статі, кольору шкіри, соціального і майнового стану, національності, мови, походження, стану здоров'я, ставлення до релігії, наявності судимості, а також від інших обставин. Ніхто не може бути обмежений у праві на здобуття вищої освіти, крім випадків, встановлених Конституцією та законами України». У ст. 3 Закону «Про вищу освіту» доступність вищої освіти визнано одним з основних принципів, на яких ґрунтується державна політика у сфері вищої освіти. При цьому перед державою ставиться завдання розширення можливостей для здобуття вищої освіти та освіти протягом життя, створення та забезпечення рівних умов доступу до вищої освіти, у тому числі забезпечення осіб з особливими освітніми потребами спеціальним навчально-реабілітаційним супроводом та створення для них вільного доступу до інфраструктури вищого навчального закладу з урахуванням обмежень життєдіяльності, зумовлених станом здоров'я.

Тим часом існують принаймні дві проблеми, які потребують свого розв'язання. *Перша* – норми Конституції України і ст. 4, п. 1 Закону України «Про вищу освіту» містять певні правові обмеження щодо права на вищу освіту, надаючи можли-

вість її безоплатного здобуття: 1) в державних і комунальних ЗВО; 2) на конкурсній основі відповідно до стандартів вищої освіти; 3) якщо певний ступінь вищої освіти громадянин здобуває уперше за кошти державного або місцевого бюджету. Тут законодавець уточнює: а) громадяни України мають право безоплатно здобувати вищу освіту за другою спеціальністю у державних та комунальних вищих навчальних закладах, якщо за станом здоров'я вони втратили можливість виконувати службові чи посадові обов'язки за отриманою раніше кваліфікацією, що підтверджується висновками медико-соціальної експертної комісії, та в інших випадках, передбачених законом; б) громадяни України, які не завершили навчання за кошти державного або місцевого бюджету за певним ступенем освіти, мають право повторно безоплатно здобувати вищу освіту в державних і комунальних вищих навчальних закладах за тим самим ступенем освіти, за умови відшкодування до державного або місцевого бюджету коштів, витрачених на оплату послуг з підготовки фахівців, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Проте конкурс як необхідна умова здобуття вищої освіти у вищих навчальних закладах державної та комунальної форм власності зберігається.

*Друга проблема* – неоднозначність розуміння взаємозв'язку права на вищу освіту та доступності вищої освіти, що не дозволяє встановити суб'єктів (органи влади), відповідальних за практичну реалізацію даної норми Закону, та способи забезпечення доступності вищої освіти.

Механізмом гарантування освітньої безпеки суспільства є норми освітнього права. Йдеться про сукупність правил поведінки, встановлених державою або від імені держави для врегулювання освітніх відносин. Українська вища освіта регулюється Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту» та іншими нормативними документами. Удосконалення освітнього права є нагальною передумовою реформування вищої школи.

Сферами відповідальності держави водночас мають бути:

- формування стратегії і політики розвитку вищої освіти з урахуванням трансформації інформаційного суспільства в суспільство знань;
- розроблення стандартів якості вищої освіти та контролю за їх дотриманням; створення системи управління якістю вищої освіти;
- удосконалення фінансування державних освітніх установ, їх матеріально-технічного та іншого забезпечення; надання фінансової підтримки студентам ЗВО (стипендій, пільгових освітніх кредитів, грантів тощо);
- боротьба з корупцією та хабарництвом у системі освіти;
- соціальний захист працівників освітньої сфери;
- податкова підтримка тих роботодавців, які забезпечують перше робоче місце для випускників ЗВО або здійснюють за власний кошт професійне навчання і підвищення кваліфікації своїх працівників.

### ***Практичне завдання***

Розгляньте результати SWOT-аналізу НІОУ імені Ярослава Мудрого.

Джерело: Стратегічний план розвитку Університету на 2018–2024 роки. С. 35–37. URL: <https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/06/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%83-%D0%BD%D0%B0-2018-2024-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf>

*Чи з усіма висновками щодо внутрішніх сильних та слабких сторін Університету ви погоджуєтесь? Чи всі загрози та можливості Університету враховані?*



## **Тестові завдання**

*1. Яку функцію вищої освіти характеризує підготовка працівників різної направленості і рівня кваліфікації відповідно до потреб національної економіки, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів?*

- а) капіталоутворювальна;
- б) ресурсозабезпечувальна;
- в) інноваційна;
- г) стратифікаційна.

*2. Яку функцію вищої освіти характеризує освіта як сфера формування людського капіталу індивіда та інтелектуального капіталу фірми, людського та інтелектуального потенціалу суспільства?*

- а) капіталоутворювальна;
- б) селективна;
- в) інноваційна;
- г) стратифікаційна.

*3. Яку функцію вищої освіти характеризує підготовка людини до успішної перетворювальної діяльності, формування інноваційної культури, інноваційної поведінки та інноваційного мислення?*

- а) капіталоутворювальна;
- б) селективна;
- в) інноваційна;
- г) соціалізації особистості.

*4. Яку функцію вища освіта виконує, сприяючи адаптації молоді до соціальних відносин і суспільного життя; формуванню громадянської і соціальної активності?*

- а) капіталоутворювальна;
- б) селективна;
- в) інноваційна;
- г) соціалізації особистості.

5. Яка з функцій вищої освіти пов'язана із відбором на навчання найбільш обдарованих і здібних осіб, у більшості випадків гарантує престижну і високооплачувану роботу, досягнення вищого соціального статусу?

- а) стратифікаційна;
- б) селективна;
- в) ресурсозабезпечувальна;
- г) соціалізації особистості.

6. Яка з функцій вищої освіти виявляє себе в тому, що доступ до вищої освіти одержують не всі члени суспільства, а освіта відтворює соціально-професійну структуру суспільства та соціальну нерівність?

- а) капіталоутворювальна;
- б) селективна;
- в) інноваційна;
- г) стратифікаційна.

7. Як називається сукупність кваліфікаційних та особистісних характеристик людини, сформованих у результаті інвестицій в освіту, які приносять дохід протягом трудової діяльності і спонукають до подальших інвестицій в освіту?

- а) основний капітал;
- б) освітній капітал;
- в) оборотний капітал;
- г) власний капітал.

8. Який із чинників створює можливості розвитку вищої освіти в Україні?

- а) обмеження доступності якісної вищої освіти для значної частини молоді;
- б) посилення депрофесіоналізації вищої освіти;
- в) зменшення рівня державного фінансування вищої освіти;
- г) перехід до інформаційного суспільства, економіки знань.

9. Який із чинників створює загрози розвитку вищої освіти в Україні?

- а) високий рівень освіти населення країни, загальне суспільне розуміння значущості освіти;
- б) стале зростання попиту на якісну вищу освіту;
- в) можливість використання досвіду освітньої діяльності кращих зарубіжних ЗВО;
- г) «відплив мізків» викладачів і науковців за кордон.

10. Що з переліченого суперечить суспільним інтересам у сфері вищої освіти?

- а) забезпечення основних критеріїв розвитку сучасної вищої освіти;
- б) збалансування соціально-економічних інтересів та узгодження дій усіх інститутів освітньої сфери;
- в) зростання міжнародної конкурентоспроможності національної системи вищої освіти;
- г) відсутність можливості здобувати освіту протягом усього життя.

11. Який із критеріїв розвитку вищої освіти характеризує відповідність підготовки фахівців потребам ринку праці?

- а) доступність;
- б) рівність освітніх можливостей;
- в) ефективність;
- г) якість.

12. Який із критеріїв розвитку вищої освіти характеризує її здатність випускати велику кількість фахівців, надавати можливість здобувати освіту протягом усього життя?

- а) доступність;
- б) рівність освітніх можливостей;
- в) охоплення;
- г) якість.

13. Який із критеріїв розвитку вищої освіти характеризує її спроможність готувати фахівців і професіоналів відповідно до встановлених у суспільстві норм і стандартів?

- а) доступність;
- б) привабливість для іноземних студентів;
- в) ефективність;
- г) якість.

#### Список рекомендованої літератури

Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. Дата оновлення: 07.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.06.2020).

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 37–38. Ст. 2004. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 03.06.2020).

Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти: Закон України від 18.12.2019 р. № 392-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20> (дата звернення: 03.06.2020).

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39. Ст. 380. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 03.06.2020).

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Shevchenko L. S. Accessibility in higher education in the context of implementation of the Law of Ukraine «On Higher Education». *Економічна теорія та право*. 2015. № 4. С. 88–97.

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Сформулюйте основні критерії розвитку сучасної вищої освіти.

2. Чи забезпечує, на ваш погляд, система вищої освіти в Україні: а) рівність освітніх можливостей (правову та реальну) для представників меншин, людей з обмеженими фізичними можливостями, малозабезпечених верств населення? б) доступність здобуття вищої освіти; в) якісну вищу освіту?

3. За якими показниками можна визначати ефективність підготовки фахівців і професіоналів у вищій освіті?

4. Як ви розумієте поняття «освітня безпека суспільства»?

5. Що являє собою зміст освітнього права?

## **Тема 2.1. Вища освіта як суспільно-приватне благо**

### **П л а н**

1. Економічна природа та ознаки вищої освіти як суспільно-приватного блага.

2. Приватний та суспільний ефекти навчання при здобутті вищої освіти.

3. Приватне та суспільне фінансування вищої освіти. Закордонний досвід державного та приватного фінансування вищої освіти.

### **Лекторіум**

#### **ВИЩА ОСВІТА ЯК СУСПІЛЬНО-ПРИВАТНЕ БЛАГО**

До цього часу існують прямо протилежні думки: одні дослідники вважають, що вища освіта є суспільним благом, на яке має право кожен громадянин, інші характеризують освіту як приватне благо (комерційну послугу). У багатьох розвинених країнах превалює ідея розвитку вищої освіти як суспільного блага. На цьому наголошується у підсумковому документі саміту «групи восьми» «Освіта для інноваційних суспільств у XXI столітті» (Санкт-Петербург, 2006), у Комюніке Всесвітньої конференції з вищої освіти «Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку» (Париж, 5–8 липня 2009 р.), в Універсальній декларації прав людини.

Вища професійна освіта, дійсно, мала б ознаки *суто суспільного блага*, якби її послуги: 1) споживалися всіма громадянами країни безплатно (незалежно від того, платять вони за них чи ні), без будь-яких обмежень і виключень будь-кого із споживачів; 2) не були вибірковими, тобто надходили до всіх споживачів в одній і тій же кількості; 3) споживалися людьми тільки разом, колективно, а обсяг індивідуального споживання освітніх послуг дорівнював обсягові їх колективного споживання. На розвиток освіти як суспільного блага прямо вказує її фінансування державою за рахунок видатків із державного бюджету або, коли освітній процес має певну регіональну структуру та спрямованість, – за рахунок коштів як центрального, так і місцевих бюджетів. Саме як суспільне благо освіта сприяє утворенню загального позитивного зовнішнього ефекту у вигляді підвищення рівня освіченості, культури і продуктивності нації.

Вища професійна освіта мала б ознаки *суто приватного блага*, коли б: 1) регулювалася винятково ринковим механізмом, спрямованим на задоволення платоспроможних потреб певної частини населення; 2) кожна одиниця освітньої послуги (навчальний курс, навчальний предмет) передавалася споживачу за окрему плату; 3) знання розглядалися як інвестування в людський капітал, які приносять прибуток, а високий рівень професійної освіти – як запорука індивідуального соціального захисту.

Насправді ж професійна освіта належить до змішаних благ, а точніше – до *суспільно-приватних благ*. Її характеризують: 1) висока конкурентність абітурієнтів при вступі до ЗВО: на всіх бажаючих навчатися у ЗВО місць просто не вистачає, тому здійснюється їх конкурсний відбір; 2) низька виключеність людини (студента) зі споживання блага – освітньої послуги; 3) дедалі більша орієнтація пропозиції освітнього блага на індивідуальні потреби його споживачів. Упровадження у ЗВО дисциплін за вибором, стимулювання індивідуальної роботи студентів, підготовка дипломних проєктів з орієнтацією на майбутнє місце роботи випускників – тому підтвердження.

Причому в міру зростання рівня освіти приватний ефект навчання стає більш значущим порівняно із суспільним ефектом. Отже, оскільки вища освіта належить до суспільно-приватних благ, то й витрати на неї мають складатися із суспільних (державних) і приватних. Враховуючи ж зростаючий приватний ефект навчання, дедалі більшого значення має набувати приватне фінансування вищої освіти.

### ***Практичне завдання***

Ознайомтеся з «Порядком формування мінімального розміру плати за навчання для здобуття вищої освіти на основі індикативної собівартості», затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2020 р. № 191.

#### ***Дайте відповіді на питання***

1. Що таке індикативна собівартість? За якою формулою вона обчислюється?

2. Що таке мінімальний розмір плати за навчання для здобуття вищої освіти?

*Запропонуйте заходи зі зменшення індикативної собівартості навчання в НЮУ імені Ярослава Мудрого.*

### **Список рекомендованої літератури**

Деякі питання запровадження індикативної собівартості: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2020 р. № 191. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zaprovnm030320adzhennya-indikativnoyi-sobivartosti?fbclid=IwAR1XrDMnyWiaZLsgbQLC1e9qOegiltZrZPBtUuXBZAitZgbtRVT3xiXH2zk>

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Shevchenko L. S. Accessibility in higher education in the context of implementation of the Law of Ukraine «On Higher Education». *Економічна теорія та право*. 2015. № 4. С. 88–97.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Наведіть приклади та поясніть ознаки суто приватного блага.
2. Наведіть приклади та поясніть ознаки суто суспільного блага.
3. Чому вища освіта має ознаки суспільно-приватного блага?
4. Як змінюються приватний та суспільний ефекти навчання в міру зростання рівня освіти?
5. У чому полягають приватні вигоди фахівців із вищою освітою?
6. Поясніть аргументи прихильників приватного фінансування вищої освіти. Чи поділяєте ви таку позицію?
7. Як ви ставитеся до запровадження в Україні індикативної вартості навчання у вищій школі?

### **Тема 2.2. Економічна доступність вищої освіти. Політика «розподілу витрат» на вищу освіту**

#### **П л а н**

1. Поняття економічної доступності вищої освіти.
2. Політика «розподілу витрат» на вищу освіту між державою і здобувачами освіти: зміст, причини, закордонний досвід.
3. Ризики політики «розподілу витрат» в Україні. Проблема корупції та тіньової плати за навчання.

#### **Л е к т о р і у м**

### **ЕКОНОМІЧНА ДОСТУПНІСТЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

*Економічна доступність вищої освіти* в українському суспільстві вийшла на перший план. Дослідники дедалі більше наголошують на очевидному зв'язку між доступністю вищої освіти і фінансовими можливостями її отримання: доступність –



результат, а спроможність платити – один із чинників, що впливає на досягнення такого результату. Зважаючи на широкий суспільний резонанс проблеми, Конституційний Суд України ще в 2004 р. дав таке роз'яснення: безоплатність вищої освіти в Україні означає, що громадянин має право здобути її відповідно до стандартів вищої освіти без внесення плати в державних і комунальних навчальних закладах на конкурсній основі (частина четверта статті 53 Конституції України) у межах обсягу підготовки фахівців для загальносуспільних потреб (державного замовлення)<sup>1</sup>. Уся інша підготовка фахівців у державних ЗВО здійснюється платно. У приватних ЗВО освіта здобувається винятково на платній основі.

Відомий американський економіст Д. Джонстоун називає три основні причини *політики «розподілу витрат»*, які істотно розрізняються за своїми економічними, політичними та ідеологічними засадами<sup>2</sup>:

1) – обмежені можливості (фінансові, матеріальні і людські ресурси) ЗВО дати освіту всім бажаючим.

2) – правильне тлумачення поняття рівності: у процесі навчання людина формує людський капітал, який потім дає їй можливість заробляти більше грошей. Щодо начебто «безплатної» вищої освіти, то насправді вона оплачується тими громадянами, які сплачують податки.

---

<sup>1</sup> Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 50 народних депутатів України про офіційне тлумачення положень частини третьої статті 53 Конституції України «держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах» (справа про доступність і безоплатність освіти № 1-4/2004), № 5-рп/2004 від 4 березня 2004 р.

<sup>2</sup> Джонстоун Б. Финансирование и доступность высшего образования: международные сравнительные исследования оплаты обучения и мер финансовой поддержки. Семинар «Финансирование и доступность высшего образования», Урал. гос. ун-т, 15 июня 2006 г. URL: [http://unimgmt.eunnet.net/unimng/N2\(16\)\\_2001/win](http://unimgmt.eunnet.net/unimng/N2(16)_2001/win)

3) – неоліберальне уявлення про те, що плата за навчання є ціною товару, який дорого коштує і користується високим попитом. Це вносить до вищої освіти певні елементи ринкової системи, одним з яких є ефективність функціонування: оплата деякої частини вартості навчання повинна зробити студентів та їхні родини більш розбірливими споживачами, а ЗВО спонукати задуматися про реальну вартість навчання. Існує також можливість залучення коштів приватних фірм, які можуть оплачувати підготовку у ЗВО потрібних їм фахівців. Крім того, одержання приватних коштів зробить ЗВО більш чутливими до індивідуальних і суспільних потреб.

Та чи готово суспільство до такої практики?

В англосаксонських країнах – Великій Британії, США і Австралії – в силу історичних причин освіта розглядається переважно як «приватне благо», відповідальність за яке лежить на окремому громадянину. Через це й плата за навчання є скрізь, у тому числі й у державних університетах. У 1997 р. згідно з Трудовим договором Велика Британія першою в Європі зробила оплату вищої освіти офіційною політикою уряду.

У континентальній Європі система вищої освіти традиційно вважалася сферою відповідальності держави й уряду. Проте й тут починають визнавати приватні вигоди фахівців із вищою освітою. У 2001 р. Австрія стала першою німецькомовною країною, яка ввела плату за навчання у вищій школі. У 2005 р. після рішень Конституційного Суду Німеччини у багатьох федеральних землях (Баварія, Баден-Вюртенберг, Гамбург, Нижня Саксонія, Північний Рейн-Вестфалія, Рейнланд-Пфальц, Саар) теж було введено плату за університетське навчання. В окремих випадках плата встановлюється лише за здобуття другої вищої освіти або тільки для тих, хто зтягнув навчання і є «вічним студентом». При цьому є *можливість* відтермінувати плату за навчання на час після закінчення університету. У Фінляндії та Швеції запроваджено платне навчання за спеціальними англійськими магістерськими програмами для слухачів із країн, які не є членами ЄС /ОЕСР.

Україна належить до числа країн з високим рівнем майнової диференціації та досить високим рівнем бідності. Періодичні підвищення прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати не забезпечують досягнення їх співвідношення відповідно до стандартів Європейської соціальної хартії. Через це має місце обмеженість здобуття вищої освіти для потенційних студентів із родин із низьким рівнем доходів, насамперед багатодітних та неповних родин (одинокі матері з дітьми, інваліди та сім'ї інвалідів, люди похилого віку). Особливо вразливою категорією стосовно доступу до вищої освіти є сільська молодь. При цьому український споживач вищої освіти стикається з численними проблемами і ризиками:

1) рівень оплати за навчання у вищій школі в Україні постійно зростає; крім того, існують різні види додаткових витрат студентів, які пов'язані з проживанням (особливо в іншому місті), харчуванням, одягом, транспортом, літературою тощо. Неможливість родини профінансувати ці витрати обумовлює поєднання багатьма студентами навчання з роботою, перехід на заочну форму, неодноразові переривання навчання, не кажучи вже про вибір найдешевших освітніх програм у не найвищого рівня ЗВО;

2) в Україні відсутні доступні фінансові компенсатори витрат домогосподарств на освіту, насамперед надання грантів та пільгових освітніх позик. Не розроблено методики оцінки фінансового становища родини для одержання такої фінансової допомоги; проблематичним є чесне декларування доходів як умова одержання студентської фінансової допомоги. Не врегульованою юридично і тому не розвиненою є традиція філантропічної допомоги здобування вищої освіти через створення різних приватних фондів при університетах;

3) існує суперечність концептів рівного доступу та «позитивної дискримінації» – надання формалізованих або неформалізованих преференцій (пільг) окремим категоріям вступників із міркувань соціального захисту або політичної кон'юнктури, які законодавчо закріплені низкою Законів України, рішеннями Президента та Уряду України;

4) поширеними є тіньові форми оплати освітніх послуг. Ідеться про неформальні платежі – збори на свята, індивідуальні й колективні подарунки викладачам, плату за оцінки під час сесії; оплату репетиторів; плату викладачам або «розумним» студентам за підготовку курсових та дипломних робіт. Тобто поряд з офіційно безплатною і офіційно платною освітою діє підсистема офіційно безплатної, а реально платної, корупційної освіти;

5) система освіти в Україні, на відміну від розвинених держав, не виправдовує сподівання споживачів освітніх послуг вищої школи на соціальну мобільність – перехід до вищого рівня в соціальній структурі суспільства. Витрати на здобуття вищої освіти не гарантують ні працевлаштування, ні одержання високих трудових доходів у майбутньому.

### ***Практичне завдання***

*Знайдіть статистичні дані щодо кількості українських студентів, які навчаються за кордоном. Поясніть, що мотивує освітню міграцію.*

### ***Тестові завдання***

*1. Що з переліченого характеризує суто приватне благо?*

а) споживається всіма людьми безплатно, без будь-яких обмежень і виключень будь-кого із споживачів;

б) не є вибірковим, надходить до всіх споживачів в одній і тій же кількості;

в) споживалися людьми тільки разом, колективно, а обсяг індивідуального споживання освітніх послуг дорівнював обсягові їх колективного споживання;

г) задовольняє платоспроможні потреби певної частини населення.

*2. Що з переліченого характеризує суто суспільне благо?*

а) регулюється винятково ринковим механізмом;

б) задовольняє платоспроможні потреби певної частини населення;

б) кожна одиниця блага передається споживачу за окрему плату;

в) споживається всіма людьми безплатно, без будь-яких обмежень і виключень будь-кого із споживачів.

*3. До якого типу благ належить вища освіта?*

а) суто приватне;

б) суто суспільне;

в) суспільно-приватне;

г) конкурентне.

*4. Яку форму доступності вищої освіти означає можливість здобуття освіти незалежно від статі, етнічної належності, віку, раси або соціального стану людини?*

а) інтелектуальна;

б) економічна;

в) соціальна;

г) територіальна.

