

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

На правах рукопису

ОГАРЕНКО Віктор Миколайович

УДК 354.32: 371.11

**ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ
ЗАКЛАДІВ В УКРАЇНІ**

25.00.02 – механізми державного управління

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня
доктора наук з державного управління

Науковий консультант

Луговий

Володимир Ілларіонович,

доктор педагогічних наук,

професор,

академік АПН України

Київ – 2005

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1	
НАУКОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	15
1.1. Теоретико-методологічна база досліджень державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів	15
1.2. Наукові основи розвитку безперервної освіти у відтворювальній системі	34
1.3. Система освіти як об'єкт державної кадрової політики	47
1.4. Регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг	56
Висновки до розділу 1	86
РОЗДІЛ 2	
РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ	89
2.1. Цілеспрямована діяльність та планування ринкового розвитку вищих навчальних закладів	89
2.2. Інтеграція маркетингу в організаційну культуру і діяльність	123
2.3. Удосконалення організаційних форм маркетингової діяльності	131
Висновки до розділу 2	145
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	148
3.1. Оцінка кадрового забезпечення	148
3.2. Нормативно-правова база управління кадрами	176
3.3. Концепція кадрової політики вищих навчальних закладів	190
Висновки до розділу 3	211

РОЗДІЛ 4	
ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ	
ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ	214
4.1. Інституціональні та структурні перетворення у системі освіти	214
4.2. Механізми комерціалізації вищих навчальних закладів	223
4.3. Основні елементи концепції розвитку	231
4.4 Організація ефективної діяльності вищих навчальних закладів	238
Висновки до розділу 4	254
РОЗДІЛ 5	
УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ПРОПОЗИЦІЇ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	257
5.1. Підвищення якості освітніх послуг вищих навчальних закладів	257
5.2. Оцінка і планування структури пропозиції освітніх послуг	294
5.3. Розробка системи підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг	324
Висновки до розділу 5	343
ВИСНОВКИ	346
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	353
ДОДАТКИ	384

ВСТУП

Актуальність теми. Вища освіта є фундаментом людського розвитку та прогресу суспільства. Вона також виступає гарантом індивідуального розвитку, плекає інтелектуальний, духовний та виробничий потенціал суспільства. Розвиток держави, структурні перетворення на мікро- і макроекономічному рівні мають гармонійно поєднатися з реформою вищої освіти для того, щоб задовольнити потреби і прагнення людей, передусім молоді, встановити нову систему цінностей, відповідати запитам людства щодо змін у сфері роботи як у громадському, так і у приватному секторі.

У процесі формування спільного освітнього простору в Європі з єдиними вимогами, критеріями і стандартами перед вищими навчальними закладами України стоїть завдання побудови і посилення інтелектуальної, культурної, соціальної й технічної бази. Цей інтеграційний процес, що сформувався під егідою Болонської декларації, спрямований на впровадження загальноєвропейських норм в освіті і науці та поширення національних культурних і науково-технічних надбань серед європейських країн. Введення загальноєвропейської системи якості освіти, кредитної системи накопичення, легкодоступних кваліфікацій тощо сприятиме підвищенню престижу вищих навчальних закладів України та підвищенню інтересу європейських та інших громадян до них. Розвиток вищих навчальних закладів в Україні відповідно до принципів Болонського процесу повинні мати право формувати свою стратегію, вибирати свої пріоритети в навчанні та впровадженні наукових досліджень, витрачати свої ресурси, профілювати свої програми та встановлювати свої критерії для прийому професорів і студентів. На ринку освітніх послуг передбачається розвинути конкуренцію. Конкуренція, що підтримує якість вищої освіти, не відкидає співробітництва і не може бути зведена до комерції. Університети в Україні перебувають ще не в тому

становищі, щоб конкурувати на рівних, перебуваючи, зокрема, віч-на-віч із небажаним відпливом інтелекту у межах Європи.