*5. Яку форму доступності вищої освіти означають інтелектуальні здібності до засвоєння певної сукупності знань, умінь і навичок відповідно до освітніх програм і стандартів вищої освіти?*

а) інтелектуальна;

б) інформаційно-технологічна;

в) соціальна;

г) територіальна.

*6. Яку форму доступності вищої освіти означає можливість задоволення потреб регіонального ринку праці у відповідних фахівцях?*

а) економічна;

б) інформаційно-технологічна;

в) соціальна;

г) територіальна.

7. Яку форму доступності вищої освіти забезпечує розвиток сучасних дистанційних технологій?

- а) інтелектуальна;
- б) інформаційно-технологічна;
- в) соціальна;
- г) територіальна.

8. Яка форма доступності вищої освіти має місце, якщо розмір фінансових витрат домогосподарств на придбання послуг вищої освіти є необтяжливим для них, не підриває задоволення інших першочергових потреб?

- а) економічна;
- б) інформаційно-технологічна;
- в) соціальна;
- г) територіальна.

9. Що з переліченого можна вважати офіційною формою оплати навчання у вищій школі?

- а) індивідуальні й колективні подарунки викладачам;
- б) оплата репетиторів;
- в) плата викладачам за підготовку курсових та дипломних робіт;
- г) навчання за кошти фізичних та/або юридичних осіб (за контрактом)/

10. Як називається реалізація права людини на здобуття загальної та професійної освіти в державному або приватному ЗВО відповідно до індивідуальних здібностей та потреб суспільства (ринку праці), а також здатність держави до захисту національних інтересів у сфері освіти від можливих загроз?

- а) економічна безпека держави;
- б) освітня безпека суспільства;
- в) соціальна безпека індивіда;
- г) фінансова безпека університету.

## Список рекомендованої літератури

Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. Дата оновлення: 07.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.12.2019).

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 37–38. Ст. 2004. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 03.12.2019).

Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти: Закон України від 18.12.2019 р. № 392-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20>

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39. Ст. 380. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 03.12.2019).

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Shevchenko L. S. Accessibility in higher education in the context of implementation of the Law of Ukraine «On Higher Education». *Економічна теорія та право*. 2015. № 4. С. 88–97.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Що означає «доступність вищої освіти»? Які види доступності вищої освіти слід виокремлювати й аналізувати?
2. У чому полягає зміст політики «розподілу витрат» на вищу освіту?
3. Якими є суперечності та можливі наслідки реалізації такої політики державою?
4. Чому однією із загроз доступності вищої освіти в Україні є поширення тіньових форм оплати освітніх послуг?
5. Що вважати неформальними платежами у вищій школі?

6. Якими, на вашу думку, є причини корупції в університетах? Її прояви?

7. Хто і як має боротися з освітньою корупцією?

### **Тема 3. Соціальна відповідальність університетів та публічний (громадський) контроль якості освіти**

#### **П л а н**

1. Поняття та критерії «соціально відповідального університету».

2. Відповідальність університетів за забезпечення сучасної якості вищої освіти. Безпосередні й кінцеві результати діяльності ЗВО.

3. Порівняльний аналіз моделей управління університетом: «університет-фірма», «університет-суспільство».

4. Довгострокові пріоритети вищої освіти. Професіоналізація і транспрофесіоналізація вищої освіти. Прояви асоціальної (безвідповідальної) поведінки університетів щодо якості освітніх послуг.

5. Форми суспільного контролю за якістю освітніх послуг університетів. Акредитація освітніх програм. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти та його функції.

#### **Л е к т о р і у м**

### **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА ПУБЛІЧНИЙ (ГРОМАДСЬКИЙ) КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ОСВІТИ**

Роль ЗВО (університетів) є провідною не тільки у виробництві освітніх благ, а й у передаванні студентам визнаних у суспільстві цінностей, інтеграції студентської молоді в суспільство. Від соціально відповідального ЗВО



(університету) очікують насамперед досягнення високих кінцевих результатів діяльності. Так, В. Л. Тамбовцев розрізняє безпосередні й кінцеві результати діяльності ВНЗ.

**Безпосередні результати** – це зміни, що відбулися всередині організації і матеріально-речовій складовій її зовнішнього середовища, які збігаються або не збігаються з початковими намірами (планами) організації (керівництва організації) за величиною, але відповідають їм за предметною областю.

**Кінцеві результати діяльності** – це зміни, що мали місце в станах інших індивідів або організацій (stakeholders), які прямо чи непрямо спричинені діями працівників даної організації.

Кінцеві результати діяльності ЗВО пропонується відображати в трьох вимірах:

1) *когнітивні кінцеві результати* – переданий-здобутий рівень знань, умінь і навичок як основи правильної професійної діяльності й орієнтації студентів у світі (пізнавальний компонент освітньої діяльності);

2) *економічні кінцеві результати* – відповідність структури, обсягів знань та здобутих під час навчання навичок попиту на ринку праці. Йдеться про людський капітал студента (майбутнього працівника) у вузькому значенні, який дорівнює його капіталізованому доходу, або тій сумі коштів, дохід від яких дорівнює одержуваній цим індивідом заробітній платі;

3) *соціальні кінцеві результати* – набутий у ЗВО соціальний капітал, тобто різноманітні зв'язки індивіда з іншими індивідами, групами і організаціями, якими він може скористатися для розв'язання своїх проблем (реалізації своїх інтересів). Чим ширші й різноманітніші такі зв'язки, тим легше реалізовувати людський капітал, і тим менше витрати на подолання конфліктів у суспільстві<sup>3</sup>.

Починаючи з 1990-х рр. європейська громадськість почала вимагати від університетів чітко й зрозуміло

---

<sup>3</sup> Тамбовцев В. Л. Конечные результаты отрасли образования и проблемы их измерения. *Вопросы образования*. 2006. № 1. С. 5–24.

сформулювати їхні завдання й наміри щодо економіки й суспільства та очікувані результати, насамперед для того, щоб обґрунтувати доцільність їх державного фінансування. Найперше йшлося про забезпечення сучасної якості вищої освіти. Тим часом проблема набагато глибша. І пов'язана вона, на наш погляд, з існуванням суперечностей між самими очікуваними кінцевими результатами діяльності ЗВО, які в разі свого нерозв'язання можуть перетворитися на «провали» вищої освіти в цілому.

По-перше, якість освітньої (пізнавальної) діяльності ЗВО залежить від виробництва нових знань самими ЗВО, виконання ними науково-дослідницьких робіт. Однак результати НДДКР є інноваційним продуктом, який як об'єкт інтелектуальної власності потребує свого правового захисту, а в умовах ринкової економіки – комерційної реалізації. Поширення і популяризація нових знань через викладацьку діяльність серед студентів стають проблематичними. Виникають сумніви і щодо ефективності функціонування дослідницьких ЗВО.

По-друге, когнітивні результати діяльності ЗВО дедалі більше йдуть урозріз з економічними результатами – прагматичною орієнтацією навчального процесу на ринок праці. Ця суперечність виявляє себе в диференціації освіти на теоретичну і практичну, фундаментальну і вузькопрофесійну. Такі процеси досліджували ще давньогрецькі філософи, а в рамках німецької класичної філософії – Гегель. У XIX – середині XX ст. їх почали пов'язувати з суперечностями між ліберальною та утилітарною тенденціями в освіті.

Ліберальна тенденція відстоює класичну, фундаментальну освіту і наполягає на прийнятті цінності знання як такого, безвідносно до його практичної корисності. Уже в перших концепціях університету, розроблених кардиналом Дж. Г. Ньюменом (1801–1890) та німецьким гуманістом В. фон Гумбольдтом (1769–1859), розрізняються «освіта» і «навчання» («підготовка»). В університеті, на їхню думку, відбувається не просто приріст знань, а інтелектуальний розвиток студентів шляхом універсального навчання, вільної циркуляції думки і особистого спілкування, особлива увага

приділяється гуманістичному вихованню студентів.

Утилітарна тенденція – це стремління до професійної освіти, обумовлене потребами суспільної практики в добре підготовлених фахівцях. Зараз утилітарна парадигма перемагає: багато університетів з високою репутацією дедалі більше схиляються на її користь. Формується нова концепція університету – «*University excellence*» (університет переваг, досконалості, високої якості), у якій університет перетворюється на бюрократичну, клієнторієнтовану бізнес-корпорацію, а в ідеалі – на транснаціональну корпорацію. У західних країнах цій новій концепції університету відповідає масове запровадження академічного бізнес-менеджменту, який передбачає агресивну поведінку ЗВО та його підрозділів на ринку; оцінку діяльності науково-педагогічних працівників за критеріями залучення грантів, індексу цитування, участі в рекламній діяльності ЗВО тощо; домінування фігури адміністратора над професорсько-викладацьким складом; постійний пошук додаткових джерел інвестування університету<sup>4</sup>. Фактично засновується концепція стратегічного управління університетом як фірмою («університет-фірма») на відміну від моделі «університет-суспільство», що відбиває конфлікт між короткостроковими і довгостроковими цілями вищої освіти.

Довгострокові пріоритети вищої освіти мають бути зовсім іншими. Модель вищої освіти, пов'язана з професіоналізацією, переважає в індустріальному суспільстві. Її головною метою є формування й засвоєння знань та навичок, необхідних для визначеної сфери діяльності. Організація навчального процесу у ЗВО підпорядковується підготовці фахівців із конкретної професії, з певною кваліфікацією відповідно до потреб ринку праці.

У постіндустріальному суспільстві на зміну професіоналам приходять транспрофесіонали, або «люди-портфелі» – фахівці, здатні опанувати нові або суміжні

---

<sup>4</sup> «Круглый стол» в редакции журнала. *Высшее образование в России*. 2012. № 7. С. 38–9.

професії, носії унікального «пакету» знань і навичок. До особистих якостей працівника висувають вимоги ініціативності, креативності, відповідальності; здатності приймати рішення в умовах змін, бути суб'єктом змін; готовності вчитися і перенавчатися; адаптуватися до соціального середовища тощо. Інакше кажучи, вузька професійна підготовка і кваліфікація значної частини найманих працівників перестає відповідати вимогам часу, а їхні професійні якості поступаються «загальним компетентностям (soft skills), здібностям бути гнучкою, мобільною, розвинутою особистістю. Багато дослідників правильно ставлять питання про створення університетів четвертого покоління – мультиуніверситетів, трансуніверситетів.

По-третє, існують суперечності між економічними й соціальними результатами діяльності ЗВО. Частина молоді, як і раніше, розглядає процес отримання вищої освіти з погляду набуття професійних знань, необхідних для життєвого успіху. Проте в більшості домінують не інтелектуальні і соціально-професійні, а соціально-матеріальні і соціально-економічні мотиви й установки.

Однак ЗВО можуть виявляти й асоціальну (безвідповідальну) поведінку в освітніх відносинах, насамперед щодо надання якісної освіти. Річ у тім, що ЗВО продають свої послуги на ринку довірчих благ, якість яких не можна оцінити прямо, її важко визначити навіть після споживання товару. Такі блага характеризуються або неможливістю одержання необхідної інформації про якість освіти, або доволі високими витратами вимірювання якості з боку покупця (споживача) блага. Споживачі фактично не знають, що вони купують. Не завжди й зрозуміло, чи купили вони щось узагалі. До того ж характерною рисою освітнього ринку є асиметрія інформації між його основними контрагентами – ЗВО і студентами (їхніми родинами), та пов'язані з нею ризик недобросовісної поведінки і негативний відбір.

Використовуючи інформаційну асиметрію ринку на свою користь, ЗВО можуть надавати стандартні освітні послуги з

максимальною економією коштів і ресурсів, наймати викладачів із нижчою кваліфікацією за меншу зарплату, брати гроші за додаткові послуги або необгрунтовано піднімати ціну за навчання за контрактом, знижувати вимоги до студентів під час заліків та іспитів, аби втримати найбільш платоспроможних із них.

Набагато гірше те, що ЗВО як продавець може постачати на ринок товар низької якості, видаючи його за товар високої якості. Такий ЗВО орієнтується на тих, хто зацікавлений лише у формальному титулі освіти, а також на абітурієнтів із низькою платоспроможністю. По суті, створюється ринок освітніх «благ нижчого порядку» («сумнівних благ», «низькоякісних благ», «товарів Гіффена»), попит на які збільшується в умовах низького рівня життя населення і навіть при підвищенні цін на такі блага. Звернемо увагу й на те, що зараз жоден ВНЗ не компенсує втрати студентів і замовників освітніх послуг у випадку їх низької якості.

Отже, ЗВО буде прагнути соціальної відповідальності, якщо суспільство запровадить певні форми громадського контролю з боку всіх учасників навчально-виховного процесу – держави, студентів, роботодавців. На думку багатьох дослідників, соціально відповідальний ЗВО зобов'язаний давати звіт суспільству про свої дії і вчинки, досягнуті результати діяльності. Так чинять багато університетів США, зокрема Чиказький, Каліфорнійський університет Берклі.

### ***Практичне завдання***

Проаналізуйте зміст норм «Кодексу академічної етики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого». URL: [https://nlu.edu.ua/files/norm\\_doc/kodeks\\_academichnoyi\\_etyky.pdf](https://nlu.edu.ua/files/norm_doc/kodeks_academichnoyi_etyky.pdf).

**Дайте відповіді на питання.**

- 1. Що таке академічна доброчесність? Чому Кодекс відносить академічну доброчесність до фундаментальних цінностей людини?*
- 2. Що передбачає дотримання академічної доброчесності?*

3. *Що вважається порушенням академічної доброчесності?*
4. *Які форми відповідальності застосовуються до порушників академічної доброчесності?*
5. *Які функції покладено на Комісію з академічної етики?*

### **Тестові завдання**

1. *Який із кінцевих результатів діяльності ЗВО слід віднести до когнітивних?*

- а) переданий-здобутий рівень знань, умінь і навичок студентів;
- б) відповідність структури, обсягів знань та здобутих під час навчання навичок попиту на ринку праці;
- в) набутий у ЗВО соціальний капітал;
- г) зміни, що відбулися всередині ЗВО і матеріально-речовій складовій її зовнішнього середовища.

2. *Який із кінцевих результатів діяльності ЗВО слід віднести до економічних?*

- а) переданий-здобутий рівень знань, умінь і навичок студентів;
- б) відповідність структури, обсягів знань та здобутих під час навчання навичок попиту на ринку праці;
- в) набутий у ЗВО соціальний капітал;
- г) зміни, що відбулися всередині ЗВО і матеріально-речовій складовій її зовнішнього середовища.

3. *Який із кінцевих результатів діяльності ЗВО слід віднести до соціальних?*

- а) переданий-здобутий рівень знань, умінь і навичок студентів;
- б) відповідність структури, обсягів знань та здобутих під час навчання навичок попиту на ринку праці;
- в) набутий у ЗВО соціальний капітал;
- г) зміни, що відбулися всередині ЗВО і матеріально-речовій складовій її зовнішнього середовища.

4. Яка з тенденцій у вищій освіті відстоює класичну, фундаментальну освіту і наполягає на прийнятті цінності знання як такого, безвідносно до його практичної корисності?

- а) утилітарна;
- б) ліберальна;
- в) професіональна;
- г) спеціальна.

5. Яка з тенденцій у вищій освіті відстоює професійну освіту, обумовлену потребами суспільної практики в добре підготовлених фахівцях?

- а) утилітарна;
- б) ліберальна;
- в) спеціальна;
- г) вільнодумна.

6. У якому суспільстві переважає модель вищої освіти, пов'язана з професіоналізацією?

- а) доіндустріальне;
- б) індустріальне;
- в) постіндустріальне;
- г) інформаційне.

7. У якому суспільстві переважає модель вищої освіти, пов'язана з транспрофесіоналізацією?

- а) доіндустріальне;
- б) індустріальне;
- в) постіндустріальне;
- г) традиційне.

8. Що властиве для концепції стратегічного управління університетом як фірмою («університет-фірма»)?

- а) масове запровадження академічного бізнес-менеджменту;
- б) інтелектуальний розвиток студентів шляхом універсального навчання;
- в) гуманістичне виховання студентів;
- г) прийняття цінності знання як такого, безвідносно до його практичної корисності.

9. Що властиве для концепції «університет-суспільство»?

- а) масове запровадження академічного бізнес-менеджменту;
- б) оцінка діяльності науково-педагогічних працівників за критеріями залучення грантів, індексу цитування, участі в рекламній діяльності ЗВО тощо;
- в) домінування фігури адміністратора над професорсько-викладацьким складом;
- г) інтелектуальний розвиток студентів шляхом універсального навчання.

10. Що з указанного слід віднести до *soft skills*?

- а) вузькопрофесійні навички;
- б) знання та уміння в межах набутої професії;
- б) ініціативність, креативність, відповідальність, здатність приймати рішення в умовах змін, бути суб'єктом змін;
- в) здатність до професійних дій відповідно до посадової інструкції.

### Список рекомендованої літератури

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 37-38. Ст. 2004. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 03.06.2020).

Шевченко Л. С. Соціальна відповідальність у сфері вищої освіти. *Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку*: монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2012. Розд. 7. С. 383–420.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Чи будуть упроваджені в українських університетах Системи честі? *Міжрегіональна науково-практична конференція молодих учених «Інституційне середовище*



*становлення та розвитку правової економіки в Україні*: матеріали конф., 28 листоп. 2017 р. / за заг. ред. А. П. Гетьмана. Харків: Право, 2017. С. 128–131.

Shevchenko L.S. Endowment funds and social justice in educational field. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 325–331.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Назвіть когнітивні, економічні та соціальні кінцеві результати діяльності ЗВО.

2. Що таке «провали» держави у сфері вищої освіти?

3. Що таке «провали» освітнього ринку?

4. У чому полягає суперечність між ліберальною та утилітарною тенденціями в освіті?

5. Розкрийте зміст концепції університету – «University excellence».

6. Порівняйте дві моделі управління університетом: «університет-фірма», «університет-суспільство». Якій і чому ви надаєте перевагу? Чи можна її реалізовувати повною мірою в Україні?

7. Що означає професіоналізація вищої освіти? Чи потрібна професіоналізація освіти сучасному суспільству?

8. Що означає транспрофесіоналізація освіти? Чому це концепція постіндустріального суспільства?

9. Чому ринок освітніх послуг вважається ринком довірчих благ?

10. Наведіть приклади інформаційної асиметрії ринку освітніх послуг. Якими є її наслідки?

11. У чому має полягати соціальна відповідальність ЗВО?

12. Якою має бути соціальна звітність університету?

13. Сформулюйте основні функції Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

## **Модуль II. ІННОВАТИЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ. ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА УНІВЕРСИТЕТІВ**

### **Тема 4.1. Інноваційний університет. Інновації в освіті**

#### **П л а н**

1. Інноваційна модель розвитку соціально-економічної системи та її види: інтеграційна, інтерактивна (мережева), новітня.
2. Роль університетів у новітній інноваційній моделі розвитку суспільства. Теорія «потрійної спіралі» інновацій (Г. Іцковиць і Л. Лейдесдорф).
3. Поняття та критерії інноваційного університету.
4. Інновації в освіті: освітні, науково-технологічні, економічні, управлінські.

#### **Лекторіум**

### **ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ. ІННОВАЦІЇ В ОСВІТІ**

Інноваційна модель розвитку соціально-економічної системи спирається на інноваційну діяльність, яка характеризується інноваційними цілями, інноваційними засобами їх досягнення та інноваційними результатами.

*Інтеграційна інноваційна модель* формується наприкінці ХІХ ст. і базується на поглибленні взаємодії економічних суб'єктів наукової сфери і виробництва: об'єднанні ресурсів їх інтелектуальної діяльності, проведенні спільних науково-технічних дослідженнях тощо. Це значно скорочує час та витрати на впровадження відкриттів фундаментальної науки у виробництво, полегшує трансакції інноваційного продукту між творцями, виробниками і кінцевими споживачами, допомагає залученню промислових та банківських фінансових ресурсів в

інноваційну сферу. Якщо виробництво ставить перед наукою завдання знайти способи розв'язання тих чи інших виробничих проблем, розробити науково-технічні прогнози, науково-технічні програми і плани розвитку, то науково-технічні досягнення вчених, зі свого боку, визначають рівень і характер виробництва. Особливо важливим є те, що інтеграція науки і виробництва передбачає інтеграцію знань економічних суб'єктів, які входять до інтегрованих науково-виробничих утворень.

Науково-виробнича інтеграція пройшла кілька етапів:

I – остання чверть XIX ст.: виникнення перших промислових лабораторій – лабораторії Т. Едінсона у Менло-Парк (1876 р., Нью-Йорк); лабораторій німецьких хімічних фірм «Байєр», «БАСФ», «Агфа» (перша половина 1880-х рр.) та «Дженерал електрик» (1890 р.); формування інфраструктури промислової науки (професійних товариств і асоціацій, спеціалізованих журналів, інформаційної підтримки);

II – перша половина XX ст.: інтенсивне зростання промислового сектора дослідницьких робіт, формування національного науково-дослідницького потенціалу, створення фінансової бази промислової науки, виконання великих проектів; міждисциплінарність досліджень;

III – друга половина XX ст.: інтеграція науки і виробництва, створення державних органів управління НТП, формування науково-технічної політики визнаються загальнонаціональним завданням держави;

IV – сучасний етап: наука перетворюється на велику галузь національної економіки, формуються ефективні моделі кооперації освіти, науки і виробництва, які вирізняються цілями, завданнями та змістом, сприяють створенню національної інноваційної системи<sup>5</sup>.

*Інтерактивна (мережева) інноваційна модель* упроваджується у практику розвинених країн у 90-х роках XX ст. з пе-

---

<sup>5</sup> Функции науки в жизни общества. URL: <http://allendy.ru/fil-nauki/454-nauka-economika.html>

реходом до інформаційного (мережевого) суспільства<sup>6</sup>. Така модель передбачає взаємодію усіх суб'єктів інноваційної діяльності як членів мережі шляхом використання інформаційних технологій, нових способів продукування, поширення та освоєння сучасних знань. Стрімке поширення Інтернету сприяє науковій кооперації між різними країнами, особливо у сфері досліджень і розробок. Набувають розвитку подвійні об'єднання на принципах мережевої взаємодії окремих видів науково-технологічної діяльності між собою та з бізнес-середовищем. Серед них:

- науково-освітні мережі на базі ЗВО університетського типу, організованих шляхом «приєднання» до мережевих структур, які взаємодіють з іншими навчальними закладами та їх об'єднаннями у рамках регіональних чи міжнародних зв'язків і мають державний чи приватний статус. Реформування ЗВО на принципах мережевої науково-дослідницької організації призводить до виникнення «віртуальних університетів», або «невидимих коледжів»;

- науково-виробничі мережі, які найбільш яскраво виявляють себе в побудові так званих «пірамідальних моделей» науки та є властивими для науково-технологічної діяльності транснаціональних корпорацій. Останні контролюють дослідження зі створення нових технологій, експериментальні розробки й надання інжинірингових науково-технологічних послуг, виробництво і збут наукоємних продуктів. З часом науково-виробничі мережі набувають характеру науково-бізнесових;

- освітньо-бізнесові мережі на базі провідних ЗВО університетського типу та компаній у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень (біо-, нано- та інформаційних технологій). Можливі розбіжності між науковою, освітньою та виробничою діяльністю коригує держава.

*Новітня інноваційна модель* набуває поширення у XXI ст. У передових країнах світу інновації визнано стратегіч-

---

<sup>6</sup> Бублик С. Г. Концептуальні підходи до формування інноваційної моделі державного управління науково-технологічною діяльністю. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Bublik.pdf>

ним пріоритетом, основним рушієм економічного розвитку, конкурентоздатності і створення робочих місць, покращення якості життя. Найбільш значущі інновації спрямовуються не так на отримання прибутку, як на розвиток суспільства й на те, щоб відповідати загальнолюдським потребам. Інноваційна сфера економіки стає головним об'єктом державної політики: впроваджуються державні програми захисту ділових інтересів бізнесу, подолання бюрократії та надлишкового регулювання економіки, боротьби з корупцією; запроваджуються протекціоністські заходи на підтримку вітчизняних інновацій; реформується освітня система, аби вона відповідала потребам інноваційного бізнесу.

Важливу роль у новітній інноваційній моделі розвитку суспільства відіграють університети. Відповідно до *теорії «потрійної спіралі» інновацій*, розробленої американськими вченими Генрі Іцковицем і Лойетом Лейдесдорфом, держава задає правила гри, надає політичну й законодавчу підтримку, забезпечує необхідні ресурси для стимулювання науково-дослідницької та інноваційної діяльності в університетах; високотехнологічний бізнес виконує роль головного замовника і провідника високих технологій на ринки; університет стає джерелом і ядром інноваційного процесу шляхом проведення наукових досліджень і «комерціалізації нового знання» через трансфер технологій і створення інноваційних компаній<sup>7</sup>.

Інноваційна дослідницька діяльність університету спрямовується на створення та освоєння інновацій на різних етапах інноваційного процесу: від появи ідеї або нової технології до виробництва інноваційної продукції та її реалізації на ринку (комерціалізації). Однак інноваційні продукти сучасних університетів достатньо різноманітні. Доцільно розрізняти «освітні інновації» та «інновації в освіті».

*Освітні інновації* включають: 1) нове знання як продукт наукового дослідження, упроваджений на ринок освітніх

---

<sup>7</sup> Семинар Генрі Іцковица. URL: <http://www.ane.ru/novosti-media/konferencii-seminary/304-henry-etzkowitz.html>

послуг: освітні програми (їх зміст і проблематику), нові підручники та навчальні посібники; 2) нові або вдосконалені освітні технології навчання (наприклад, дистанційне навчання, транснаціональна освіта, кейс-технологія, Інтернет-технологія, телевізійно-супутникова мережева технологія навчання тощо). Освітні інновації становлять сутність інноваційної освіти. Постіндустріальні формати передбачають заміщення класичних лекційно-семінарських занять сучасними проектними, дискусійними, пошуковими форматами з високим ступенем самостійності та активності студентів; установку на формування компетенцій, масове використання ІКТ та електронних освітніх технологій, перехід від індустріальних до постіндустріальних форматів організації дослідницької роботи.

*Інновації в освіті* є більш широким поняттям, ніж освітні інновації. Крім останніх, інновації в освіті вбирають у себе також:

- ◆ науково-технологічні інновації: результати наукових досліджень і розробок, що передаються для впровадження і застосування у виробництві. Такі інновації потребують тісної інтеграції ЗВО із науково-промисловим комплексом та використання матеріальної бази підприємств для свого впровадження. Важливою умовою їх виникнення є наявність інноваційної інфраструктури в регіоні та самому університеті;

- ◆ економічні інновації: нові механізми державного і приватного фінансування, студентське самофінансування, стимулювання інвестицій у сферу освіти, нові системи стимулювання праці в освіті;

- ◆ управлінські інновації: нові або вдосконалені форми організації навчального процесу та управління ЗВО; перехід до маркетингової орієнтації навчальних закладів (цілеспрямовану маркетингову роботу з підприємствами та випускниками); нові структури управління і фінансування науково-дослідницькою роботою викладачів та ін.

Університет, який активно займається інноваційною діяльністю, називають і н н о в а ц і й н и м .

## **Практичне завдання**

*Розробіть програму перетворення Університету на інноваційний з обґрунтуванням напрямів розвитку та впровадження: 1) науково-технологічних інновацій; 2) економічних інновацій; 3) управлінських інновацій.*

### **Список рекомендованої літератури**

Шевченко Л. С. Інноваційна модель соціально-економічного розвитку: трансформації університетської освіти. *Social and economic changes of contemporary society*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. Розд. 4.9. С. 240–247.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 3. С. 21–27.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Поясніть зміст теорії «потрійної спіралі» інновацій, розробленої американськими вченими Генрі Іцковицем і Лойстом Лейдесдорфом. Яке місце у «потрійній спіралі» відведено університетам?

2. Поясніть відмінності «освітніх інновацій» та «інновацій в освіті».

3. Чому, на вашу думку, поняття «інноваційний ЗВО» не має однозначного тлумачення? Яке б визначення «інноваційного університету» дали ви?

4. Які освітні інновації в НЮУ є найбільш ефективними?

5. Які економічні інновації НЮУ ви знаєте?

## **Тема 4.2. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності та захист інтелектуальної власності університетів**

### **П л а н**

1. Комерціалізація освітніх інновацій.
2. Комерціалізація наукових досліджень (результатів НДДКР) університету. Досвід комерціалізації наукових досліджень університетів США. Закон Бей-Доула (Bayh-Dole Act) 1980 р.
3. Інноваційна інфраструктура ЗВО: технопарки, наукові парки, інноваційні бізнес-інкубатори, інноваційні центри.

### **Лекторіум**

#### **КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Важливим критерієм інноваційної діяльності сучасного університету є комерціалізація результатів його роботи та захист інтелектуальної власності, які б поширювалися на освітні інновації та на результати науково-дослідницької діяльності. Якщо університетські інновації спочатку створювалися й використовувалися для задоволення потреб власного відтворення наукової школи, то останнім часом вони з самого початку передбачають своє існування як товару, який дає дохід від практичного використання, особливо в разі орієнтації на практичні потреби виробництва.

*Комерціалізація освітніх інновацій* має місце, якщо навчання студентів відбувається за договорами платного навчання, і відзначається нестабільністю. Серед причин – відсутність потреби у багатьох студентів у освітніх інноваціях і, відповідно, не сформованість або невизначеність попиту на них; залежність попиту на освітні інновації від рівня доходів родини; психологічна неготовність до споживання інноваційних освітніх продуктів. Крім того, пропозиція освітніх інновацій іде від науково-педагогічного персоналу і практично



завжди випереджає попит, особливо при викладанні фундаментальних дисциплін.

*Комерціалізація наукових досліджень (результатів НДДКР)* означає упровадження науково-технологічних інновацій у виробництво та одержання прибутку. Вона здійснюється через ринок знань (реалізація науково-технічної продукції), ринок об'єктів інтелектуальної власності (реалізація прав використання об'єктів інтелектуальної власності) і ринок продуктів (доведення розробки до промислового використання).

У США практика комерціалізації наукових досліджень університетів включає: по-перше, роботу з патентування і патентної підтримки перспективних наукових відкриттів та одержання прибутку від продажу ліцензій на ці патенти; по-друге, створення на базі наукових відкриттів і за допомогою правової, фінансової та організаційної підтримки університетів *spin off* і *startup* компаній з подальшим одержанням часткового прибутку від їх діяльності (дивідендів від акцій компанії) або доходу від продажу компанії; по-третє, проведення для дослідників спеціальних семінарів з економічних та правових питань комерціалізації інновацій.

Щоб посилити конкурентоспроможність країни у сфері інновацій, конгресом США було прийнято низку важливих законодавчих і нормативних документів, зокрема: закон Стівенсона – Вайдлера «Про технологічні нововведення» (1980), федеральний закон про трансфер технологій (1986), національний закон про конкурентоспроможність у галузі трансферу технологій (1989), урядове розпорядження «Про спрощення доступу до наук і технологій» та ін. Однак найважливішу роль зіграли поправки до закону про патенти і торгові знаки, відомі як закон Бея-Доула (Bayh-Dole Act) 1980 р.

Тепер університетам та іншим дослідницьким установам почали належати права інтелектуальної власності на ті розробки, які були проведені за фінансової підтримки держави. Причому, відмовляючись від власності, держава не тільки зробила реальними власниками науково-технічних результатів університети, а й сформувала базові умови для взаємодії всіх

учасників процесу створення, охорони, передавання та використання технологій в економіці країни. В університетах почали працювати патентно-ліцензійні відділи. Кожний університет зобов'язаний: 1) подати заявку на патентування винаходу, інакше права повертаються до уряду; 2) винайти можливість комерційного запровадження винаходу, а в разі успіху – виділити частину доходів від комерціалізації винахіднику; 3) надати агентству, яке фінансує університет, звітну документацію; в окремих випадках агентство може затребувати собі право на винахід<sup>8</sup>.

Останнім часом фахівці дійшли висновку, що патентної активності самих університетів та наявності навіть досконалого патентного законодавства для інноваційного розвитку ЗВО замало. Потрібно формування інноваційної інфраструктури, суб'єкти якої б узяли на себе окремі функції з комерціалізації результатів інноваційної діяльності університетів. Йдеться про наукові, дослідницькі парки, технопарки, бізнес-інкубатори, створені як за участі університетів, так і незалежно від них.

*Технопарки* здійснюють комерціалізацію наукових розробок, даючи додатковий заробіток викладачам, аспірантам і студентам і водночас перешкоджаючи надмірній комерціалізації роботи самих вищих навчальних закладів. Перший університетський технопарк з'явився в 1947 р. у Бостоні. Починаючи з 1970-х років, технопарки у США функціонують у загальному полі так званих зонтичних структур, до яких належать також бізнес-інкубатори, інноваційні центри, інжиніринг-центри, що покликані служити швидкому і прямому впровадженню розробок і бізнес-планів, пов'язаних з високими технологіями. Автор ідеї (підприємець-початківець, учений, розробник, інженер) представляє адміністрації технопарку свій проект у вигляді бізнес-плану. Якщо проект схвалюється, то з автором укладається контракт (зазвичай на 2-3 роки), і автор стає клієнтом технопарку. Йому надають «осередок» –

---

<sup>8</sup> Марков К. А. Коммерциализация научных исследований в университетах США. URL: [http://www.unn.ru/pages/vestnik/99999999\\_West\\_2009\\_5/3.pdf](http://www.unn.ru/pages/vestnik/99999999_West_2009_5/3.pdf)

виробничий модуль технопарку (утворюваний малими університетськими підприємствами і фірмами), де він і працює. Клієнти технопарків на пільгових умовах користуються телекомунікаційними послугами, бухгалтерією, консультаціями керівників, юристів і т.п., до того ж відразу, на місці. Для оплати пов'язаних із виконанням проекту витрат клієнти отримують від технопарку кредит (іноді його надають банки або зацікавлені фірми). Усе це входить до переліку сервісних послуг технопарку. У цьому й полягає зонтичність. Цей сервіс стає ефективним і починає приносити прибуток технопарку (а отже, і університету чи науковому центру, якщо вони є засновниками технопарку), а проекти максимально ефективні і прибуткові<sup>9</sup>.

У літературі відзначається розвиток технопарків у два етапи: 1960-ті роки, коли виникла більшість наукових парків у США і з'явилися їхні зародкові форми в європейських країнах, і 1980-ті – коли стало формуватися друге покоління технопарків у США, Західній Європі і з'явилися технопарки в Японії та інших країнах Азії.

*Наукові парки* умовно зведено до трьох моделей – американської, японської і змішаної. В американській моделі (США, Велика Британія) існують такі типи «наукових парків»:

1) наукові парки у вузькому значенні слова. Найбільший із них – Стенфордський. Він знаходиться на землях університету, зданих в оренду на 51 рік 80-ом високо-технологічним компаніям (26 тис. зайнятих), що тісно співробітничать з університетом. Серед компаній – три головні організації геологічної служби США, гіганти електроніки (IBM, Hewlett Packard), аерокосмічні компанії («Локхід»), хімічні та біотехнологічні дослідницькі центри;

2) дослідницькі парки, які розробляють нововведення лише до стадії технічного прототипу. Типові приклади дослідницьких парків: приватний дослідницький Центр Іллінойського Технологічного Інституту; Херіот-Уоттський –

---

<sup>9</sup> Під парасолькою технопарків. URL: <http://www.madeinua.info/view.aspx?type=ja&lang=1&jaid=622>

найстарший науковий парк Шотландії, єдиний у Європі, де дозволено лише проведення науково-дослідних робіт і заборонено масове виробництво;

3) інкубатори (у США) та інноваційні центри (у Великій Британії і Західній Європі).

В інноваційному бізнес-інкубаторі вчений після ретельної експертизи своєї розробки та бізнес-плану отримує можливість пільгової оренди приміщення і обладнання, ділових консультацій, фінансової, інформаційної та організаційної підтримки. Однак інкубатор може бути й чисто комерційною структурою, покликаною поживити малий бізнес, причому реалізувати найрізноманітніші проекти, не обов'язково технологічні. У США, Фінляндії, Швеції інкубатори субсидуються державою.

Інноваційні центри орієнтовані на потреби малих високотехнологічних підприємств, їх завдання – з'єднувати ідеї і винаходи з підприємцями, забезпечуючи новим компаніям стартовий капітал. Часто інноваційні центри допомагають дослідникам-підприємцям у продажі ліцензії на новий продукт уже діючим виробникам. Окремі інноваційні центри перебувають у віданні місцевої влади.

Японська модель наукових парків передбачає будівництво нових міст – так званих технополісів, у яких зосереджені наукові дослідження і наукомістке промислове виробництво у передових галузях.

Змішана модель представлена науковими парками Франції і ФРН. Найбільший з них – «Софія Антиполіс», розташований на Рив'єрі, на площі понад 2000 га, із кількістю зайнятих близько 6 тис. чоловік.

### ***Практичне завдання***

*Ознайомтеся з результатами роботи науково-дослідного сектора НЮУ імені Ярослава Мудрого за поточний рік. Яким є рівень комерціалізації результатів наукових досліджень в університеті?*

## **Тестові завдання**

1. Яка з інноваційних моделей розвитку соціально-економічної системи формується наприкінці XIX ст. і базується на поглибленні взаємодії економічних суб'єктів наукової сфери і виробництва?

- а) інтеграційна;
- б) інтерактивна;
- в) мережева;
- г) новітня.

2. Яка з інноваційних моделей розвитку соціально-економічної системи впроваджується у практику розвинених країн у 90-х роках XX ст. із переходом до інформаційного (мережевого) суспільства?

- а) інтеграційна;
- б) інтерактивна;
- в) диверсифікаційна;
- г) новітня.

3. Яка з інноваційних моделей розвитку соціально-економічної системи набуває поширення у XXI столітті і передбачає визнання інновацій стратегічним пріоритетом, основним рушієм економічного розвитку?

- а) інтеграційна;
- б) інтерактивна;
- в) диверсифікаційна;
- г) новітня.

4. Хто є автором теорії «потрійної спіралі» інновацій?

- а) Й. Шумпетер;
- б) Г. Іцковиц і Л. Лейдесдорф;
- в) М. Портер;
- г) Н. Д. Кондратьєв.

5. Яка з інновацій, що впроваджуються в університетах, належить до науково-технологічних?

- а) студентське самофінансування;
- б) нові структури управління ЗВО;
- в) результати наукових досліджень і розробок, що передані для впровадження і застосування у виробництві;
- г) маркетингова орієнтація ЗВО.

6. Яка з інновацій, що впроваджуються в університетах, належить до економічних?

- а) нові механізми державного і приватного фінансування;
- б) нові структури управління ЗВО;
- в) створення інноваційної інфраструктури в університеті;
- г) нові форми організації освітнього процесу.

7. Яка з інновацій, що впроваджуються в університетах, належить до управлінських?

- а) стимулювання інвестицій у сферу освіти;
- б) нові форми інтеграції ЗВО з науково-промисловим комплексом;
- в) нові форми організації праці викладачів університету;
- г) наявність інноваційної інфраструктури в університеті.

8. Яка з інновацій, що впроваджуються в університетах, належить до освітніх інновацій?

- а) дистанційне навчання;
- б) студентське самофінансування;
- в) нові структури управління ЗВО;
- г) упровадження результатів наукових досліджень і розробок ЗВО у виробництво.

9. Яка з форм мережевої взаємодії університетів виявляє себе в побудові так званих «пірамідальних моделей» науки та є властивою для науково-технологічної діяльності ТНК?

- а) науково-освітня;
- б) науково-виробнича;
- в) науково-бізнесова;
- г) науково-навчальна.

10. Яка з форм мережевої взаємодії університетів створюється шляхом об'єднання кількох ЗВО у межах регіональних чи міжнародних зв'язків?

- а) науково-освітня;
- б) науково-виробнича;
- в) науково-бізнесова;
- г) науково-навчальна.

11. Яка з форм мережевої взаємодії університетів створюється на базі провідних ЗВО та приватних компаній у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень?

- а) науково-освітня;
- б) науково-виробнича;
- в) науково-бізнесова;
- г) науково-навчальна.

#### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Інноваційна модель соціально-економічного розвитку: трансформації університетської освіти. *Social and economic changes of contemporary society*. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2017. Розд. 4.9. С. 240-247.

Шевченко Л. С. Університети як суб'єкти інтелектуального підприємництва. *Теорія і практика правознавства*: Електронне наукове фахове видання Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2014. Вип. 1 (5). URL: <http://tlaw.nlu.edu.ua/article/view/62942/58386>

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 3. С. 21–27.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Що означає комерціалізація освітніх інновацій? У яких формах і з якою метою вона відбувається?
2. Як університети комерціалізують результати наукових досліджень?
3. Що з досвіду законодавчої підтримки процесів комерціалізації наукових досліджень університетів у США ви запропонуєте використати українським законодавцям?
4. У чому відмінності технопарку і наукового парку?
5. Чим відрізняються інноваційні бізнес-інкубатори та інноваційні центри?
6. Яка з моделей наукових парків – американська, японська чи змішана – більш підходить для впровадження в Україні?

### **Тема 5. Підприємницький університет. Цифровий університет**

#### **П л а н**

1. Дослідницький університет та його критерії.
2. Підприємницький університет та його види: університет-підприємець; університет підприємницький за результатом. Досвід створення підприємницьких університетів у США.
3. Інтелектуальне підприємництво у вищій освіті. Університет як інтелектуальний підприємець: модель розвитку Університету Техасу в Остині, США.
4. Цифровий університет. Цифрова компетентність слухачів університету.



## Лекторіум

### ДОСЛІДНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТА ЙОГО КРИТЕРІЇ. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Сутність класичного дослідницького університету – інтеграція навчального процесу та фундаментальних наукових досліджень – уперше системно була визначена В. фон Гумбольдтом у 1809 р. при створенні Берлінського університету.

Нині найбільший розвиток дослідницькі університети отримали в США. Тут досягнення дослідницького університету оцінюють за такими критеріями (показниками), як:

- кошти на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, які надходять від промислових підприємств та державного і місцевого бюджетів;

- залучений університетом для його розвитку приватний капітал як в попередні роки, так і в поточному році;

- представництво членів професорсько-викладацького складу в Національній академії наук, Національній академії технічних наук, Інституті медицини США;

- кількість присуджених університетом ступенів PhD за рік;

- кількість працюючих в університетах фахівців зі ступенем PhD, які підвищують свою наукову кваліфікацію шляхом виконання науково-дослідних робіт чи навчання. Для викладачів дослідницького університету головним показником їх успіху є наукові здобутки.

Саме дослідницькі університети у США мають і найбільш вагому підтримку з боку держави для проведення наукової й освітньої діяльності.

Однак дослідницький університет як самостійна модель функціонування сучасного ЗВО є незавершеною. Інтеграція навчального процесу та фундаментальних наукових досліджень повинна скінчитися впровадженням результатів досліджень у практику.

Концепція підприємницького університету (entrepreneurial university) сформувалася в зарубіж-

них країнах наприкінці індустріальної епохи. Хоча єдиного розуміння сутності такого університету немає й зараз. Одні автори мають на увазі університет, який використовує інноваційні методи навчання та тісно взаємодіє з промисловістю, де запроваджуються розробки університетських учених; у інших ідеться про ЗВО, здатний насамперед комерціалізувати результати своєї діяльності і залучити додаткові фінансові ресурси.

Світовий досвід указує на два шляхи становлення підприємницького університету – як підприємницького за типом дій команди управлінців (університет-підприємець) і підприємницького за результатом<sup>10</sup>.

Університет-підприємець із часом стає потужним академічним центром, а його кафедри й факультети – підприємницькими підрозділами, що виходять на ринки з новими науково-навчальними продуктами.

Найбільш поширеними формами організації діяльності університетів-підприємців є: а) комерціалізація результатів наукових досліджень; б) комерціалізація освіти шляхом організації навчального процесу за проєктним принципом – залучення до викладання актуальних курсів викладачів різних кафедр і підрозділів університету та інших організацій; в) застосування проєктного підходу до участі ЗВО у розв’язанні проблем регіонального економічного розвитку; г) формування інтрапренерського стилю роботи викладачів та керівників ЗВО як їхньої нової функції та статусу.