В Україні нині здійснюється безпосереднє регулювання, детальний адміністративний і фінансовий контроль стосовно вищої освіти. Це спричиняє нерівноправність конкуренції вищих навчальних закладів, стримує процес їх входження в зону загальноєвропейського освітнього простору. Регулювання розвитку вищих навчальних закладів в Україні ще не стало об'єктом відповідальності держави перед суспільством. Воно не охопичує широкого й відкритого доступу як до доступеневого, так і післяступеневого навчання, освіти для розвитку особистості й навчання протягом усього життя, громадянства як короткочасної, так і тривалої соціальної доцільності.

Формування ринкових відносин, розбудова в Україні демократичної держави зумовлюють зміну цільових настанов вищої освіти як соціальної системи та елементу інфраструктури ринку праці: не забезпечення потреб держави в спеціалістах різних професій і рівнів кваліфікації, а задоволення різноманітних освітніх потреб особистості заради її розвитку і самореалізації, а також для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці.

Однією з ключових проблем державотворення є кадрове забезпечення. Основою відтворення інтелектуального, духовного потенціалу народу, виходу вітчизняної освіти, науки й культури на світовий ринок є вища освіта, яка в сучасному світі перестає бути суто способом підготовки фахівців, а все більше стає обов'язковим ступенем розвитку людини. Перехід країни до ринкової економіки зумовлює реформування вищої освіти, яке повною мірою сприяло б формуванню самостійного мислення, посиленню індивідуального підходу до розвитку творчих здібностей, докорінному поліпшенню професійної підготовки спеціалістів, здатних працювати в таких умовах. Від цього багато в чому залежить, якою мірою майбутні спеціалісти зможуть поєднувати сучасні знання, професіоналізм із соціальною активністю й високою моральністю. Актуальність цього реформування зростає ще й тому, що характер попиту на працю змінюється принципово, відображаючи перехід всієї економічної

системи до нового інформаційного типу зайнятості в сучасних умовах становлення державності.

Ґрунтовне дослідження різних аспектів державного управління розвитку вищих навчальних закладів міститься у працях В.П. Андрущенко [10-11], В.Б. Авер'янова [1], А.М. Алексюка [5-7], В.І. Бондаря [25], В.Ю. Бикова [20], Б.А. Гаєвського [36-37], І.А. Зюзюна [86], Л.М. Карамушки [93-94], В.М. Князева [102], К.В. Корсака [111], С.В. Крисюка [122], В.І. Лугового [141-151], В.К. Майбороди [155-160], В.І. Маслова [171], П.І. Надолішнього [180-181], Н.Р. Нижник [186-188], Н.Г. Никало [189], В.С. Пікельної [265], Н.Г. Протасової [279-281], В.А. Ребкала [36], І.В. Розпутенка [288], В.А. Скуратівського [303-304], М.І. Шкіля [344] (Україна), І.Г. Акперова [2], М.Б. Алексєєва [4], С.Ф. Еорова [68], П.П. Крилаткова [124], А.П. Панкрухіна [257], Н.Н. Пахомова [259] (Росія), Б. Вульфсона [34] (Франція), Д. Бока [351], Дж. Рігса [284], П. Селдина [357] (США), М. Мескона [175], М. Альберта [175], Ф. Хедоурі [175] (Англія), Д. Солтиса [313] (Канада) та інших учених.

Однак, при всій важливості проведених досліджень, нині в наукових колах не має одностайної думки щодо визначення наукових засад державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів. В ринкових умовах не сформовано стратегічні напрями діяльності та відсутнє планування діяльності вузів. Напрямами подальших наукових досліджень залишаються розробка організаційних форм маркетингової діяльності, системи кадрового забезпечення, підвищення якості освітніх послуг та удосконалення структури пропозиції освітніх послуг вищих навчальних закладів. Всі зазначені проблеми залишаються поза увагою та не знаходять дієвої підтримки з боку держави. Не достатньо обґрунтованою є політика держави в галузі вищої освіти, яка має передбачати: створення умов для покращення конкурентоспроможності закладів вищої освіти шляхом підвищення якості; формування соціального замовлення на вищу освіту й участь у визначенні обсягів та профілів підготовки спеціалістів у освітніх закладах різного рівня, спеціалізації і типу; надання громадянам широкого переліку послуг у галузі освіти та вибору форм і

сучасних програм навчання, пріоритетний підхід до організації навчання громадян, що особливо потребують соціального захисту; сприяння трудовій активності населення, розвитку підприємництва і різних форм самозайнятості.