Університет-підприємець, крім традиційних (фінансової підтримки з боку уряду та коштів фондів державних дослідних рад), активно шукає й залучає треті джерела фінансових надходжень:

- кошти місцевих органів влади або інших галузевих міністерств;

- кошти приватних організацій: промислових фірм; професійних і місцевих асоціацій та організацій, які зацікавлені

---

<sup>10</sup> Кобзева Л. В. Предпринимательский университет: как университету встроиться в экономику в новом десятилетии. URL: [http://www.innclub.info/wp-content/uploads/.../кобзева\\_56\\_обр\\_00\\_ИТР.doc](http://www.innclub.info/wp-content/uploads/.../кобзева_56_обр_00_ИТР.doc)

у наданні освітніх послуг їхнім працівникам; філантропічних фондаций;

- доходи ЗВО від власної статутної діяльності: від депозитів та інвестицій; від послуг кампусу (медпунктів, книжкових магазинів тощо); плата студентів за навчання та послуги; фонди, що надходять від випускників університету; роялті-дохід від запатентованої інтелектуальної власності ЗВО та його викладачів<sup>11</sup>.

У результаті у США університети фактично перетворюються на економічні корпорації, пов'язані з виробництвом і поширенням знань, а їхні підрозділи самовизначаються за ознаками конкурентоспроможності і дохідності. Основними важелями управління університетами є фінансування, побудова бюджету, внутрішній фінансовий контроль і аудит. Значне місце в діяльності підприємницького університету займають консалтинг, франчайзинг, маркетинг і менеджмент, кредитування навчання тощо.

Університет підприємницький за результатом передбачає створення системи управління, механізмів та інструментів, яка б давала можливість викладачам, студентам і випускникам виходити на глобальні ринки із заснованими ними інноваційними компаніями. Саме таку концепцію інтеграції наукової і підприємницької діяльності сформулював засновник Массачусетського технологічного інституту (MIT) Уільям Бартон Роджерс (Barton Rogers). Ще в 1846 р. він пропагував ідею формування відносин «університет – виробництво» як довгострокових і орієнтованих на практичне застосування результатів розробок університету в практичній виробничій діяльності<sup>12</sup>. Однак дійсно інноваційну роль MIT відіграв під час Великої Депресії у США. Тоді MIT запропонував бізнесу і владі штату Массачусетс нову модель

---

<sup>11</sup> Романовський О. О. Підприємницька діяльність ВНЗ: шляхи виживання. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2010. № 1(8). С. 185–186.

<sup>12</sup> ДНК инновационного развития. URL: <http://www.opec.ru/1335337.html>

економічного зростання регіону, зробивши акцент на розвитку таких наук, як фізика і хімія, водночас розширивши дослідження не тільки фундаментальних, але й прикладних напрямів.

Вирішальною для розвитку регіональної економіки США виявилася і роль університетів Стенфорда і Берклі. Виконуючи солідні замовлення з боку корпорацій і Пентагона, що супроводжувалися щедрими фінансовими вливаннями, ці університети не тільки швидко перебудували програми навчання і наукових досліджень, а й залучили до їх виконання найвідоміших учених США й усього світу. Виник світовий центр високих технологій із технопарками і всесвітньо відомими фірмами з назвою «Кремнієва долина», а Каліфорнія стала символом розвитку високих технологій, особливо електроніки, інформатики, мультимедійної техніки та біотехнологій<sup>13</sup>.

Інтелектуальне підприємництво як концепція започатковується наприкінці 1990-х років. Ідеться про інтеграцію інтелектуалізму, підприємництва і університетської (академічної) освіти<sup>14</sup>. *Інтелектуалізм* спирається на ерудицію та критичне мислення, більш на розум, ніж на емоції і почуття, передбачає оволодіння широкими і різнобічними знаннями, культивує незалежність думок, розвиток аналітичних здібностей, раціональний підхід до розв'язання концептуальних і практичних завдань. *Підприємництво* відповідає за ризиковані експерименти і прийняття рішень, розвиток і використання діяльній сили людей для реалізації різних проєктів. *Освіта* є основою інтелектуалізації підприємництва, насичує підприємницьку діяльність новими знаннями, сприяючи зростанню духовності, служінню інтересам суспільства, а не тільки особистій вигоді.

---

<sup>13</sup> Савельєв Є., Юрій С. Елітні університети, еліта країни, елітна країна. Криза чи нова роль університетів? URL: <http://www.dt.ua/3000/3300/50123>

<sup>14</sup> Abosede J. A., Onakoya A. B. Intellectual Entrepreneurship: Theories, purpose and Challenge. *International Journal of Business Administration*. 2013. Vol. 4. No. 5. URL: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/3301/1954>

Піонером у застосуванні ідей інтелектуального підприємництва у вищій школі став Університет Техасу в Остині. Декан цього університету Р. А. Червітц (R. A. Chervitz) вважає, що університет як інтелектуальний підприємець змінює модель навчання з «учнівство – сертифікація (одержання документа про освіту) – здобуття права» на «відкриття – власність – відповідальність». Студенти формують відповідальність не тільки за те, як їм вчитися, а й перед суспільством за те, як їм *застосувати* результати навчання. Викладачі більше не вдовольняються передаванням обмежених програмою знань, а скеровують навчання відповідно до вимог нового навколишнього середовища.

Такий університет не втрачає своїх якостей як підприємницький. Однак у навчальній діяльності акценти змінюються. На перший план виходить формування компетенцій інтелектуального підприємництва – креативної, аналітичної, інноваційної, комунікативної тощо.

### ***Практичне завдання***

*Розробіть пропозиції та рекомендації для ректорату Університету щодо формування цифрової компетентності у студентів НЮУ імені Ярослава Мудрого.*

### ***Тестові завдання***

*1. Який тип університету характеризує інтеграція навчального процесу та фундаментальних наукових досліджень?*

- а) інноваційний;*
- б) дослідницький;*
- в) підприємницький;*
- г) класичний.*

*2. Хто вперше визначив сутність класичного дослідницького університету?*

- а) У. Б. Роджерс, засновник Массачусетського технологічного інституту (США);*

- б) В. фон Гумбольдт у 1809 р. при створенні Берлінського університету;
- в) Р. А. Червітц, декан Університету Техасу в Остині;
- г) Ф. Гаск, австрійський та американський економіст.

3. Який вид діяльності є пріоритетним для дослідницького університету?

- а) проведення результативних наукових досліджень і підготовка фахівців найвищої наукової кваліфікації;
- б) комерціалізація наукових розробок учених;
- в) міжнародна діяльність;
- г) створення бізнес-інкубаторів.

4. Якому типу університету властива здатність комерціалізувати результати своєї діяльності і залучити додаткові фінансові ресурси?

- а) інноваційний;
- б) дослідницький;
- в) підприємницький;
- г) класичний.

5. Якому типу університету властива комерціалізація результатів наукових досліджень та освіти шляхом організації навчального процесу за проєктним принципом?

- а) інноваційний;
- б) дослідницький;
- в) університет-підприємець;
- г) класичний.

6. Якому типу університету властива система управління, яка дає можливість викладачам, студентам і випускникам виходити на глобальні ринки із заснованими ними інноваційними компаніями?

- а) класичний;
- б) підприємницький за результатом;
- в) дослідницький;
- г) підприємницький за типом дій управлінців.

7. Як називається концепція, що відстоює інтеграцію інтелектуалізму, підприємництва і університетської (академічної) освіти?

- а) інтелектуальне підприємництво;
- б) оволодіння новими компетентностями;
- в) критичне мислення;
- г) розвиток аналітичних здібностей.

8. Який з університетів США першим застосував ідеї інтелектуального підприємництва у вищій школі?

- а) Гарвард;
- б) Університет Техасу в Остині;
- в) Стенфорд;
- г) Берклі.

9. Який із процесів не відповідає концепції цифровізації університету?

- а) створення інформаційних сервісів для навчального процесу;
- б) створення цифрової бібліотеки;
- в) створення цифрових кампусів;
- г) створення навчально-методичного відділу.

10. Який із університетів створює та активно використовує цифрові технології для інформування абітурієнтів із питань освітнього процесу?

- а) підприємницький;
- б) цифровий;
- в) дослідницький;
- г) інноваційний.

### Список рекомендованої літератури

Сидоров Г. Цифровой университет: применение цифровых технологий в современных образовательных учреждениях.  
URL: <https://www.itweek.ru/digitalization/article/detail.php?ID= 192831>

Шевченко Л. С. Університети як суб'єкти інтелектуаль-

ного підприємництва. *Теорія і практика правознавства*: Електронне наукове фахове видання Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2014. Вип. 1 (5). URL: <http://tlaw.nlu.edu.ua/article/view/62942/58386>

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 3. С. 21–27.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Чи повинен університет займатися підприємницькою діяльністю?
2. Якими є сучасні моделі підприємницького університету?
3. У чому особливості «університету-підприємця»?
4. У чому особливості університету, підприємницького за результатом?
5. У чому полягають внутрішні суперечності моделі «університету як інтелектуального підприємця»?
6. Як створити цифровий університет?
7. Чим цифрові компетентності студентів відрізняються від інших компетентностей?
8. Чи варто в сучасному університеті відкривати департамент цифрових технологій і вводити посаду директора з цифрових технологій (Chief Digital Officer – CDO)?



## Модуль III. ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ

### Тема 6.1. Візія, місія і цілі сучасного університету

#### П л а н

1. Поняття місії та візії університету. Цілі університету та їх гармонізація.
2. Аналіз очікувань основних стейкхолдерів щодо діяльності університету. SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз діяльності університету.
3. Роль прогнозування тенденцій освітньої діяльності у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку університету. Основні типи і методи прогнозування.
4. Методологія форсайту та її використання в управлінні університетами.

#### Лекторіум

### ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

Першим кроком до запровадження стратегічного менеджменту у вищій школі є визначення стратегічних перспектив, а саме формулювання візії, місії і цілей розвитку університетських організацій.

У широкому розумінні *місія* втілює філософію організації, тобто визначає цінності, переконання, пріоритети і принципи, якими керується колектив. У більш вузькому значенні місія декларує причини створення, основні цілі і напрями діяльності організації; продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює. Правильно викладена місія університету не тільки створює сприятливі можливості для ефективного управління розвитком ЗВО, а й робить освітню організацію унікальною у своєму роді.

Для того, аби місія виконувала свою провідну роль у стратегічному управлінні університетом, вона, по-перше, має чітко вказувати на напрям розвитку самого університету, який залежить від традицій та якості управління ЗВО, економічних, соціальних, культурних та демографічних особливостей регіону, а також на обраний університетом цільовий сегмент ринку освіти.

По-друге, місія університету повинна давати чіткі відповіді на потреби та очікування заінтересованих груп споживачів освітніх продуктів, які утворюють цільовий сегмент (ринок) ЗВО: суспільства, студентів, роботодавців, академічної спільноти, місцевої влади тощо. А ці потреби можуть мати різне спрямування і часто суперечать одні іншим.

По-третє, місія ЗВО повинна містити інформацію про інструменти та технології своєї реалізації. Водночас декларація місії університету не повинна входити в суперечність з практичними діями. Наприклад, проголошення прагнення створити сучасний європейський університет не може обернутися на заборону студентам брати участь у мітингах на підтримку євроінтеграційних процесів, а мета забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації студентів і співробітників – на скорочення чисельності викладачів у ЗВО. Місія має інтегрувати думки членів освітнього колективу щодо розвитку університету, згуртовувати працівників під час розробки і реалізації.

Ще одним стратегічним орієнтиром розвитку університету є його *цілі* – конкретний кінцевий стан окремих характеристик університетської організації, який є бажаним і на досягнення якого спрямована діяльність університету. Цілі університетів впливають з місії і повинні її реалізовувати. Так, *основну (стратегічну) мету* пропонують формулювати як розвиток головних конкурентних переваг університету на ринках освітніх і науково-технічних послуг. Далі необхідна декомпозиція цілей університету – від цілей першого (вищого) рівня слід перейти до постановки цілей другого, третього і т. д. нижчих рівнів з визначенням ключових завдань щодо їх реалізації або конкретних результатів, яких повинні досягти навчальні і наукові підрозділи

університету, робочі групи та окремі працівники.

Найважливішим завданням менеджменту є гармонізація цілей університету. Остання ускладнюється значною кількістю незалежних видів і напрямів діяльності університетів, кожний з яких має свої, достатньо незалежні цілі. Розмежовують два рівні цілей ЗВО – загальні і часткові.

*Загальні цілі* стоять перед усіма ЗВО країни. Для державних ЗВО це: розвиток наукового потенціалу ЗВО; зміна змісту освіти і структури підготовки фахівців відповідно до соціально-економічних трансформацій у суспільстві; забезпечення високої якості освіти; створення економічних механізмів взаємовигідної інтеграції сфери вищої професійної освіти з потенціальними споживачами науково-технічних знань і роботодавцями; забезпечення діяльності ЗВО у ринкових умовах господарювання.

*Часткові цілі* є специфічними, формуються за кожним напрямом діяльності конкретного ЗВО і стосуються технологій навчання, кадрової діяльності, фінансування та матеріально-технічного забезпечення університету та ін.

Гармонізації підлягають також *зовнішні цілі* університету, що стосуються задоволення потреб основних споживачів освітніх послуг, взаємодії з постачальниками ресурсів, кредиторами, органами влади, місцевим товариством, і *внутрішні цілі* ЗВО (його керівників і співробітників).

Необхідно скоординувати цілі відповідно й до горизонту їх встановлення: *довгострокові (стратегічні) цілі* – на 5 років і більшу перспективу, *середньострокові* – на 1-5 років, і *короткострокові (тактичні)* – з горизонтом досягнення до 1 року, що деталізують довгострокові і середньострокові цілі та підпорядковані їх досягненню. Довгострокові (стратегічні) цілі зазвичай орієнтуються на реалізацію зростання доступності вищої освіти, у той час як короткострокові цілі можуть спрямовуватися на пошук фінансових ресурсів та комерціалізацію освіти.

Найбільшою проблемою нинішніх керівників ЗВО є відсутність практики середньострокового і довгострокового прогнозування розвитку вищої школи. Експертні оцінки, до яких

задля цього вдаються в університетах, у своїй більшості не застосовують економіко-математичні та статистичні методи, мають достатньо великий інтервал погрішностей і не є науковими. В результаті керівники ЗВО або взагалі відмовляються від стратегічного менеджменту (насамперед планування), або переходять на ручне управління досягненням поточних цілей.

### ***Практичне завдання***

*Сформулюйте місію Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. В якому програмному документі Університету вона має бути відображена?*

### **Список рекомендованої літератури**

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 3. С. 21–27.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Чому університети повинні мати місію і візію?
2. Що має декларувати місія університету?
3. Навіщо та як гармонізувати цілі університету?
4. Хто такі стейкхолдери університету? Як вони впливають на освітню діяльність?
5. Які методи використовують у прогнозуванні розвитку ЗВО?
6. Що таке форсайт-дослідження? У яких країнах воно проводилося у сфері вищої освіти?

## **Тема 6.2. Розроблення та реалізація стратегій університету**

### **П л а н**

1. Розроблення та реалізація стратегій університету.
2. Внутрішнє зростання університету: стратегія проникнення на ринок освітніх послуг; стратегія розвитку освітнього ринку; стратегія диференціації освітньої діяльності.
3. Зовнішнє зростання університету: стратегії інтеграції та диверсифікації освітньої діяльності.

### **Лекторіум**

#### **РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УНІВЕРСИТЕТУ: АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ**

Розвиток будь-якої організації є процесом кількісних, якісних та структурних змін, переходу від одного стану до іншого, формою і тенденцією існування організації в умовах середовища, що змінюється. Розвиток організації відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх причин слід віднести зміни у зовнішньому середовищі організації, які безпосередньо стосуються її діяльності. На них потрібно адекватно реагувати, забезпечуючи стійкість організації. Внутрішні джерела розвитку містяться у самій організації і пов'язуються з суперечностями між «старими» і «новими» елементами – функціями, структурами, окремими працівниками організації, боротьбою між спонукальними та обмежуючими зміни силами.

Інструментами аналізу середовища університету є SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз. Методика SWOT-аналізу була розроблена К. Ендрюсом на початку 1970-х років, удосконалена А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом і є найбільш використовуваною. У загальному вигляді у навчальному закладі це відбувається так. Шляхом вивчення інформації про ситуацію на ринку освітніх послуг, очікувань споживачів та роботодавців як учасників цільових освітніх ринків, аналізу думок

незалежних експертів розробляють спеціальні *матриці SWOT*. До *матриці можливостей* заносять усі виявлені фактори, сили і суб'єкти зовнішнього середовища ВНЗ, які сприяють його діяльності; до *матриці загроз* – елементи зовнішнього середовища, які протидіють розвитку; до *матриці сильних сторін* – ті елементи внутрішнього середовища, які формують умови розвитку; до *матриці слабких сторін* – елементи внутрішнього середовища, які заважають нормальному функціонуванню університету.

Усі виявлені фактори оцінюють і позиціонують відповідно до ступеня впливу (слабкий, помірний, значний, а в разі негативного характеру – навіть руйнівний) та ймовірності реалізації (низька, середня, висока). Фактично здійснюється *сканування* освітнього середовища і *позиціонування* університету у ньому. Потім розробляються заходи з метою використання сильних сторін організації та зовнішніх можливостей розвитку університету, а також заходи щодо упередження чи подолання негативних впливів на організацію зсередини та ззовні. У такому вигляді методика проведення SWOT-аналізу викладена в підручниках зі стратегічного менеджменту і добре відома управлінцям.

Розуміння об'єктивних засад розвитку організації та необхідності практичних управлінських заходів щодо реалізації її місії та цілей лежить в основі обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку сучасного університету.

Стратегія ЗВО повинна відповідати змінам освітнього середовища та певному етапу життєвого циклу самого університету:

стратегія зростання реалізується на етапі створення та подальшого розвитку університету;

стратегія обмеженого зростання – на етапі «зрілості», з урахуванням рівня стабільності загальноекономічної ситуації в країні;

стратегія згортання – на етапі «старіння» ЗВО, в разі неможливості стабілізувати чи реорганізувати його діяльність, що супроводжується закриттям окремих факультетів, скороченням набору студентів на певні спеціальності, об'єднанням з іншими ЗВО;

стратегія поєднання різних альтернатив

реалізується університетами, які мають розгалужену структуру з інститутів, факультетів та філій і здійснюють підготовку фахівців для різних галузей економіки.

Стратегія зростання притаманна ЗВО, які готують фахівців для галузей, що динамічно розвиваються, та за наявності у ЗВО потужного потенціалу зростання. Причому ЗВО спочатку реалізують внутрішні можливості й тільки потім розпочинають своє зовнішнє зростання.

Внутрішнє (органічне) зростання університету відбувається за рахунок його внутрішніх ресурсів: шляхом відкриття нових спеціальностей, запровадження нових навчальних програм і дисциплін, інтенсивної комп'ютеризації ЗВО, більш ефективного використання навчальних приміщень тощо.

Так, стратегія проникнення на ринок освітніх послуг передбачає збільшення пропозиції *існуючих* освітніх товарів і послуг на *існуючих* ринках. Для вітчизняних ЗВО така стратегія була доцільною на початку 1990-х років, коли ринок освітніх послуг зростав і ще не був насиченим. Однак якщо ємність ринку не більшає, а, навпаки, спадає, зростання ЗВО може бути забезпечено тільки за рахунок використання інструментів агресивного маркетингу: зниження цін на комерційне навчання, активної реклами ЗВО та його освітніх послуг тощо.

Стратегія розвитку освітнього ринку означає вихід ЗВО з *існуючими* освітніми товарами і послугами на *нові* ринки. При цьому географічне охоплення ринку є найважливішим елементом моделювання освітньої діяльності. Помічено, що стійкість ЗВО, орієнтованого на всю країну, є вищою за стійкість ЗВО, орієнтованого на свій регіон. Якщо ж ЗВО націлений на глобальний ринок, то його стійкість у довгостроковій перспективі істотно підвищується за рахунок розподілу ризиків не тільки всередині країни, а й за її межами. В ідеалі ЗВО мають виходити зі своїми освітніми товарами і послугами як на нові регіональні ринки всередині країни, так і на нові зарубіжні ринки, у перспективі створюючи основи повноцінного транснаціонального університету.

Стратегія диференціації полягає у прагненні навчального закладу збільшити підготовку фахівців шляхом виведення *нових* або *вдосконалених* освітніх товарів і послуг на *існуючі* ринки. У широкому значенні під диференціацією освіти розуміють пріоритетний розвиток одного напрямку діяльності, який стає базовим для даного університету, скажімо, формування дослідницького, підприємницького, інноваційного або регіонального університету.

Зовнішнє зростання університету відбувається за рахунок інтеграції та диверсифікації діяльності ЗВО.

Стратегія інтеграції у межах освітньої галузі реалізується шляхом об'єднання економічних суб'єктів та розвитку зв'язків між ними. *Зворотна вертикальна інтеграція* (інтеграція «назад») проявляється у встановленні контролю над системою шкільної підготовки. Найбільш поширеною формою такої інтеграції є створення навчально-освітніх комплексів, які включають до себе ЗВО, середні школи і середні спеціальні освітні установи. Їх мета – спільно реалізовувати ідею безперервної освіти в регіоні, координувати освітню і наукову діяльність, опікуватися якістю освіти. *Прогресивна інтеграція* (інтеграція «вперед») має місце, коли ЗВО установлює контроль над системою розподілу випускників, посилює партнерство з роботодавцями з метою працевлаштування випускників ЗВО. *Горизонтальна інтеграція* ЗВО, а саме об'єднання кількох навчальних закладів, є доволі проблемною.

В умовах інформаційного суспільства значні стимули розвитку ЗВО мають *змішані форми інтеграції*: відкриті ЗВО, віртуальні університети (консорціуми, асоціації), телеуніверситети.

Стратегія диверсифікації пов'язується із: 1) розробленням нових видів освітніх товарів або послуг з одночасним освоєнням нових сегментів ринку (регіонів або споживачів); 2) розвитком нових сфер і напрямів діяльності, не пов'язаних з освітніми послугами ЗВО.

### **Практичне завдання**

*Проаналізуйте Стратегічний план розвитку Університету на 2018–2024 роки. URL: <https://nlu.edu.ua/wp->*



content/uploads/2018/06/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD-%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83-%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%83-%D0%BD%D0%B0-2018-2024-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf

*Яку стратегію реалізує НЮУ імені Ярослава Мудрого?*

### **Тестові завдання**

*1. Яке поняття декларує філософію освітньої організації, причини її створення, основні цілі і напрями діяльності, освітні продукти або послуги, які вона виробляє для споживачів?*

- а) візія;
- б) місія;
- в) політика;
- г) тактика.

*2. Яке поняття визначає конкретний кінцевий стан окремих характеристик університетської організації, який є бажаним і на досягнення якого спрямована діяльність університету?*

- а) візія;
- б) місія;
- в) цілі;
- г) тактика.

*3. Як називаються цілі університету, які формуються за кожним напрямом його діяльності?*

- а) загальні;
- б) часткові;
- в) зовнішні;
- г) внутрішні.

4. Як називаються цілі університету, що стосуються задоволення потреб основних споживачів освітніх послуг, взаємодії з постачальниками ресурсів, кредиторами, органами влади, місцевим товариством?

- а) загальні;
- б) часткові;
- в) зовнішні;
- г) внутрішні.

5. Яка стратегія обирається університетом на етапі створення та подальшого розвитку?

- а) зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) згорання;
- г) поєднання різних альтернатив.

6. Яка стратегія реалізується університетом на етапі зрілості з урахуванням рівня стабільності загальноекономічної ситуації в країні?

- а) зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) згорання;
- г) поєднання різних альтернатив.

7. Яка стратегія реалізується університетами, що мають розгалужену структуру з інститутів і факультетів та здійснюють підготовку фахівців для різних галузей економіки?

- а) зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) згорання;
- г) поєднання різних альтернатив.

8. Яка стратегія реалізується на етапі «старіння» ЗВО і супроводжується скороченням набору студентів на певні спеціальності, об'єднанням з іншими ЗВО?

- а) зростання;
- б) обмеженого зростання;
- в) згорання;
- г) поєднання різних альтернатив.

9. Яка стратегія університету передбачає збільшення пропозиції існуючих освітніх товарів і послуг на існуючих ринках?

- а) проникнення на ринок освітніх послуг;
- б) розвитку освітнього ринку;
- в) диференціації;
- г) диверсифікації.

10. Яка стратегія університету передбачає вихід ЗВО з існуючими освітніми товарами і послугами на нові (у тому числі географічні) ринки?

- а) проникнення на ринок освітніх послуг;
- б) розвитку освітнього ринку;
- в) диференціації;
- г) диверсифікації.

#### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 3. С. 21–27.

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення стратегії університету.
2. За допомогою яких стратегій реалізується внутрішнє зростання університету?
3. За допомогою яких стратегій реалізується зовнішнє зростання університету?
4. Які ризики розвитку університету містить зовнішнє зростання?
5. Які обмеження (фінансові, людські, організаційні, управлінські) має внутрішнє зростання університету?

## **Тема 7.1. Виникнення та розвиток концепції освітнього маркетингу. Ринок освітніх послуг та його основні сегменти**

### **П л а н**

1. Виникнення та розвиток концепції освітнього маркетингу.
2. Ринок освітніх послуг та його основні сегменти. Маркетинг освітніх послуг.
3. Ринок освітніх продуктів. Маркетинг освітніх продуктів.
4. Маркетинг супутніх послуг для студентів.

### ***Практичне завдання***

*Здійсніть сегментування ринку освітніх послуг Харківської області. Які ЗВО пропонують освітні програми економічного спрямування? Класифікуйте їх за вартістю навчання, інноваційністю та іншими критеріями.*

### **Список рекомендованої літератури**

Шевченко Л. С. Сучасний університет: маркетингова філософія діяльності. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1. С. 9–21.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Хто автор концепції освітнього маркетингу? Які передумови її виникнення?
2. Що таке ринок освітніх послуг? Які критерії його сегментування?
3. Які цілі маркетингу набору студентів?
4. У чому особливості педагогічного маркетингу?
5. Чому освітній маркетинг має бути маркетингом партнерських відносин?
6. Які товари та як виводяться на ринок освітніх продуктів?
7. Чи потрібен вишу соціально відповідальний освітній маркетинг?

## Тема 7.2. Маркетинг ЗВО. Практика освітнього маркетингу за кордоном і в Україні

### П л а н

1. Маркетинг ЗВО. Маркетинг набору студентів. Маркетинг працевлаштування випускників.
2. Постачальницький маркетинг у сфері вищої освіти: маркетинг персоналу; маркетинг інвестицій; маркетинг матеріально-технічного забезпечення.
3. Маркетинг освітньої галузі.
4. Міжнародний освітній маркетинг.

### Лекторіум

#### ОСВІТНІЙ МАРКЕТИНГ

В Україні відбувається становлення ринкових відносин у сфері вищої освіти, що потребує прискореного засвоєння університетами маркетингової філософії господарювання.

Термін «маркетинг» походить від англійського слова «market» і означає процес просування на ринок, діяльність у сфері ринку. У широкому розумінні маркетинг – це філософія дій, значуща для будь-якої організації, яка орієнтується на задоволення потреб покупців (споживачів). Сучасний маркетинг не обмежується підприємницькою діяльністю, а поширюється і на функціонування некомерційних організацій, ідеї, послуги, окремих людей (політиків, спортсменів, відомих акторів, ректорів університетів тощо) і навіть регіони. У більш вузькому значенні маркетинг є напрямом діяльності комерційної фірми, який пов'язаний із вивченням ринку, конкретних потреб і запитів споживачів та орієнтацією на них товарів і послуг фірми.

Перша теоретична концепція освітнього маркетингу була запропонована у 1980 р. у ФРН В. Загерсом і Ф. Хаберліном. Автори розмежували: а) маркетинг освітньої діяльності як складову маркетингу послуг – дії університетів із метою продажу освітніх послуг і покращення освітнього

клімату всередині освітньої установи, та б) освіту як маркетинговий засіб – використання у маркетинговій діяльності будь-яких суб'єктів господарювання сучасних педагогічних технологій (проблемних лекцій, тренінгів, інтерактивних технологій, коучингу, консалтингу тощо) з метою залучення чи втримання клієнтів.

Насправді ж маркетингова діяльність сучасного університету набагато ширша за таке її розуміння. Потрібно аналізувати маркетинг у системі вищої освіти, який, з точки зору свого змісту, вбирає у себе освітній, промисловий і постачальницький маркетинг, кожен із яких, у свою чергу, має власну розгалужену систему форм та інструментів реалізації.

Освітній маркетинг спрямовує діяльність університету на ретельне вивчення освітнього ринку та задоволення потреб здобувачів освіти як кінцевих споживачів освітніх продуктів і послуг.

Здобувач освіти є незалежним у своєму виборі, але через маркетинг можна впливати на формування його потреб і уподобань, мотивацію, поведінку та наступну оцінку освітньої послуги. Такий маркетинг іноді називають маркетингом набору студентів із застосуванням маркетингових засобів для залучення і зарахування студентів на навчання до ЗВО – реклами, пропаганди, цінової політики, пропонування привабливих програм навчання та студентського дозвілля<sup>15</sup>.

Деякі дослідники визнають маркетинг у сфері освіти педагогічним маркетингом і розуміють під ним комплексне вивчення соціального замовлення суспільства на освіту, можливий ступінь попиту на ті чи інші знання, на необхідний рівень підготовки слухачів, форми навчання та можливість їх удосконалення. Педагогічний маркетинг – це діяльність, спрямована на вивчення і вирощення ринкового попиту на освітні послуги, створення освітнього середовища, що відповідає попиту, та стимулювання попиту на створене

---

<sup>15</sup> Фокс К. Маркетинг высшей школы: опыт США. *Человеческий капитал и профессиональное образование*. 2012. № 1. С. 37–41.

освітнє середовище. При цьому ЗВО ставлять перед освітнім маркетингом і суто економічні цілі: збільшення доходів від продажу освітніх послуг та скорочення витрат університету за рахунок більш раціонального використання бюджету маркетингу.

Реалізація ідеї освітнього маркетингу залежить від усвідомлення особливостей самого освітнього ринку.

Одні науковці трактують освітній ринок як ринок освітніх послуг, визначаючи останні як процес (діяльність) навчального закладу щодо створення освітнього продукту. Так, А. Я. Дмитрів дає наступну характеристику освітнім послугам у контексті маркетингу:

з погляду особистості – це процес передавання кінцевому споживачеві сукупності знань, умінь та навичок професійного змісту, які необхідні для задоволення його особистих потреб в отриманні професії, а також самовдосконаленні та самоствердженні; цей процес здійснюється за тісної взаємодії зі споживачем відповідно до встановленої програми та за певною формою (стаціонарна, заочна, вечірня або дистанційна). У такому випадку, додамо, освітній маркетинг є *маркетингом партнерських (взаємовигідних) відносин*. Очікуваний результат формується одночасно двома сторонами – виробником і споживачем освітньої послуги, які узгоджують свою діяльність, і кожен із партнерів являє собою цінність для іншого. У процесі навчання відбувається індивідуальне споживання інтелектуального потенціалу виробника освітнього продукту (вчителя, викладача) і виробництво інтелектуального потенціалу її споживача (учня, студента): реалізація пізнавальних інтересів, опанування певними знаннями, формування різноманітних здібностей до праці, зростання кваліфікації та професіоналізму, розвиток особистості здобувача освіти;

з погляду підприємства – це процес фахової підготовки, підвищення кваліфікації або перепідготовки персоналу, яка необхідна для забезпечення його подальшої працездатності, підтримки конкурентоспроможності людського капіталу і розвитку у змінному ринковому середовищі;

з погляду держави – це процес, який забезпечує

розширене відтворення сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу суспільства<sup>16</sup>.

Інші дослідники вважають, що ЗВО виходить на ринок освітніх продуктів, пропонуючи здобувачам освіти:

1) знання, навички, досвід учнів, створені під час споживання освітньої послуги у формі проведення аудиторних занять (лекцій, семінарів тощо), та певні компетенції, які дозволяють здобувачам освіти реалізовувати успішну професійну діяльність у тій чи іншій сферах;

2) освітні товари – у формі навчально-методичних матеріалів (підручників, методичних матеріалів, монографій, відеодисків та ін.), інформаційно-аналітичних продуктів (баз даних, інформаційно-довідкових систем, інформаційно-тематичних модулів), які мають типові характеристики звичайного товару;

3) освітні програми – загальноосвітні (спрямовані на формування загальної культури людини, адаптації до життя в суспільстві) і професійні (спрямовані на послідовне підвищення професійного рівня, підготовку фахівців відповідної кваліфікації тощо), які розробляються ЗВО щоб задовольнити потребу в освіті й досягти певного соціального ефекту.

Від імені суспільства держава може і повинна вимагати від ЗВО соціально-відповідального освітнього маркетингу – зростання ролі вишів у передаванні студентам визнаних у суспільстві цінностей, інтеграції студентської молоді в суспільство.

Ураховуючи складність освітньої пропозиції, університети використовують відразу кілька видів маркетингу:

*маркетинг освітніх послуг* – реалізація комплексу заходів в освітньому процесі, спрямованих на формування якостей і характеристик здобувачів освіти відповідно до цілей освіти;

*маркетинг освітніх товарів* – здійснення заходів із просування на ринок продуктів професійної діяльності викладачів і працівників освітніх установ, які можуть використовуватися

---

<sup>16</sup> Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. URL: <http://www.ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11323/1/7.pdf>



самостійно або в освітньому процесі (освітні програми, навчальні посібники, дидактичні матеріали тощо);

*маркетинг супутніх послуг* – інформаційних, консалтингових, послуг із проведення студентами дозвілля тощо;

*маркетинг ідей* – формування популярності університету та вагомості освітньої установи залежно від успіхів освітньої діяльності, сучасності і перспективності педагогічних підходів;

*маркетинг ЗВО* – популяризація ділових зв'язків з іншими ЗВО та соціальними партнерами, що сприяє зростанню авторитетності ЗВО;

*маркетинг особистості* – просування в освітній сфері досягнень і особистісно-ділових якостей кращих викладачів та вихователів, керівництва ЗВО;

*маркетинг галузі* – формування у студентів розуміння престижності спеціалізації знань саме в цій галузі економіки, національних і світових перспектив її розвитку;

*маркетинг територій* – формування у здобувачів освіти уявлень про місто, в якому знаходиться ЗВО, як освітнього і наукового центру, з можливостями працевлаштування та задоволення різноманітних інтелектуальних потреб<sup>17</sup>.

На цей час в університетах створюються передумови для розвитку промислового маркетингу. Результати своєї науково-дослідницької діяльності ЗВО пропонують на ринку підприємств, де споживачами стають організації – науково-дослідні установи, промислові підприємства, державні та комерційні установи. Освітніми продуктами університетів у цьому разі є: наукоємні види діяльності, інновації та техніко-технологічні рішення (патенти, технічні умови, дослідні зразки), об'єкти інфраструктури тощо.

Ефективне функціонування ЗВО залежить також від якості ресурсів, які використовує ЗВО. Тому правомірно ставити питання і про постачальницький маркетинг, здійснюваний на ресурсних ринках. У його складі доцільно виокреmlювати:

---

<sup>17</sup> Шемятихина Л. Ю. Маркетинг в образовании: учебно-методический комплекс. Екатеринбург: ГОУ ВПО «УкрГПУ», 2007. 80 с.

*маркетинг персоналу* – з метою забезпечення ЗВО такими науково-педагогічними кадрами та навчально-допоміжним персоналом, використання трудового потенціалу яких сприяло б досягненню найкращих результатів діяльності університету. Маркетинг науково-педагогічного персоналу орієнтований насамперед на академічний ринок праці;

*маркетинг інвестицій* – формування умов залучення інвестиційних коштів (фінансових запозичень, як-то кредити або облігації; благодійницьких внесків до ендаументів; використання інструментів фондового ринку) та створення інноваційних підприємств самих університетів для роботи в перспективних галузях економіки, здійснювані на фінансових ринках;

*маркетинг матеріально-технічного забезпечення* – забезпечення придбання найбільш продуктивного обладнання для освітнього процесу за найвигіднішими умовами на ринках капітальних благ або ринках послуг капіталу.

### ***Практичне завдання***

*Відвідайте День відкритих дверей НЮУ. Які маркетингові прийоми використовують працівники Університету для переконання абітурієнтів вступати саме до НЮУ?*

### ***Тестові завдання***

*1. Як називається філософія дій, значуща для будь-якої організації, яка орієнтується на задоволення потреб покупців (споживачів)?*

- а) стратегія;
- б) менеджмент;
- в) маркетинг;
- г) тактика.

*2. Кого науковці вважають авторами концепції освітнього маркетингу?*

- а) А. Сміт;
- б) Д. М. Кейнс;
- в) В. Загерс і Ф. Хаберлін;
- г) Й. Шумпетер.

3. Як називається застосування маркетингових засобів для залучення і зарахування студентів на навчання до ЗВО?

- а) маркетинг набору студентів;
- б) педагогічний маркетинг;
- в) маркетинг освітніх продуктів;
- г) маркетинг освітніх послуг.

4. Який тип освітнього маркетингу реалізується, якщо освітній результат формується одночасно виробником і споживачем освітньої послуги, які узгоджують свою діяльність, і кожен із партнерів являє собою цінність для іншого?

- а) маркетинг набору студентів;
- б) педагогічний маркетинг;
- в) маркетинг освітніх продуктів;
- г) маркетинг партнерських відносин.

5. Який тип освітнього маркетингу передбачає формування популярності університету та вагомості освітньої установи залежно від успіхів освітньої діяльності, сучасності і перспективності педагогічних підходів?

- а) маркетинг ідей;
- б) маркетинг ЗВО;
- в) маркетинг особистості;
- г) маркетинг освітньої галузі.

6. Який тип освітнього маркетингу передбачає формування у студентів розуміння престижності спеціалізації знань саме в цій галузі економіки, національних і світових перспектив її розвитку?

- а) маркетинг ідей;
- б) маркетинг ЗВО;
- в) маркетинг особистості;
- г) маркетинг освітньої галузі.

7. Який тип освітнього маркетингу передбачає формування у студентів уявлень про місто, в якому знаходиться ЗВО, як освітнього і наукового центру, з можливостями працевлаштування та задоволення різноманітних інтелектуальних потреб?

- а) маркетинг ідей;

- б) маркетинг ЗВО;
- в) маркетинг теориторій;
- г) маркетинг освітньої галузі.

8. Який тип освітнього маркетингу передбачає просування в освітній сфері досягнень і особистісно-ділових якостей кращих викладачів та вихователів, керівництва ЗВО?

- а) маркетинг ідей;
- б) маркетинг ЗВО;
- в) маркетинг особистості;
- г) маркетинг освітньої галузі.

9. Який тип освітнього маркетингу передбачає формування умов залучення інвестиційних коштів та створення інноваційних підприємств самих університетів для роботи в перспективних галузях економіки?

- а) маркетингу персоналу;
- б) маркетинг інвестицій;
- в) маркетинг матеріально-технічного забезпечення;
- г) маркетинг інноваційних продуктів.

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Сучасний університет: маркетингова філософія діяльності. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1. С. 9–21.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Як здійснюється маркетинг набору студентів?
2. Чи потрібен сучасному вищу маркетинг працевлаштування випускників?
3. Які прийоми постачальницького маркетингу можуть використовувати менеджери університетів?
4. Як рекламувати та пропагувати освітню галузь?
5. Як рекламувати та пропагувати освітні програми вищу?
6. Як здійснюється міжнародний освітній маркетинг?

## Тема 8.1. Контрактна політика університету

### П л а н

1. Контрактна політика університету. Види контрактів із науково-педагогічними працівниками. Безстроковий, довгостроковий, тимчасовий контракт.
2. Нова система оплати праці у вишах. Особливості базового та стимулюючого контрактів.
3. Модель ефективного контракту.
4. Вторинна зайнятість викладачів.

### Лекторіум

#### КОНТРАКТНА ПОЛІТИКА УНІВЕРСИТЕТУ

Аналіз діяльності західних та вітчизняних університетів дає можливість стверджувати, що результативність праці викладача вищої школи залежить від базових параметрів контракту, укладеного з університетом як роботодавцем, насамперед від тривалості трудових відносин з університетом. Чим довшим є термін контракту, тим більше викладач приділяє уваги науково-педагогічній діяльності: підготовці дисертацій, написанню монографій, участі в різноманітних наукових заходах, викладанню навчальних дисциплін. І навпаки, скорочення терміну трудових відносин позбавляє викладача мотивацій до ефективної діяльності у навчальному закладі. Цей факт обов'язково береться до уваги керівництвом західних університетів.

За своєю тривалістю контракти з викладачами вищої школи поділяються на безстрокові (пожиттєві, постійні) і строкові (довгострокові і тимчасові).

*Безстроковий (пожиттєвий, постійний) контракт* – контракт без права звільнення адміністрацією. В університетах США і Канади такі контракти укладають з окремими представниками старшого професорсько-викладацького складу, які посідають посади *full professor* і *associate professor*, як правило, після проходження випробувального строку. Рішення ухвалюється

ректором на підставі рекомендацій відділення або факультету і висновку спеціальної комісії, для яких провідними критеріями оцінки зазвичай є якість викладання і кількість наукових публікацій. Розширення системи позитивних контрактів дає можливість закріпити в університеті висококваліфікованих працівників, створити їм умови академічної свободи та наукових досліджень, що вимагають тривалого часу і відповідного фінансування, забезпечити соціальний захист учених від звільнення в разі конфлікту з адміністрацією. У Франції позитивний найом пропонується також молодим ученим, аби вони могли швидко сформувати науково-педагогічну кар'єру.

*Довгострокий контракт* є близьким за своїм сенсом до позитивного контракту, проте умови найму професорсько-викладацького складу і наукових працівників не гарантують від звільнення за скороченням штатів.

*Тимчасовий контракт*, як правило, пропонується молодим викладачам із метою стимулювання їх до наукової діяльності та за наявності необхідної кількості опублікованих наукових праць. Однак термін такого контракту теж достатньо значний.

В Україні з різних причин (брак фінансування, необхідність оптимізувати чисельність професорсько-викладацького складу, небажання тримати у штаті нелояльних викладачів та ін.) адміністрації багатьох університетів почали укладати *короткотермінові трудові контракти на 1-2 роки* навіть із провідними професорами ЗВО.

Іншим параметром трудового контракту з викладачем ЗВО, який прямо впливає на результативність праці, є організація стимулювання викладацької діяльності університетом-роботодавцем. Звернемося до механізму стимулювання науково-педагогічної діяльності, який запроваджено у Національному дослідницькому університеті «Вища школа економіки» («НДУ – ВШЕ», Москва, РФ).

*Базовий контракт* передбачає виплату викладачеві базової ставки заробітної плати за виконання ним своїх посадових обов'язків у мінімально-достатньому обсязі, у тому числі у сфері наукової діяльності (наявність певної кількості публікацій).

За *стимулюючим контрактом* при виконанні кожної додаткової корисної дії викладач одержує надбавку до базової ставки. На диференціацію зарплати впливають: посада, результати наукової роботи, формат роботи (використання літератури іноземними мовами, написання методичних праць, розроблення навчальних курсів тощо), регіональна диференціація, обумовлена різним рівнем оплати праці в країні тощо. При цьому використовується система оцінювання викладачів студентами один раз на семестр за п'ятибальною шкалою за такими характеристиками, як: систематичність та ясність викладення матеріалу, контакт з аудиторією, можливість позааудиторного спілкування.

*Модель ефективного контракту* найбільш складна для реалізації і передбачає виплату викладачам конкурентоспроможної ефективно заробітної плати на рівні зовнішніх ринків праці. Йдеться про таку ставку оплати праці, за якої викладач зможе сфокусуватися на своїй діяльності в одному навчальному закладі (університеті), тобто працюватиме в університеті на *full-time*, не буде шукати додаткових заробітків (сумісництва), а час, що вивільнився, приділятиме основній, у тому числі науково-дослідницькій, роботі. Завдання ефективного контракту – залучити й утримати талановитих людей.