Науково-теоретична та практична значимість зазначених проблем зумовила вибір теми, актуальність і цільову спрямованість дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану Комплексного наукового проекту “Державне управління та місцеве самоврядування” (номер державної реєстрації 0200U0041030); пов'язана з темою “Механізми регулювання ринкової економіки” (номер державної реєстрації 0101U003345) Національної академії державного управління при Президентіві України, у розробці яких здобувач брав безпосередню участь.

Мета й завдання дослідження. *Мета* дослідження полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні закономірностей і тенденцій розвитку державного регулювання розвитком вищих навчальних закладів в Україні і його удосконаленні.

Для досягнення мети дослідження було вирішено такі *завдання*:

- здійснити системний аналіз наукової літератури вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів;
- уточнити напрями діяльності та суть планування ринкового розвитку вузів;
- конкретизувати організаційні форми маркетингової діяльності вузів;
- обґрунтувати систему кадрового забезпечення вищих навчальних закладів;
- дослідити інституціональні та структурні перетворення у системі освіти на державному та регіональному рівнях;
- удосконалити механізм комерціалізації та організації ефективної діяльності вищих навчальних закладів;

- визначити напрями підвищення якості освітніх послуг вищих навчальних закладів;
- провести оцінку й здійснити планування структури пропозиції освітніх послуг;
- розробити систему підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг.

Об'єктом дослідження є розвиток вищих навчальних закладів в Україні.

Предметом дослідження є механізми державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів.

Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що система державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів буде ефективною за умови реалізації маркетингових концепцій, впровадження критеріїв кадрової політики, структури пропозиції освітніх послуг і механізмів державної підтримки, розроблених з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду, психологічних і виробничих особливостей сучасного стану та тенденцій системи державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові прийоми досліджень і спеціальні методи, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах управлінської, економічної, педагогічної й споріднених з ними наук. У роботі використано: історичний та логічний методи – для дослідження еволюції постановки проблеми й наступності її вирішення; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків; економіко-статистичний – для аналізу сучасного стану державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів в Україні; методи аналізу і синтезу – для розробки структури пропозиції освітніх послуг, розрахунково-конструктивний – з метою організації ефективної діяльності вищих навчальних закладів; експериментальний – для розробки концепції кадрової політики вузів; порівняльного аналізу – для співставлення ефективних форм і механізмів державної підтримки розвитку діяльності вищих навчальних закладів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад щодо формування системи державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів в Україні. За результатами дослідження виділено пріоритетні напрями політики держави в освітній галузі, розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення.

У межах проведеного дослідження стосовно розв'язання наукової проблеми роботі

уперше запропоновано:

– концепцію прогресивного маркетингу, пріоритетом якої є державна підтримка довгострокового благополуччя споживачів усіх категорій: суспільних, корпоративних і індивідуальних, а також установа партнерських стосунків між усіма суб'єктами ринку освітніх послуг;

– модель сегментації ринку освітніх послуг, яка здійснюється за етапами: формалізація експертних суджень; оцінка закладу освіти за ймовірністю державного субсидування освітніх послуг, можливістю їх надання, замовленнями на підготовку фахівців і конкурентоспроможністю на ринку; оцінка контингенту студентів за рівнем підготовки, перспективами працевлаштування за фахом, коефіцієнтами працевлаштування випускників, престижем спеціальності; оцінка рівня потреби галузей економіки в молодих кадрах; розробка моделі оцінки рейтингів освітніх послуг; оцінка чутливості моделі; виявлення потенційних споживачів освітніх послуг; аналіз “вартість – ефективність” для освітніх послуг; оцінка актуальності навчальних дисциплін; планування структури пропозиції освітніх послуг;