Упровадження моделі стимулюючих або моделі ефективних контрактів, безперечно, активізує викладацьку та науково-дослідницьку роботу викладачів, проте не всіх. Можна прогнозувати, що в окремих випадках викладач буде погоджуватися саме на базовий контракт. Наприклад, викладач юридичного ЗВО обмежує своє перебування в університеті аудиторними годинами спілкування зі студентами, не цікавиться науковою роботою і не має наукових публікацій, натомість формує кар'єру достатньо успішного адвоката чи бізнес-консультанта. Для нього укладення базового контракту з ЗВО є умовою використання іміджу ЗВО і доступу до високооплачуваної роботи в комерційному секторі економіки, а також здобуття інших благ нематеріального характеру в самому ЗВО (соціальне страхування, доступ до інформаційних баз даних, можливості спілкування з колегами). Умови ж базового контракту не є суттєвими. Достатньо факту його укладення.

Базовим контрактом можуть задовольнитися й викладачі, схильні до корумпованих дій.

Водночас академічна діяльність базується не тільки на матеріальних (грошових) стимулах, а й на внутрішніх спонуканнях до праці, які Я. Кузьминов і М. Юдкевич слушно назвали «академічною винагородою». Її ключовими елементами є: внутрішнє задоволення від процесу діяльності як творчої праці; академічне визнання (наявність учнів і послідовників, відчуття власної важливості і потреби, визнання серед колег); можливість вільного прийняття рішення (самостійний вибір тематики власних наукових досліджень чи змісту лекцій, розподіл часу і зусиль між різними компонентами діяльності в університеті)<sup>18</sup>. За низьких зарплат у вищій школі саме такі, негрошові, мотиватори і визначають вибір університетської кар'єри значною частиною викладачів. І враховувати їх в ефективному трудовому контракті теж потрібно.

### ***Практичне завдання***

*Вивчіть практику застосування базового, стимулюючого та ефективного контрактів у Національному дослідницькому університеті «Вища школа економіки» («НДУ – ВШЕ», Москва, РФ). Які переваги та недоліки вона має? Чи можна її впровадити в українських вишах?*

### **Список рекомендованої літератури**

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

---

<sup>18</sup> Кузьминов Я., Юдкевич М. Академическая свобода и стандарты поведения. *Вопросы экономики*. 2007. № 6. С. 82.



### *Запитання для самоконтролю*

1. Яким має бути контракт університету з викладачем? Які показники діяльності потрібно встановлювати викладачу та як контролювати їх виконання?

2. Порівняйте види контрактів із науково-педагогічними працівниками університетів.

3. Який вид контракту (безстроковий, довгостроковий, тимчасовий) та за яких умов доцільно застосовувати?

4. Чи сприяє поліпшенню освітнього процесу залучення на роботу викладачів інших навчальних закладів за сумісництвом?

## **Тема 8.2. Кадрові стратегії на внутрішніх ринках праці університетів**

### **П л а н**

1. Кадрові стратегії на внутрішніх ринках праці університетів.

2. Проблема академічного інбридингу.

3. КРІ для ректорів університетів.

### **Л е к т о р і у м**

## **КАДРОВІ СТРАТЕГІЇ НА ВНУТРІШНІХ РИНКАХ ПРАЦІ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Університет як роботодавець, реалізуючи свою кадрову стратегію, не тільки виходить на зовнішній ринок праці науково-педагогічних працівників (НПП), а й формує та розвиває свій внутрішній ринок праці. Правильно обрана кадрова стратегія університету спроможна з максимальною ефективністю використати переваги внутрішнього ринку праці. І навпаки, нерозв'язані проблеми внутрішнього академічного ринку праці можуть стати бар'єрами розвитку ВНЗ у цілому.

*Внутрішній ринок праці* є одним із типів ринку праці, що виокремлюється за такою структурною ознакою, як ланка суспільного виробництва. Це ринок праці конкретного підприємства, фірми, організації, установи тощо. Він являє собою систему соціально-трудова відносин, форм і методів погодження інтересів безпосередніх працівників і роботодавця. Причому об'єкти такого ринку: організація, оплата та охорона праці, найом і звільнення працівників, їх професійний розвиток і зростання, врегулювання трудових конфліктів, зміцнення трудової дисципліни, утворення стабільного трудового колективу (команди працівників) – визначаються і регулюються адміністративними правилами і процедурами.

Внутрішні ринки праці університетів (ЗВО) мають спільні ознаки з ринками праці інших організацій. Однак специфіка освітньої галузі накладає свій відбиток на їх формування та розвиток, а також на кадрові стратегії ЗВО.

Головною особливістю внутрішніх ринків праці є те, що внутрішній попит на працю задовольняється насамперед внутрішньою пропозицією. Ця властивість проявляє себе й у ЗВО. Уважається, що НПП, які вже працюють в університеті, добре знайомі зі специфікою навчального процесу, організацією праці, методами управління й вимогами університету як роботодавця. Керівництво навчального закладу, у свою чергу, має можливість добре взнати претендентів на вакантні посади, найняти або просунути на вищі посади тих, хто вже сформував потрібні для даного ЗВО знання та навички, зменшити ризик найму некваліфікованих НПП або порушників трудової дисципліни. Внутрішнє переміщення працівників знімає й можливий психологічний дискомфорт у колективі, задовольняє потреби працівників у творчому зростанні, стабілізує склад зайнятих. Використання можливостей внутрішнього ринку праці дозволяє зменшити залежність університету від зовнішнього академічного ринку праці: до нього звертаються, коли немає відповідних претендентів на вакантні посади в самому ЗВО.

Зростанню ролі внутрішньої пропозиції праці у ЗВО сприяють:

1) формування специфічного людського капіталу у НПП університету;

2) значна економія на трансакційних витратах на зовнішньому ринку праці: на найом або звільнення (процедури укладення і розірвання трудових контрактів); на рекламну інформацію про вакансії або пошук роботи; на доступ до інформаційних банків даних про попит і пропозицію робочої сили; на відбір кандидатів (оцінка, атестація), на контроль за виконанням трудової угоди і прояв опортуністичної поведінки; на адаптацію, профорієнтацію та підвищення кваліфікації викладачів відповідно до вимог університету;

3) схильність багатьох людей до праці та професійного зростання у стабільному колективі;

4) невисока міжуніверситетська мобільність викладачів у тих регіонах, де академічні ринки праці мають тенденцію до моносонізації або олігосонізації (в Україні такими, наприклад, є ринки праці викладачів юридичних або медичних навчальних дисциплін за наявності в регіоні тільки одного юридичного або медичного ЗВО);

5) низька міжнародна мобільність НПП через обмежені особисті доходи, високу ціну або орендну плату за житло, погане знання іноземних мов, неповноту інформації про особливості найму і організації праці в інших країнах, що теж є особливо актуальним для викладачів українських університетів.

Тим часом орієнтація попиту на внутрішню пропозицію праці в університетах має і кардинальні відмінності від інших організацій. Річ у тім, що більшість ЗВО наймають на роботу викладачів, які здобули освіту, закінчили аспірантуру або докторантуру в цьому ж навчальному закладі. Має місце так званий *академічний інбридинг* (англ. *inbreeding*, від *in* — «усередині» і *breeding* – «розведення»), який у біології означає схрещування близькоспоріднених форм у межах однієї популяції організмів (тварин або рослин).

Практика академічного інбридингу засуджується у розвинених країнах, але все одно використовується. Високий рівень інбридингу характерний для університетів Іспанії (95 %), Португалії (80 %), Франції, Мексики, Кореї, Китаю, національ-

них університетів Японії, де подібний досвід вважають нормальним. У Швеції і Норвегії викладачі рідко залишають той ВНЗ, у якому здобули свою першу позицію. Навпаки, рівень інбридингу у США не перевищує 20 %. У Німеччині така ситуація взагалі неможлива: до недавніх реформ не можна було здобути позицію доцента в тому університеті, де викладач до цього працював, а позицію професора – там, де займав позицію доцента<sup>19</sup>.

До основних недоліків інбридингу відносять:

- негативний вплив на викладацьку діяльність та її професійні стандарти. Випускник університету, який знає всі слабкі й сильні сторони своїх викладачів, починає викладати курси з урахуванням такого «неявного» знання, що може призвести до відтворення і закріплення неефективності. Коли ж в університет приходять викладач, який раніше працював в іншому ЗВО, з власними уявленнями про те, як повинен викладатися той чи інший курс, і незалежною програмою, це змушує інших викладачів шукати спільну професійну мову, виробляти єдиний стандарт викладання;

- негативний вплив на наукову продуктивність: в університеті виникають локальні правила виконання наукових робіт, підтримуються теми досліджень, часто обумовлені приватними інтересами окремих науковців.

Академічний інбридинг є «закритою» метастратегією розвитку університету і має численні ризики. Його основний пріоритет – стабільність функціонування організації. На відміну від інбридингу, *дисперсія* передбачає залучення працівників із зовнішнього академічного ринку праці і є «відкритою» метастратегією. Її завдання – стимулювати інтелектуальне життя, сприяти загальному зростанню культури наукових досліджень.

Орієнтуючись переважно на внутрішню пропозицію праці, керівництво університетів стикається і з наслідками структурованості внутрішніх академічних ринків праці: в університетах має місце поділ робочих місць і НПП на стійкі замкнені сегменти, пересування між якими вкрай обмежене, що

---

<sup>19</sup> Сивак Е. В., Юдкевич М. М. Академический инбридинг: за и против. Вопросы образования. 2009. № 1. С. 170–187.

рано чи пізно виводить університет на зовнішній ринок праці. Йдеться про поділ викладачів відповідно до їх посад (асистент, доцент, професор); на викладачів «профільних» кафедр і кафедр соціально-економічних та гуманітарних дисциплін; штатних науково-педагогічних працівників та тих, хто працює за сумісництвом; навіть у межах однієї й тієї ж кафедри – на викладачів за навчальними дисциплінами їх спеціалізації. Кожен із цих сегментів внутрішнього ринку праці має власну кон'юнктуру, яка може бути:

рівноважною – якщо попит на працю у сегменті та її пропозиція з боку НПП збігаються;

трудодефіцитною – коли внутрішній попит на працю перевищує її внутрішню пропозицію. До подолання дефіциту робочої сили університет повинен готуватися заздалегідь, мати прогноз руху НПП усередині університету і *стратегію розвитку колективу* – підготовки необхідних працівників та залучення НПП з інших ЗВО;

трудонадлишковою – за умови, що внутрішня пропозиція у сегменті перевищує внутрішній попит. Якщо це нетривале явище, то найчастіше за все обирається *стратегія збереження колективу*, а тактичними кроками стають: уведення неповного робочого часу (дня, тижня) або переведення викладачів на 0,75 або 0,5 ставки з відповідним скороченням заробітної плати (за згодою працівників); припинення найму нових працівників; направлення частини НПП на професійну перепідготовку і підвищення кваліфікації; переведення викладачів у «дочірні» інститути і філіали, науково-дослідні підрозділи; тимчасове переведення на іншу роботу згідно з трудовим законодавством. Якщо ж ЗВО має стійкий прогноз щодо надлишку НПП, менеджмент університету змушений запроваджувати *стратегію скорочення кількості зайнятих*.

Особливістю сучасних внутрішніх ринків праці є також специфіка використання механізму конкуренції. У бізнесі конкуренція працівників тривалий час розглядалася як важливий двигун творчої думки, інновацій, зростання продуктивності праці. Проте зараз багато керівників фірм визнають конкуренцію корисною лише за умови, що перед

кожним працівником стоять індивідуальні робочі цілі, які не можуть навіть випадково увійти в конфлікт із загальною метою компанії. Навпаки, в університетах зростає розуміння необхідності внутрішньої конкуренції серед викладачів і впровадження спеціальної *конкурентної кадрової стратегії*.

По-перше, під час пошуків роботи НПП хоча б формально, беручи участь у конкурсі, але змагаються за право працювати в конкретному ЗВО.

По-друге, до «відбору» викладачів ЗВО підштовхує зростаючий попит населення на якісну освіту, а також Болонська система організації навчального процесу. Студент, який одержує можливість формувати індивідуальний освітній модуль відповідно до своїх інтересів і уявлень про майбутню кар'єру, вибирає і викладачів, породжуючи між ними реальну конкуренцію. Викладачі змушені пропонувати студентам привабливі, сучасні курси, встановлювати більш тісні наукові зв'язки зі студентами, відповідальніше ставитися до керівництва їх науковою роботою.

По-третє, світовою тенденцією є те, що з розвитком ринкових відносин університети поступово перетворюються на економічні корпорації: кафедри, факультети, лабораторії і навіть окремі професори розглядаються під кутом зору того, скільки студентів, які приносять доходи, вони змогли залучити, скільки грантів і дотацій внесли у «спільну скарбничку», який їх вклад у бренд університету. У рамках університету «виживає» той, хто не тільки може виробити нове знання, але й має здібності його вигідно реалізувати в ринкових умовах.

### ***Практичні завдання***

*Проаналізуйте методика встановлення KPI для ректора українського вишу. Чи відповідають встановлювані показники інтересам суспільства та самого вишу?*

### ***Тестові завдання***

*1. Як називається контракт з викладачем без права його звільнення?*

а) тимчасовий;

- б) короткостроковий;
- в) безстроковий;
- г) довгостроковий.

2. Як у світовій практиці називають контракт, що пропонується молодим викладачам із метою стимулювання їх до наукової діяльності та за наявності необхідної кількості опублікованих наукових праць на незначний термін?

- а) тимчасовий;
- б) короткостроковий;
- в) безстроковий;
- г) довгостроковий.

3. Як у НДУ «Вища школа економіки» називають контракт із викладачем, який передбачає виплату базової ставки заробітної плати за виконання посадових обов'язків у мінімально-достатньому обсязі?

- а) ефективний;
- б) стимулюючий;
- в) базовий;
- г) тимчасовий.

4. Як у НДУ «Вища школа економіки» називають контракт із викладачем, за яким при виконанні кожної додаткової корисної дії виплачується надбавка до базової ставки?

- а) ефективний;
- б) стимулюючий;
- в) базовий;
- г) тимчасовий.

5. Як у НДУ «Вища школа економіки» називають контракт із викладачем, який передбачає виплату викладачам конкурентоспроможної ефективної заробітної плати на рівні зовнішніх ринків праці?

- а) ефективний;
- б) стимулюючий;

- в) базовий;
- г) тимчасовий.

6. *Як називається ринок праці конкретного підприємства, фірми, організації, установи?*

- а) внутрішній;
- б) зовнішній;
- в) регіональний;
- г) національний.

7. *Як назвали практику наймання на роботу викладачів, які здобули освіту, закінчили аспірантуру або докторантуру в цьому ж навчальному закладі?*

- а) аутсорсинг;
- б) аутстафінг;
- в) академічний інбридинг;
- г) академічна мобільність.

8. *Яку кадрову стратегію реалізує університет для подолання дефіциту робочої сили, якщо залучає викладачів з інших ЗВО?*

- а) розвитку колективу;
- б) збереження колективу;
- в) скорочення кількості зайнятих;
- г) конкурентну.

9. *Яку кадрову стратегію реалізує університет, якщо має стійкий прогноз щодо надлишку науково-педагогічних працівників?*

- а) розвитку колективу;
- б) збереження колективу;
- в) скорочення кількості зайнятих;
- г) конкурентну.

10. *Яку кадрову стратегію реалізує університет, створюючи умови для внутрішньої конкуренції серед викладачів?*

- а) розвитку колективу;
- б) збереження колективу;
- в) скорочення кількості зайнятих;
- г) конкурентну.



## Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Що таке внутрішні ринки праці університетів?
2. Якою може бути кон'юнктура внутрішніх ринків праці ЗВО?
3. Чи є актуальною проблемою для українських вишів академічний інбридинг?
4. Як оцінити ефективність роботи викладача ЗВО?
5. Як оцінити ефективність роботи ректора ЗВО?
6. З якою метою в Україні запроваджується встановлення КРІ для ректорів університетів?

### **Тема 9.1. Фінансування університетів: бюджетні та альтернативні джерела. Фінансова автономія університету**

#### П л а н

1. Державні (бюджетні) джерела і моделі фінансування університетів у європейських країнах.
2. Фінансова автономія ЗВО – подолання ресурсної залежності від держави. Альтернативні (приватні) джерела фінансування університетів у європейських країнах.

#### Л е к т о р і у м

### **ФІНАНСУВАННЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У світовій практиці існують кілька моделей державного фінансування вищої освіти:

1) *фінансування за видатками* (Канада, Велика Британія, Франція, Японія, Швеція, Норвегія, Китай, Нігерія) перед-

бачає, що бюджетні кошти надходять прямо до ЗВО, а їх використання чітко контролюється державою. Ступінь автономії, а отже, і відповідальності ЗВО за надання якісних освітніх послуг низький;

2) *фінансування за результатами* (Данія, Фінляндія, Ізраїль, Нідерланди, США та інші країни) означає, що виділення державних коштів залежить від результатів навчальної та науково-дослідної діяльності ЗВО – безпосередніх (якості і обсягу наданих освітніх послуг) і кінцевих (соціально-економічного ефекту від здобуття освіти: кар'єрного зростання випускників, їхніх доходів, задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників). ЗВО має більше повноважень у фінансовому та адміністративному управлінні, але галузеве міністерство здійснює постійний моніторинг якості освіти;

3) *договірне фінансування освіти* (Бразилія, Аргентина, Індія, Греція, Італія) має за основу результати переговорів представників ЗВО та освітнього міністерства або фінансових установ. Формування бюджету ЗВО може відбуватися: а) шляхом збільшення коштів порівняно з попереднім періодом відповідно до планів розвитку освітнього закладу; б) з використанням угод «ad hoc», зважаючи на політичну вагу в суспільстві представників даного ЗВО; в) методом установалення урядом для кожного конкретного ЗВО фіксованого проценту від національного доходу;

4) *розподіл бюджетних коштів через блок-гранти* замість постатейного бюджетування. Блок-гранти – це фінансові субсидії, які охоплюють кілька категорій витрат: навчання, поточні операційні витрати, науково-дослідницька діяльність. У 26 країнах Європи університети можуть самостійно розподіляти блок-гранти з урахуванням своїх потреб. Однак тільки у 8 країнах (Австрія, Бельгія / фламандська спільнота, Естонія, Норвегія, Польща, Швейцарія, Словаччина, Велика Британія) університети майже ніяк або дуже мало обмежені в тому, як вони витрачають ресурси. В інших країнах існують певні обмеження на використання державних коштів.

Альтернативними джерелами фінансування вишів у європейських країнах традиційно вважають:

- надходження від платної освіти;
- комерціалізацію результатів наукових досліджень;
- використання фінансових запозичень на умовах повернення – якщо університету бракує власних коштів для реалізації освітніх і підприємницьких проєктів. У 2/3 європейських країн університетам дозволено брати кредити з певними обмеженнями: від них вимагають одержання дозволу відповідних організацій (Данія, Латвія) або їм дозволяють позичати гроші лише в центральному банку і в межах певної суми (Швеція);

- випуск облігацій. Такий досвід мають британські університети. Так, Кембриджський університет у 2012 р. випустив свої перші облігації на суму в £ 350 млн (\$ 563 млн) із терміном погашення 40 років під 3,75 % річних. Боргові зобов'язання випущено з метою фінансування будівництва нової лабораторії з дослідження стоволових клітин, покращення інфраструктури академічної діяльності та для будівництва гуртожитку для аспірантів. Шляхом випуску облігацій під час економічної кризи пішли Гарвардський та Принстонський університети США, залучивши \$2,5 млрд і \$1 млрд відповідно. У США облігації університетів узагалі відносять до дохідних облігацій, оскільки їх емітенти забезпечують свою діяльність, включаючи обслуговування боргу, за рахунок власних доходів. Через це й надалі очікується вихід на фондовий ринок найбагатших університетів у пошуках коштів для інвестування.

Законом України «Про вищу освіту» передбачається фінансування державних ЗВО за рахунок:

- 1) коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату послуг із підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів;

- 2) інших джерел, не заборонених законодавством, із дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості у прийнятті рішень (ст. 71).

Закон дозволяє ЗВО надавати платні послуги у сфері вищої освіти фізичним та юридичним особам за умови забезпечення належного рівня освітніх послуг як основного статутного виду діяльності (ст. 73).

В Україні за ст. 16 та п. 27 частини першої ст. 116

Бюджетного кодексу України університетам надано можливість користуватися банківськими кредитами без урахування обмежень на право здійснення запозичень.

Важливим джерелом фінансування університетів стає комерціалізація результатів наукової діяльності. Закон України «Про вищу освіту» надає університетам: по-перше, права інтелектуальної власності – набуття, охорони та захисту прав ЗВО та учасників освітнього процесу щодо результатів наукової, науково-технічної та інших видів діяльності (ст. 69). Тепер ЗВО можуть розпоряджатися майновими правами інтелектуальної власності на об'єкти права інтелектуальної власності; здійснювати заходи із впровадження, включаючи трансфер технологій, об'єктів права інтелектуальної власності, майнові права на які вони набули, та із запобігання академічному плагіату. Витрати державних і комунальних ЗВО, понесені у зв'язку із забезпеченням правової охорони на об'єкти права інтелектуальної власності, майнові права на які набуті в установленому законом порядку, здійснюються за рахунок власних надходжень ЗВО. Способи, умови та порядок здійснення відповідних майнових прав інтелектуальної власності має визначати договір про створення об'єкта права інтелектуальної власності за замовленням.

Крім того, право брати участь у формуванні статутного капіталу інноваційних структур і утворених за участю вищих навчальних закладів малих підприємств, що розробляють і впроваджують інноваційну продукцію, шляхом внесення до них нематеріальних активів (майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності); засновувати підприємства для провадження інноваційної та/або виробничої діяльності; шляхом внесення нематеріальних активів (майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності) брати участь у формуванні статутного капіталу інноваційних структур різних типів (наукових, технологічних парків, бізнес-інкубаторів тощо) [ст. 70].

### *Практичне завдання*

Ознайомтеся з постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2020 р. № 191 «Деякі питання запровадження

індикативної собівартості». Чи спрятиме кращому фінансуванню університетів встановлення мінімального розміру плати за навчання за спеціальностями, які користуються найбільшим попитом у абітурієнтів?

## Список рекомендованої літератури

Деякі питання запровадження індикативної собівартості: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2020 р. № 191. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/191-2020-%D0%BF> (дата звернення: 03.06.2020).

Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. Дата оновлення: 07.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 03.06.2020).

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 37–38. Ст. 2004. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 03.06.2020).

Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти: Закон України від 18.12.2019 р. № 392-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392-20> (дата звернення: 03.06.2020).

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39. Ст. 380. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 03.12.2019).

Шевченко Л. С. Корпоратизація державних університетів: про що попереджають зарубіжні вчені? *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 121–135. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-121>

Шевченко Л. С. Нова модель економічної діяльності чи приватизація університетів? *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 3. С. 516–522. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.143869>

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л. С. Фінансова автономія університету: світо-

вий досвід для України. *Право та інновації*. 2015. № 1. С. 19–26.

Shevchenko L.S. Endowment funds and social justice in educational field. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 325–331.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Здійсність порівняльний аналіз основних моделей фінансування університетів у європейських країнах.
2. Що означає фінансова автономія ЗВО?
3. Чи може державний університет бути повністю автономним?
4. У чому може проявляти себе ресурсна залежність ЗВО від держави?
5. Класифікуйте приватні джерела фінансування університетів.

## **Тема 9.2. Ендавмент-фонди та їх роль у фінансуванні ЗВО. Основні моделі формування ендавмент-фондів**

### **П л а н**

1. Ендавмент-фонди зарубіжних університетів та їх роль у фінансуванні ЗВО.
2. Основні моделі формування ендавмент-фондів.
3. Класичні та ендавмент-подібні фонди, їх зміст і форми.
4. Управління коштами ендавмент-фондів. Портфельні стратегії ендавмент-фондів. Оцінка прибутковості інвестицій з ендавмент-фондів.

### **Лекторіум**

#### **ЕНДАВМЕНТ-ФОНДИ**

Ендавмент – це ресурсний капітал, який надається пожертвувачами у вигляді грошових або інших ресурсів на

безоплатній основі для фінансування статутних потреб і діяльності неприбуткових організацій – закладів освіти, медицини, культури, релігійних або спортивних організацій.

Пожертвувачі спрямовують свої кошти до ендавмент-фонду, не ставлячи за мету вилучення особистої користі або досягнення власних цілей у будь-якій формі, але залишаючи за собою право координації та контролю діяльності фонду і тієї організації, на підтримку якої він був створений.

Далі ендавмент-фонд передає капітал у довірче управління спеціальній структурі (створеній фондом або самостійній управлінській компанії), яка інвестує кошти в акції, нерухомість, пайові фонди або розміщує на банківських депозитах.

Прибуток від управління капіталом (інвестиційний дохід) належить організації і використовується для фінансування її програм, але сам капітал ендавменту залишається недоторканим. У такий спосіб ендавмент гарантує формування довгострокових джерел фінансування діяльності організації, її фінансову самостійність і стабільність.

Крім того, тіло основного капіталу може бути використане як порука під час залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел або позикових коштів.

Основні моделі формування ендавмент-фондів такі:

1) закрита модель: незначна кількість жертвувачів; великий розмір жертвувань; нечасте поповнення фонду; низька інформаційна прозорість функціонування фонду;

2) відкрита модель: велика кількість жертвувачів; диверсифікована структура жертвувань (із боку співробітників, випускників та їх асоціацій, політичних діячів, батьків студентів, підприємств-роботодавців, організацій-партнерів, представників бізнесу, некомерційних організацій тощо); жертвування різних розмірів; постійне поповнення фонду; висока інформаційна прозорість його функціонування (ендавмент Стенфорду);

3) змішана модель – має всі риси відкритої моделі, однак значна частина активів формується за рахунок великих жертвувань, насамперед фізичних осіб (Гарвардський ендавмент).

*Класичний ендавмент-фонд* поповнюється за рахунок коштів внутрішніх донорів, базовий капітал повинен бути збе-

реження назавжди і не може витрачатися; дохід може витрачатися або під контролем ради управляючих, або з урахуванням установлених донором обмежень-умов. У виняткових випадках, аби запобігти надмірному збільшенню капіталу, від 5 до 10 % ендавменту можуть витрачатися у цільовий спосіб.

Для управління ендавмент-фондами університети формують спеціальні підрозділи з професійних фінансистів та інвестиційних аналітиків, створюють Наглядові ради, які розробляють політику інвестування та управління ризиками, визначають склад портфелю інвестицій та стратегії інвестування. Управління ендавментом або його частиною може доручатися також спеціальним компаніям з управління активами.

Розміщуючи кошти, менеджери фондів переслідують дві основні цілі. Перша – генерувати достатньо високу дохідність для реалізації своїх поточних завдань без використання основної суми капіталу. Друга – зберегти реальну вартість капіталу від інфляції, спрямовуючи частину доходу на збільшення основної суми капіталу.

Кошти ендавментів зараз спрямовуються у різні класи активів: *private equity* (позабіржові вкладення – придбання частки в капіталі, паю або акцій компаній, які не котируються на фондовій біржі); хеджеві фонди, фонди абсолютної дохідності (у формі хедж-фондів та роздрібних фондів), нейтральні ринкові фонди (хеджеві та взаємні) та деривативи; венчурний капітал; нерухомість поза кампусом; природні ресурси; товари і ф'ючерси на товари і навіть у так звані «токсичні активи» – прострочені кредити банків, видані ними колись на купівлю житла та інші цілі.

В Україні сталий фонд (ендавмент) – це сума коштів або вартість іншого майна, призначену для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою.



## **Практичне завдання**

*Проаналізуйте динаміку коштів ендавменту Гарвардського університету. Які цілі переслідують менеджери фонду, розміщуючи кошти ендавменту?*

### **Тестові завдання**

*1. Яка з моделей державного фінансування вищої освіти передбачає, що бюджетні кошти надходять прямо до ЗВО, а їх використання чітко контролюється державою?*

- а) фінансування за видатками;
- б) фінансування за результатами;
- в) договірне фінансування;
- г) розподіл бюджетних коштів через блок-гранти.

*2. Яка з моделей державного фінансування вищої освіти означає, що виділення державних коштів залежить від результатів навчальної та науково-дослідної діяльності ЗВО?*

- а) фінансування за видатками;
- б) фінансування за результатами;
- в) договірне фінансування;
- г) розподіл бюджетних коштів через блок-гранти.

*3. Яка з моделей державного фінансування вищої освіти має за основу результати переговорів представників ЗВО та освітнього міністерства або фінансових установ?*

- а) фінансування за видатками;
- б) фінансування за результатами;
- в) договірне фінансування;
- г) розподіл бюджетних коштів через блок-гранти.

*4. Яка з моделей державного фінансування вищої освіти замість постатейного бюджетування надає ЗВО фінансові субсидії, які охоплюють кілька категорій витрат: навчання, поточні операційні витрати, науково-дослідницьку діяльність?*

- а) фінансування за видатками;

- б) фінансування за результатами;
- в) договірне фінансування;
- г) розподіл бюджетних коштів через блок-гранти.

*5. Як називається ресурсний капітал, який надається пожежтовачами у вигляді грошових або інших ресурсів на безоплатній основі для фінансування статутних потреб і діяльності неприбуткових організацій – закладів освіти, медицини, культури, релігійних або спортивних організацій?*

- а) державний бюджет;
- б) міський бюджет;
- в) бюджет університету;
- г) ендавмент.

*6. Що з перерахованого притаманне ендавменту?*

а) пожежтовачі ставлять за мету досягнення власних цілей у будь-якій формі;

б) пожежтовачі не мають права контролю діяльності фонду;

в) капітал ендавменту повністю використовується на потреби розвитку організації;

г) ендавмент-фонд передає капітал у довірче управління спеціальній структурі, яка інвестує кошти в акції, нерухомість, пайові фонди або розміщує на банківських депозитах.

*7. Яку модель ендавменту характеризують: незначна кількість пожежтовачів; великий розмір пожежтовань; нечасте поповнення фонду; низька інформаційна прозорість функціонування фонду?*

- а) закрита;
- б) відкрита;
- в) змішана;
- г) класична.

*8. Яку модель ендавменту характеризують: велика кількість пожежтовачів; диверсифікована структура пожежтовань; пожежтовання різних розмірів; постійне*

поповнення фонду; висока інформаційна прозорість його функціонування?

- а) закрита;
- б) відкрита;
- в) змішана;
- г) класична.

9. Яка модель ендавменту має всі риси відкритої моделі, однак значна частина активів формується за рахунок великих пожертвувань, насамперед фізичних осіб?

- а) закрита;
- б) відкрита;
- в) змішана;
- г) класична.

10. Яку мету переслідують менеджери ендавмент-фонду, розміщуючи його кошти?

- а) генерувати високу доходність для реалізації своїх поточних завдань без використання основної суми капіталу;
- б) витратити кошти ендавменту на розвиток університету;
- в) реалізувати благодійницький проєкт;
- г) дотриматися принципу соціальної відповідальності.

#### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Ендавмент-фонди в інвестиційній стратегії зарубіжних університетів. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 1. С. 8–16.

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

Шевченко Л.С. Фінансова автономія університету: світовий досвід для України. *Право та інновації*. 2015. № 1. С. 19–26.

Shevchenko L.S. Endowment funds and social justice in

educational field. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 325–331.

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Коли були створені перші університетські ендавменти?
2. Які переваги та недоліки у кожній з моделей формування ендавмент-фондів?
3. Як університети управляють коштами ендавмент-фондів?
4. Чому сучасні інвестиційні стратегії закордонних університетів є ризикованими?
5. Як оцінити ефективність інвестицій з ендавмент-фондів?

## **Тема 10.1. Міжнародна діяльність університету. Основні етапи виходу національних ЗВО на міжнародні освітні ринки**

### **П л а н**

1. Основні етапи виходу національних ЗВО на міжнародні освітні ринки. Лібералізація діяльності університету. Становлення ЗВО як комерційного підприємства.
2. Інтернаціоналізація діяльності університету. Становлення ЗВО як експортного підприємства.

### ***Практичне завдання***

*Поясніть, як університет з метою виходу на міжнародні освітні ринки здійснює «тестування» ринків освітніх послуг інших держав.*

### **Список рекомендованої літератури**

Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 37–38.

Ст. 2004. Дата оновлення: 06.06.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 03.12.2019).

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

### *Запитання для самоконтролю*

1. Назвіть передумови виходу національних ЗВО на міжнародні освітні ринки.
2. Що означає лібералізація діяльності університету?
3. Охарактеризуйте університет як комерційне підприємство.
4. Як відбувалася інтернаціоналізація діяльності провідних університетів закордонних країн?
5. Сформулюйте умови становлення університету як експортного підприємства.

## **Тема 10.2. Транснаціональний і глобальний університети: сутність та основні моделі**

### **П л а н**

1. Транснаціональний університет та стратегії його розвитку. Транснаціональна освіта та її форми.
2. Глобальний університет: сутність та основні моделі.
3. Вплив транснаціоналізації вищої освіти на освітній простір України.

### **Л е к т о р і у м**

## **ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ. МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТІВ**

Вихід національних ЗВО на міжнародні освітні ринки має таку саму логіку, що й розвиток виробничих підприємств: лібералізація (становлення ЗВО як комерційного підприємства)

→ традиційна інтернаціоналізація (становлення ЗВО як експортного підприємства) → транснаціоналізація (перетворення ЗВО на ТНК) → глобалізація (створення глобальних ЗВО).

«Університет-підприємство» акцентує увагу на комерціалізації діяльності ЗВО шляхом приватизації та лібералізації (автономізації) освіти: надання навчальним закладам широких повноважень у виборі стратегії свого розвитку – фінансової, освітньої, міжнародного співробітництва тощо. Як підприємець, ЗВО може пропонувати ринку: освітній продукт – навчальні програми, підручники та навчальні посібники; технології навчального процесу; результати досліджень і розробок, що можуть бути впроваджені і застосовані у виробництві; певні форми та методики організації навчального процесу і навіть управління ЗВО (системи освітнього менеджменту, методики стимулювання праці в освіті тощо). При цьому ЗВО зацікавлений і в одержанні доходу (і в такий спосіб скороченні залежності від урядової підтримки) і в зміцненні свого іміджу як наукового та освітнього центру. «Університет-підприємство» – це «місцева» стадія розвитку регіонального або національного ВНЗ з орієнтацією на регіональні ринки праці. Освітні та наукові контакти з зарубіжними навчальними закладами лише започатковуються.

Університет як «експортне підприємство» активізує освітні та наукові контакти за кордоном, вдаючись до співпраці з зарубіжними посередниками і агентами для просування своїх освітніх послуг на ринках інших держав. Причому ЗВО із самого початку орієнтується на «експортні продажі» освітніх послуг, здійснюючи їх прямий і непрямий експорт. У разі непрямого експорту, спорадичного й нестабільного, ЗВО розробляє освітні послуги як товар для внутрішнього ринку, а міжнародні операції доручає іншим організаціям – місцевим комерційним фірмам, що спеціалізуються на наданні освітніх послуг. У такий спосіб відбувається «тестування» національних ринків освітніх послуг інших держав для подальшого відбору найбільш привабливих ринків і найбільш прибуткових освітніх послуг. За прямого

експорту у складі ЗВО створюються спеціальні підрозділи, відповідальні за збут та експансію на зарубіжних освітніх ринках. Освітній продукт дедалі більше прилаштовується до потреб зарубіжних покупців, хоча вітчизняні зразки ще залишаються як відповідні.

*Транснаціональний університет* створює свої філії, підрозділи, навчальні заклади тощо за кордоном. Це більш високий рівень проникнення на зарубіжні ринки освітніх послуг. У діяльності ЗВО, що поширюється на кілька країн світу, відслідковуються основні ознаки ТНК: розповсюдження освітньої діяльності на студентів інших країн – насамперед тих, де освітні послуги ЗВО не відповідають запитам студентів, загальновизнаним стандартам і міжнародному рівню якості; інвестування створення зарубіжних підрозділів (філій, кампусів); прагнення встановити контроль над освітніми програмами, які викладаються в них, та поширити свій вплив на освітній процес у країні-імпортері транснаціональної освіти в цілому. Стаючи транснаціональним, ЗВО набуває додаткових економічних можливостей свого розвитку: одержує доступ до перспективних освітніх технологій і НДДКР іншої країни; нарощує навчальні потужності та збільшує ефективність своєї «збутової» діяльності; «гасить» можливі коливання попиту на освітні послуги у своїй країні (наприклад, через демографічні кризи та природне зменшення кількості студентів); використовує можливості державних програм підтримки розвитку освіти у своїй країні або країні здійснення освітньої діяльності.

*Транснаціональна освіта (ТНО)* охоплює усі види освітніх послуг, включаючи дистанційну освіту, при наданні яких ті, хто навчаються, перебувають в іншій країні, ніж та, де розташований ЗВО, що присвоює кваліфікацію. Основними формами ТНО є:

- *франчайзинг освітніх програм* зарубіжними філіями ЗВО і представництвами інститутів дистанційної освіти – надання зарубіжному провайдеру (освітньому закладу, юридичній особі) виняткових прав на здійснення власної освітньої програми за кордоном;

- *валідаційна угода* – освітня програма, що здійснюється за кордоном національним провайдером без утворення нової юридичної особи, по закінченні якої видається диплом зарубіжного ЗВО – постачальника програми;

- *зарубіжний кампус* – виконання освітньої програми у ЗВО-філії або кампусі, на який поширюються права власності зарубіжного постачальника даної програми;

- *корпоративний освітній підрозділ* – провайдер освітньої програми, заснований (або який є підрозділом) транснаціональною комерційною корпорацією (холдингова компанія), яка за його допомогою здійснює власні освітні програми, включаючи й програми, що реалізуються за кордоном виключно для корпоративних потреб;

- *ліцензійні навчальні програми*, передані провайдеру на реалізацію в іншій країні<sup>20</sup>.

Сучасна транснаціональна освіта найчастіше здійснюється через on-line і off-line Інтернет-навчання і цим продукує умови для появи глобальних ЗВО. Першим кроком до них стало створення наприкінці 1980-х рр. у західних країнах «електронних університетів» як особливого типу дистанційної освіти, що дає можливість здобути вищу освіту за допомогою різних способів електронного передавання інформації<sup>21</sup>. Зараз електронні університети мають три моделі функціонування:

1) бімодальна модель – організація, яка одночасно пропонує традиційну систему освіти та систему електронного університету і/або дистанційного навчання. Форми навчання єдині для студентів-очників і дистанційних студентів. За такою моделлю свої зовнішні навчальні програми просувають австралійські університети (Дікін Університет, Університет Мердока, Університет Нової Англії та ін.), розширені курси багатьох університетів США та інших країн;

---

<sup>20</sup> Лукичев Г. Новая реальность нового века. URL: [www.russianeric.ru/publications/6.html](http://www.russianeric.ru/publications/6.html)

<sup>21</sup> Йенбамрунг П. Появление электронного университета. URL: [www.websoft.ru/db/el/FC5AC4EB20E98DAEC3256F310024CEF1/doc.html](http://www.websoft.ru/db/el/FC5AC4EB20E98DAEC3256F310024CEF1/doc.html)



2) дистанційна модель – організація, яка займається винятково дистанційним навчанням і не має традиційного кампусу. При цьому кожний заклад проводить власну навчальну політику і присвоює власні навчальні ступені, зберігаючи «національні» особливості. У цій групі лідируючі позиції займає Відкритий Університет Великої Британії (UKOU), освітня модель якого використовується у багатьох країнах світу;

3) модель консорціуму – організація, що складається з кількох взаємодіючих електронних університетів, які можуть спільно використовувати ресурси і обладнання для надання освітніх послуг. Одним із таких консорціумів є Національний Технологічний Університет (NTU), заснований у штаті Колорадо (США) у 1984 р. як некомерційна корпорація з метою забезпечення потреб у дипломованих інженерах і адміністраторах із ступенями рівня магістра. В академічних програмах NTU беруть участь понад 40 університетів США. Навчальні програми доправляються за допомогою телекомунікаційних технологій. Так, NTU має супутникову мережу інфраструктуру. За такою ж моделлю працює і міжнародна організація Глобальний Університет (GU). Її метою є створення всесвітньої електронної мережі, освітнього партнерства університетів і торговельних підприємств, урядових, неурядових і цивільних організацій, студентів, трудящих та окремих громадян.

Отже, глобалізація освіти по суті відкриває національні «освітні кордони». І зрозуміло, чому управління процесами глобалізації освіти здійснюють міжнародні інститути та організації (ООН, ЮНЕСКО, ОЕСР, «Велика вісімка», Світовий банк тощо).

### ***Практичне завдання***

*Ознайомтеся із сайтом будь-якого глобального австралійського університету (Дікін Університет, Університет Мердока, Університет Нової Англії). Які освітні послуги пропонуються студентам? Як працює бімодальна модель глобального університету?*

## ***Тестові завдання***

*1. Як називається університет, що акцентує увагу на комерціалізації діяльності шляхом приватизації та лібералізації освіти?*

- а) університет-підприємство;*
- б) університет – експортне підприємство;*
- в) транснаціональний університет;*
- г) глобальний університет.*

*2. Як називається університет, що активізує співпрацю із зарубіжними посередниками і агентами для просування своїх освітніх послуг на ринках інших держав?*

- а) університет-підприємство;*
- б) університет – експортне підприємство;*
- в) транснаціональний університет;*
- г) глобальний університет.*

*3. Як називається університет, який створює свої філії, підрозділи, навчальні заклади за кордоном?*

- а) університет-підприємство;*
- б) університет – експортне підприємство;*
- в) транснаціональний університет;*
- г) глобальний університет.*

*4. Як називається університет, який здійснює освітній процес через on-line і off-line Інтернет-навчання?*

- а) університет-підприємство;*
- б) університет – експортне підприємство;*
- в) транснаціональний університет;*
- г) глобальний університет.*

*5. Як називається освітня програма, що здійснюється за кордоном національним провайдером без утворення нової юридичної особи, по закінченні якої видається диплом зарубіжного ЗВО – постачальника програми?*

- а) франчайзинг освітніх програм;*

- б) валідаційна угода;
- в) зарубіжний кампус;
- г) ліцензійна навчальна програма.

*6. Як називається надання зарубіжному провайдеру (освітньому закладу, юридичній особі) виняткових прав на здійснення власної освітньої програми за кордоном?*

- а) франчайзинг освітніх програм;
- б) валідаційна угода;
- в) зарубіжний кампус;
- г) ліцензійна навчальна програма.

*7. Як називається виконання освітньої програми у ЗВО-філії або кампусі, на який поширюються права власності зарубіжного постачальника даної програми?*

- а) франчайзинг освітніх програм;
- б) валідаційна угода;
- в) зарубіжний кампус;
- г) ліцензійна навчальна програма.

*8. Яку модель реалізує університет, якщо одночасно пропонує традиційну систему освіти та систему електронного університету і/або дистанційного навчання?*

- а) бімодальна;
- б) дистанційна;
- в) модель консорціуму;
- г) змішана.

*9. Яку модель обрав електронний університет, якщо займається винятково дистанційним навчанням і не має традиційного кампусу?*

- а) бімодальна;
- б) дистанційна;
- в) модель консорціуму;
- г) змішана.

*10. Яку модель обрав університет, що складається з кількох взаємодіючих електронних університетів, які можуть спільно використовувати ресурси і обладнання для надання освітніх послуг?*

- а) бімодальна;
- б) дистанційна;
- в) модель консорціуму;
- г) змішана.

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Університетська освіта: економічні пріоритети та управління розвитком: монографія. Харків: Право, 2016. 188 с.

### *Запитання для самоконтролю*

1. За яких умов університети вдаються до транснаціоналізації своєї діяльності?
2. Які ознаки ТНК виявляються у транснаціональному університеті?
3. Як створити глобальний ЗВО?
4. Які основні моделі глобального університету існують на цей час?
5. Які наслідки транснаціоналізації та глобалізації вищої освіти для суспільства?

## Тема 11.1. Корпоратизація державного університету: зміст поняття. Перехід до корпоративної моделі управління університетами в Україні

### П л а н

1. Корпоратизація державного університету: зміст поняття.
2. Перехід до корпоративної моделі управління університетами в Україні. Статус університету як неприбуткової організації.
3. Форми генерування університетами власних (позабюджетних) коштів. Нові підходи до фінансування університетів.
4. Запровадження академічного бізнес-менеджменту. Функції регіональних наглядових рад.