– механізм перетворення діяльності вищого навчального закладу відповідно до принципів інтегрованого маркетингу на основі методів: “від функціонального маркетингу до інтегрованого”; “впровадження маркетингу знизу”; “впровадження маркетингу зверху”; “розподілений маркетинг”;

удосконалено:

– імперативи, що потребують негайного врахування в державній політиці стосовно освіти: освіта сьогодні – це головний стратегічний фактор, вона

повинна мати випереджальний характер; їй належить пріоритетна роль і нове звучання при інтеграції з фундаментальною наукою; вона має велику інформаційну орієнтацію, причому не в технологічному, а в змістовному плані; система освіти покликана навчити людей приймати рішення в умовах невизначеності й діяти в кризових ситуаціях; моральність освіти є глобальною проблемою сучасності;

– структуру управління вищим навчальним закладом з інтегрованим відділом маркетингу, при якій основним принципом є розподіл маркетингових функцій між усіма підрозділами, до компетенції яких входить прийняття рішень щодо розвитку спеціальностей;

– основні принципи розвитку й удосконалення законодавчо-нормативної бази системи освіти: забезпечення єдності, системності і наступності в нормативних документах різного статусу і рівня; уніфікованість законодавства; кодифікація законодавчо-нормативних актів в галузі освіти по основних об'єктах правовідносин; широка соціальна база нормативних актів; контрольованість виконання положень нормативно-правових актів;

– концепцію кадрової політики, яка базується на принципах: збереження нерозривної наступності в трансляції культури, науково-методичного досвіду й професійної компетентності українського академічного співтовариства від старшого покоління викладачів до нового;

– методику розрахунку балансу доходів-витрат і вартості освітніх послуг виходячи з ранжування витрат на три групи: життєво необхідні; актуальні; бажані. Це вимагає виділення в системі освіти вузів, які держава вважає життєво важливими для себе і готова фінансувати в рамках першої групи. Друга й третя група витрат повинні забезпечуватися, в основному, з недержавних джерел, тобто за рахунок комерційної діяльності вузу;

– методику складання концепції розвитку вузу, що повинна мати опис місії, цілей і напрямів розвитку; принципові позиції з поведінки вузу на ринку освітніх послуг; прогресивність; відмінні від інших вузів позиції з набору

освітніх послуг, їхньої якості і ціни; орієнтацію на цілеспрямований постійний розвиток у тривалій перспективі;

набули подальшого розвитку:

– визначення цілей вищого навчального закладу виходячи з його місії виконання соціальної ролі, суспільної корисності діяльності, підвищення цінності освітніх послуг з погляду цільових споживачів, що полягають у підвищенні якості освітніх продуктів і послуг, розширенні їх спектра;

– визначення системи безперервної освіти як необхідної умови виживання сукупного працівника на ринку праці, який повинен відповідати не тільки кваліфікаційним вимогам, але й мати можливість перенавчання, доучування, підвищення й зміни кваліфікації;

– державна концепція розвитку вищої школи в напрямі переорієнтації університетських комплексів на організацію наукової й дослідницької роботи, що передбачає: зміну структури робочого часу викладача на збільшення науково-дослідної роботи; застосування податкових, організаційних, моральних механізмів впливу для розвитку наукової діяльності; надання статусу державних дослідницьких університетів вищим навчальним закладам з домінуванням наукового компонента; посилення академічної мобільності викладачів університетів; створення стипендіального фонду для заохочення науково-дослідної роботи студентів і сприяння їх закріпленню в рамках “академічної орієнтації”;

– освітню систему формування і підвищення кваліфікації управлінських кадрів для вищих навчальних закладів включенням підтримуючого блоку, що забезпечує здобуття і відновлення знань з тактики менеджменту, а також міжвузівського обміну досвідом щодо вирішення проблем управління;

– методика застосування системи підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг, що здійснюється за етапами: створення проекту оцінки і планування структури пропозиції (меню “Проект”); визначення структури моделі оцінки рейтингів освітніх послуг (меню “Дані”); здійснення комбінованих прогнозів (меню “Прогноз”); оцінка

рейтингів (меню “Рейтинги”); реалізація додатків моделі оцінки (меню “Додатки”); планування структури пропозиції (меню “Планування”); побудова сценаріїв структурних змін в економіці, соціальній сфері і демографії (меню “Сценарій”).