### *Практичне завдання*

Ознайомтеся зі статтею: Шевченко Л. С. Корпоратизація державних університетів: про що попереджають зарубіжні вчені? *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 121–135. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-121>

*Які ризики корпоратизації державних університетів називають зарубіжні вчені?*

### С п и с о к р е к о м е н д о в а н о ї л і т е р а т у р и

Шевченко Л. С. Корпоратизація державних університетів: про що попереджають зарубіжні вчені? *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 121–135. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-121>

Шевченко Л. С. Нова модель економічної діяльності чи приватизація університетів? *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 3. С. 516–522. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i26.143869>

Shevchenko L. S. Mergers and Acquisitions in

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що означає статус університету як бюджетної установи?
2. Що означає статус неприбуткової організації?
3. Чи доцільно поширювати на університети корпоративну модель управління?
4. Як фінансова автономія впливає на генерування університетами власних коштів?
5. Що означає академічний бізнес-менеджмент? Які його засади та функції?

## **Тема 11.2. Світовий досвід приватизації університетів. Злиття і поглинання у сфері вищої освіти**

### **П л а н**

1. Приватизація університетів: сучасне розуміння процесів. Світовий досвід приватизації університетів.
2. Злиття і поглинання у сфері вищої освіти: економічні причини, форми здійснення, наслідки.

### **Лекторіум**

#### **ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

В економіко-правовій літературі під **злиттям** розуміють угоди між двома і більше компаніями, в результаті яких з'являється нова компанія, що встановлює контроль і управління над активами і зобов'язаннями старих компаній, а останні припиняють самостійне існування. Причому йдеться як про утворення нової економічної одиниці, так і про появу нової юридичної особи. **Поглинання** – це взяття однією компанією

єю під свій контроль іншої з метою управління і набуття абсолютного чи часткового права власності, що означає розширення її поля впливу і господарської влади. Поглинання компанії здійснюється шляхом скупки акцій підприємства або викупу контрольного пакету акцій, тобто придбання підприємства. Компанія, що поглинається, перестає існувати як економічна одиниця і самостійна юридична особа, стає частиною або «дочкою» того, хто її поглинув. Ініціатором процесу може бути як поглинач, так і власник (власники) компанії, що поглинається<sup>22</sup>.

Процеси злиття і поглинання у сфері вищої освіти мають значні відмінності. Так, злиття активів має місце, якщо до нового об'єднаного ЗВО передаються права контролю над рештою учасників угоди, проте останні продовжують здійснювати свою основну діяльність. У такий спосіб, наприклад, відбувається адміністративне злиття факультетів двох і більше незалежних ЗВО одного міста чи регіону заради усунення дублюючих спеціальностей. Для співробітників ця організаційна трансформація носить, скоріше, умовний характер, але злиття активів може бути початковим етапом повного організаційного об'єднання ЗВО<sup>23</sup>.

Часткове злиття передбачає формування асоціативних структур і здійснюється шляхом утворення за участю двох і більше ЗВО нового підрозділу (скажімо, спільного факультету, інституту, між університетського наукового центру), діяльність якого управляється разом учасниками об'єднання. У західних країнах існує також практика створення віртуальних університетів, які об'єднують ресурси ЗВО, розташованих у різних регіонах, задля спільної реалізації окремих освітніх програм, насамперед у нових технологічних середовищах (Каліфорнійський віртуальний університет, Агентство з відкритого навчання Австралії тощо). Цим закладаються організаційні, еко-

---

<sup>22</sup> Волков О. Злиття і поглинання компаній: технології та результати. URL: [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/sdu/031.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/031.htm)

<sup>23</sup> Романовський О. О. Реформи вищої школи: злиття та поглинання ВНЗ. URL: [http://vuzlib.com.ua/articles/book/24088-Reformi\\_vishho%D1%97\\_shkoli\\_zlittj/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/24088-Reformi_vishho%D1%97_shkoli_zlittj/1.html)

номічні і соціальні основи можливого подальшого повного злиття закладів освіти.

Повне злиття є об'єднанням двох або більше освітніх організацій, які раніше існували роздільно, у новий ЗВО. При цьому учасники угоди втрачають свій статус юридичної особи і ліквідовуються. Повне злиття може чинитися як за галузевою ознакою (скажімо, вишів, що підпорядковані одному міністерству), так і за регіональною ознакою шляхом їх кластерного поєднання із збереженням кращих кадрових, наукових, методичних та інших надбань кожного із закладів<sup>24</sup>.

Поглинання передбачає процес приєднання одного ЗВО до іншого на певних умовах із збереженням або без збереження свого статусу і найменування. Поглинання може бути як дружнім (за згоди власників і менеджменту ЗВО-мішені), так і ворожим (проти згоди власників і менеджменту ЗВО, який поглинається). Може варіюватися також повнота поглинань.

Характер і глибина трансформаційних змін ЗВО, що укрупнюються, визначаються багатьма факторами: формою власності ЗВО, «віком» (фазою життєвого циклу) та розмірами ЗВО, періодами еволюції та революції.

Стимулом для укрупнення університетів шляхом злиття і поглинань традиційно вважається очікуваний синергетичний ефект – скорочення витрат на організацію освітнього процесу, управління і НДДКР за рахунок усунення дублюючих підрозділів та ефекту масштабу; зміцнення фінансового стану університету, поява великих інвесторів і благодійників; вихід на інші освітні ринки – не тільки освітніх послуг, а й освітніх товарів (підручників, методичних матеріалів, монографій, відеодисків та ін.), інформаційно-аналітичних та наукових продуктів тощо; створення транснаціональних університетів; покращення менеджменту ЗВО; зростання ринкової частки та

---

<sup>24</sup> Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Проектно-кластерне управління регіональним освітнім простором як складова реформування системи вищої освіти. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. № 2 (46). С. 117–124.



конкурентоспроможності об'єднаного університету. Тобто цінність об'єднаного університету є значно вищою за цінність тих ЗВО, з яких він складається.

Однак у більшості випадків керівники (а в приватному секторі вищої освіти – власники) ЗВО розглядають укрупнення як антикризовий захід і відмовляються від злиття з іншими навчальними закладами до тих пір, поки їх ЗВО не вичерпав потенціал свого еволюційного розвитку, тобто не пройшов фази виникнення, становлення, піднесення та зрілості (вищої точки) класичного життєвого циклу, на яких є можливість трансакційних змін – неперервного покращення організаційної структури, перепроектування якихось процедур або процесів, модернізації, поліпшення параметрів освітнього продукту тощо. Показники діяльності організації при цьому зростають лінійно і поступово. Проте після проходження фази зрілості починається спад, який переходить у кризу. Тоді вже занадто пізно щось змінювати: організація або банкрутує, або зазнає процесів реорганізації. Подолати кризу в розвитку освітнього закладу можна лише шляхом революційних змін і трансформаційного перетворення компанії.

У багатьох випадках укрупнення університетів від початку має не антикризову, а конкурентну природу і здійснюється з метою формування великих, технологічних, конкурентоспроможних на глобальних освітніх ринках ЗВО. Для цього стратегічне планування університетів поєднують з науковим прогнозуванням освітньої галузі, розробленням можливих сценаріїв подальшого розвитку галузі й кожного ЗВО окремо. Особливого значення набувають Форсайт-дослідження у сфері вищої освіти. У США в такий спосіб почали діяти ще в 1980-ті роки, аналогічним шляхом йдуть університети Великої Британії та багатьох інших країн. В їх діяльності чітко відстежуються наступальні мотиви до злиття і поглинань, а прагнення формувати навчально-наукові центри світового рівня стає об'єднаною ідеєю для науково-педагогічного персоналу та студентів.

Але об'єднання ЗВО може стикатися з перешкодами економічного, управлінського та психологічного характеру. Серед них: неузгодженість культур і внутрішніх норм життєдіяль-

ності об'єднаних ЗВО; значний час процесу злиття; певне ослаблення сильних ЗВО та складнощі з управлінням новоствореним університетом; проведення змін без урахування думок співробітників; можливість виникнення психологічного дискомфорту викладачів при роботі в нових колективах та інше. Такі бар'єри слід обов'язково долати.

В умовах приватної власності злиття і поглинання ЗВО можуть виявитися також звичайною комерційною операцією чи адміністративним рішенням власників. Показовою є стаття аргентинського професора J. Durand<sup>25</sup> про злиття і поглинання приватних ЗВО у країнах Латинської Америки, де держава практично не контролює цей сектор економіки. А законодавство більшості країн Латинської Америки такі питання не регулює. Тільки в Перу законодавство вимагає, аби створення та поглинання інститутів освіти були схвалені рішеннями Конгресу.

В Україні процеси укрупнення ЗВО трактуються переважно як засіб оптимізації кількості ЗВО, а фактично санації системи вищої освіти в умовах її масовизації.

Враховуючи наявність різних типів організаційних змін, різноманітність цілей, причин та наслідків об'єднання ЗВО, необхідне управління укрупненням ЗВО. Останнє передбачає вирішення кількох завдань:

по-перше, управління підготовкою до об'єднання ЗВО:  
**1)** аналіз поточного стану, проведення комплексного аудиту об'єднаних ЗВО; **2)** розроблення стратегії та планування конкретних дій для проведення трансформації; вбудовування процесів укрупнення в систему стратегій ЗВО – загальноуніверситетську, ділову, функціональні (маркетингову, кадрову, фінансову тощо), стратегії розвитку окремих підрозділів; **3)** прийняття рішень з питань розробки нових процесів, систем, процедур, продуктів і ринків; **4)** визначення необхідних ресурсів та бюджетів;  
по-друге, управління самим переходом від поточного

---

<sup>25</sup> Durand J. M&A: Markets and Academy. URL: [http://web.austral.edu.ar/descargas/australis/mar\\_02\\_09/medios-Durand-UNESCO-ABRIL2009.pdf](http://web.austral.edu.ar/descargas/australis/mar_02_09/medios-Durand-UNESCO-ABRIL2009.pdf)

стану університету до бажаного. На цьому етапі зростає необхідність подолання опору організаційним змінам та управління ризиками подальшого розвитку. Завданнями є забезпечення процесів адаптації до нових умов функціонування, реструктуризації освітньої системи та синергоутворення;

по-третє, постоб'єднавче управління новоствореним ЗВО та оцінку ефективності об'єднавчих процесів. При цьому, оскільки злиття та поглинання ЗВО пов'язане з передаванням прав власності і укладенням відповідних угод, актуальною стає оцінка трансакційних витрат (вартості угод) укрупнення ЗВО. Трансакційні витрати збільшують загальні витрати укрупнення, серйозним чином модифікують взаємовідносини між об'єднуваними ЗВО, можуть спричинити низку небажаних для освітньої сфери явищ, як-от: розбалансування ринку освітніх послуг, свідоме недотримання трудового законодавства, тінізацію господарських відносин та інші. Високі трансакційні витрати здатні зробити об'єднання недоцільним і економічно невивідним.

### ***Практичні завдання***

*Проаналізуйте досвід приєднання Харківського інституту банківської справи до Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Що мало місце – злиття чи поглинання? Які перші наслідки цього процесу?*

### ***Тестові завдання***

*1. Як називається угода між двома і більше компаніями, в результаті якої з'являється нова компанія, що встановлює контроль і управління над активами і зобов'язаннями старих компаній, а останні припиняють самостійне існування?*

- а) поглинання;
- б) злиття;
- в) купівля-продаж;
- г) відчуження.

2. Як називається взяття однією компанією під свій контроль іншої з метою управління і набуття абсолютного чи часткового права власності, що означає розширення її поля впливу і господарської влади?

- а) поглинання;
- б) злиття;
- в) купівля-продаж;
- г) відчуження.

3. Як назвати процес, якщо до нового об'єднаного ЗВО передаються права контролю над рештою учасників угоди, проте останні продовжують здійснювати свою основну діяльність?

- а) часткове злиття;
- б) злиття активів;
- в) повне злиття;
- г) поглинання.

4. Як класифікувати утворення за участю двох і більше ЗВО нового підрозділу (спільного факультету або інституту), діяльність якого управляється разом учасниками об'єднання?

- а) часткове злиття;
- б) злиття активів;
- в) повне злиття;
- г) поглинання.

5. Як класифікувати об'єднання двох або більше освітніх організацій, які раніше існували роздільно, у новий ЗВО; при цьому учасники угоди втрачають свій статус юридичної особи і ліквідовуються?

- а) часткове злиття;
- б) злиття активів;
- в) повне злиття;
- г) поглинання.

6. Який процес передбачає приєднання одного ЗВО до іншого на певних умовах із збереженням або без збереження свого статусу і найменування?

- а) часткове злиття;
- б) злиття активів;
- в) повне злиття;
- г) поглинання.

7. Яка з перешкод для об'єднання ЗВО має економічну природу?

- а) неузгодженість культур і внутрішніх норм життєдіяльності об'єднаних ЗВО;
- б) значний час процесу злиття;
- в) певне ослаблення сильних ЗВО;
- г) зниження кількості студентів, які навчаються за контрактом.

8. Яка з перешкод для об'єднання ЗВО має психологічну природу?

- а) складнощі з управлінням новоствореним університетом;
- б) можливість виникнення психологічного дискомфорту викладачів при роботі в нових колективах;
- в) проведення змін без урахування думок співробітників;
- г) зниження кількості студентів, які навчаються за контрактом.

9. Який чинник укрупнення університетів є визначальним, якщо воно здійснюється з метою формування великих, технологічних, конкурентоспроможних на глобальних освітніх ринках ЗВО?

- а) посилення конкурентної позиції;
- б) очікуваний синергетичний ефект;
- в) виведення університету з кризи;
- г) зростання доходів університету.

10. Який чинник укрупнення університетів є визначальним, якщо воно спрямовується на зміцнення фінансового стану університету та попередження банкрутства?

- а) посилення конкурентної позиції;
- б) очікуваний синергетичний ефект;
- в) виведення університету з кризи;
- г) зростання доходів університету.

### Список рекомендованої літератури

Шевченко Л. С. Корпоратизація державних університетів: про що попереджають зарубіжні вчені? *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33). С. 121–135. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-121>

Шевченко Л. С. Нова модель економічної діяльності чи приватизація університетів? *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 3. С. 516–522. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcapter.v3i26.143869>

Shevchenko L. S. Mergers and Acquisitions in Higher Education. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 60–67.

### Запитання для самоконтролю

1. Що означає термін «приватизація»?
2. Як ви розумієте «приватизацію університету»?
3. Чи можна університет акціонувати?
4. Чи можна приватний університет продати як підприємство? Чи є такий досвід у світі?
5. Сформулюйте економічні причини злиття університетів.
6. Якими можуть бути наслідки злиття університетів з різною організаційною культурою?
7. Чому викладачі та спіробітники університетів чинять опір злиттю з іншими університетами?
8. Чим поглинання університетів відрізняється від злиття?

## **КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ**

Результати засвоєння навчальної дисципліни «Економічна діяльність у сфері вищої освіти» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Студент може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Економічна діяльність у сфері вищої освіти» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

<b>Оцінка за шкалою ECTS</b>	<b>Визначення</b>	<b>Оцінка за національною шкалою</b>	<b>Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ</b>
<b>A</b>	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	Зараховано	90 – 100
<b>B</b>	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	Зараховано	80 – 89
<b>C</b>	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
<b>D</b>	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	Зараховано	70 – 74
<b>E</b>	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
<b>FX</b>	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	Не зараховано	35 – 59
<b>F</b>	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34



## ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Освіта як соціальний інститут. Соціально-економічні функції освіти.
2. Освіта як кінцеве освітнє благо та інвестиційне благо.
3. Освітній капітал та його специфіка на мікроекономічному та макроекономічному рівнях.
4. Суспільні інтереси в сфері вищої освіти.
5. Система освіти в Україні.
6. Роль (функції) держави у розвитку вищої освіти.
7. Право на вищу освіту як конституційне право людини.
8. Економічна доступність вищої освіти в українському суспільстві.
9. Економічна природа та ознаки освіти як суспільно-приватного блага. Приватний та суспільний ефекти навчання при здобутті вищої освіти.
10. Політика «розподілу витрат» на вищу освіту між державою і здобувачами освіти: її зміст та причини.
11. Безпосередні й кінцеві результати діяльності ЗВО. Когнітивні, економічні та соціальні кінцеві результати діяльності університету.
12. Утилітарна парадигма розвитку вищої освіти. Концепція «University excellence»: її особливості та обмеження.
13. Порівняльний аналіз моделей управління університетом: «університет-фірма», «університет-суспільство».
14. Порівняльний аналіз моделей професіоналізації і транспрофесіоналізації вищої освіти.
15. Відповідальність університетів за забезпечення сучасної якості вищої освіти.
16. Форми суспільного контролю за якістю освітніх послуг університетів. Соціальний звіт університету.
17. Роль університетів у новітній інноваційній моделі розвитку суспільства. Теорія «потрійної спіралі» інновацій (Г. Іцковиць, Л. Лейдесдорф).

18. Інновації в освіті: освітні, науково-технологічні, економічні, управлінські.
19. Інноваційний університет: сутність та критерії.
20. Комерціалізація освітніх інновацій. Комерціалізація наукових досліджень (результатів НДДКР) університету.
21. Інноваційна інфраструктура ЗВО: технопарки, наукові парки, інноваційні бізнес-інкубатори, інноваційні центри.
22. Дослідницький університет: сутність та критерії.
23. Підприємницький університет: сутність, критерії, види.
24. Інтелектуальне підприємництво у сфері вищої освіти. Університет як інтелектуальний підприємець (модель розвитку Університету Техасу в Остині, США).
25. Обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку університету. Поняття місії та візії університету.
26. Цілі університету: внутрішні й зовнішні; довгострокові, середньострокові та короткострокові. Гармонізація цілей університету.
27. Аналіз очікувань основних стейкхолдерів щодо економічної діяльності університету.
28. SWOT-аналіз, PEST-аналіз та конкурентний аналіз діяльності університету.
29. Роль прогнозування тенденцій освітньої діяльності у формулюванні стратегічних орієнтирів розвитку університету. Основні типи й методи прогнозування.
30. Методологія форсайту та її використання в управлінні університетами. Світовий досвід проведення форсайт-досліджень вищої освіти та перспективи його використання в Україні.
31. Розроблення та реалізація стратегій університету.
32. Концепція освітнього маркетингу. Маркетингова діяльність університету.
33. Ринок освітніх послуг та його основні сегменти. Маркетинг освітніх послуг.
34. Ринок освітніх продуктів. Маркетинг освітніх товарів.

35. Міжнародний освітній маркетинг.
36. Постачальницький маркетинг у сфері вищої освіти: маркетинг персоналу; маркетинг інвестицій; маркетинг матеріально-технічного забезпечення.
37. Кадрова діяльність університету: зміст, основні напрями.
38. Контрактна політика університету. Види контрактів із науково-педагогічними працівниками.
39. Фінансова діяльність університету: зміст, основні напрями.
40. Державні (бюджетні) джерела і моделі фінансування університетів у європейських країнах.
41. Альтернативні (приватні) джерела фінансування університетів у європейських країнах.
42. Фінансова автономія ЗВО: зміст і форми реалізації.
43. Ендавмент-фонди університетів та їх роль у фінансуванні ЗВО.
44. Основні моделі формування ендавмент-фондів.
45. Класичні та ендавмент-подібні фонди: зміст і форми.
46. Управління коштами ендавмент-фондів. Оцінка прибутковості інвестицій з ендавмент-фондів.
47. Вихід національних ЗВО на міжнародні освітні ринки.
48. Транснаціональний університет: сутність та критерії.
49. Транснаціональна освіта та її форми. Вплив транснаціоналізації вищої освіти на освітній простір України.
50. Глобальний університет: сутність, критерії, основні моделі.
51. Корпоратизація університетів: зміст поняття.
52. Корпоративна модель управління університетом.
53. Приватизація університетів: сучасне розуміння процесів, світовий досвід.
54. Злиття і поглинання у сфері вищої освіти: економічні причини, форми здійснення, наслідки.

## З М І С Т

Загальні поради.....	3
Плани практичних занять. Завдання для самостійної роботи.....	5
Модуль I. Суспільні економічні інтереси та соціальна відповідальність у сфері вищої освіти.....	5
Т е м а 1.1. Освіта як соціальний інститут. Соціально-економічні функції вищої освіти.....	5
Т е м а 1.2. Суспільні інтереси в сфері вищої освіти. Освітня безпека суспільства. Освітнє право та його норми.....	10
Т е м а 2.1. Вища освіта як суспільно-приватне благо....	20
Т е м а 2.2. Економічна доступність вищої освіти. Політика «розподілу витрат» на вищу освіту.....	23
Т е м а 3. Соціальна відповідальність університетів та публічний (громадський) контроль якості освіти.....	31
Модуль II. Інноватизація вищої освіти. Інноваційна економіка університетів.....	41
Т е м а 4.1. Інноваційний університет. Інновації в освіті	41
Т е м а 4.2. Комерціалізація результатів інноваційної діяльності та захист інтелектуальної власності університетів.....	47
Т е м а 5. Підприємницький університет. Цифровий університет.....	55
Модуль III. Економічна діяльність університетів.....	64
Т е м а 6.1. Візія, місія і цілі сучасного університету....	64
Т е м а 6.2. Розроблення та реалізація стратегій університету.....	68
Т е м а 7.1. Виникнення та розвиток концепції освітнього маркетингу. Ринок освітніх послуг та його основні сегменти.....	75
Т е м а 7.2. Маркетинг ЗВО. Практика освітнього маркетингу за кордоном і в Україні.....	76

Тема 8.1.	Контрактна політика університету.....	84
Тема 8.2.	Кадрові стратегії на внутрішніх ринках праці університетів.....	88
Тема 9.1.	Фінансування університетів: бюджетні та альтернативні джерела. Фінансова автономія університету.....	96
Тема 9.2.	Ендавмент-фонди та їх роль у фінансуванні ЗВО. Основні моделі формування ендавмент-фондів.....	101
Тема 10.1.	Міжнародна діяльність університету. Основні етапи виходу національних ЗВО на міжнародні освітні ринки.....	107
Тема 10.2.	Транснаціональний і глобальний університети: сутність та основні моделі....	108
Тема 11.1.	Корпоратизація державного університету: зміст поняття. Перехід до корпоративної моделі управління університетами в Україні.....	116
Тема 11.2.	Світовий досвід приватизації університетів. Злиття і поглинання у сфері вищої освіти.....	117
	Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	126
	Питання до заліку.....	128

Навчальне видання

*Електронне видання*

## **ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**навчально-методичний посібник**

для студентів  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-економіка»

У к л а д а ч ШЕВЧЕНКО Людмила Степанівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *В. В. Арнаутова*  
Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*