Практичне значення одержаних результатів. Загальним результатом дослідження є розроблення концептуальних засад та механізму формування ефективної системи державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів. Проведені дослідження, висновки, що зроблені за їх результатами, є основою:

- для подальшого поглибленого наукового вивчення теорії державного регулювання ринку освітніх послуг;
- розробки рекомендацій по вдосконаленню системи концептуальних положень і заходів державної стратегії розвитку вищої освіти в Україні, а також змісту нормативно-правових актів із питань розвитку вищих навчальних закладів.

Запропоновані наукові положення, висновки й рекомендації можуть бути використані в діяльності:

- Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України при підготовці та прийнятті нормативно-правових актів щодо регулювання діяльності вищих навчальних закладів;
- органів місцевого самоврядування при підготовці статутів вищих навчальних закладів та інших нормативних актів стосовно удосконалення напрямів їх діяльності;
- у навчальному процесі як дидактичний матеріал при викладанні дисциплін з підготовки фахівців у галузі державного управління, державної служби, менеджменту організацій.

Результати досліджень стосовно вдосконалення механізмів державного управління в Україні використані:

- Комітетом з питань соціальної політики та праці Верховної Ради України у процесі удосконалення державної освітньої політики (довідка № 06-09/07-353 від 21.04.2005 р.);
- Комітетом з питань правової політики Верховної Ради України при формуванні напрямів діяльності вищих навчальних закладів (довідка № 06-7/11-2152 від 14.04.2005 р.);
- Комітетом з питань бюджету Верховної Ради України щодо стимулювання і підтримки створення нових наукових підрозділів в університетах (довідка № 06-10/12-1132 від 19.04.2005 р.);
- Харківським регіональним інститутом державного управління Національної академії державного управління при Президентові України щодо застосування системи підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг (довідка № 01-1016/06-04 від 31.05.2005 р.).

Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі: Національної академії державного управління при Президентові України у робочих програмах і лекційному матеріалі дисциплін: “Державне регулювання макроекономічних процесів та інвестиційна економіка”, “Державне управління вищими навчальними закладами”, “Управління освітою” (довідка № 587 від 07.06.2005 р.); Гуманітарного університету “Запорізький інститут державного та муніципального управління” при викладанні дисциплін: “Технології організації навчально-виховного процесу у вищій школі”, “Вступ до спеціальності “Педагогіка вищої школи”, “Порівняльна педагогіка”, “Управління навчальними закладами”, “Психологія управління” (довідка № 1006 від 10.05.2005 р.).

Особистий внесок здобувача. Основні положення й висновки дисертації розроблені автором особисто і містяться в одноосібних наукових працях. У статтях, що опубліковані в співавторстві автором: досліджено структуру власності державних структур, визначено соціологічні аспекти малих груп, уточнено методичні підходи соціології праці, удосконалено методикку

соціологічного діагностування, визначено напрями соціологічних досліджень, досліджено соціологічний підхід до теорії управління, визначено стратегію розвитку підприємницької діяльності установ та організацій, розроблено параметри оптимізації моделі визначення собівартості навчання студентів у вищому навчальному закладі, проведено аналіз науково-технічної і кадрової політики в Україні, визначено основи державного управління економікою, розроблено заходи удосконалення освітнього менеджменту.

Апробація результатів дослідження. Основні положення й результати дисертації доповідались і обговорювались на конференціях професорсько-викладацького складу Національної академії державного управління при Президентові України та Гуманітарного університету “Запорізький інститут державного та муніципального управління” у 2000–2005 рр., науково-теоретичних і науково-практичних міжнародних, всеукраїнських і регіональних конференціях, конгресах і семінарах, зокрема: “Ідеологія державотворення і суспільствознавча наука” (Запоріжжя, 2001), “Соціальні політика і механізми інтеграції українського суспільства” (Одеса, 2002), “Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції” (Київ, 2003), “Формування стратегії конкурентоспроможності освіти в регіоні” (Дніпропетровськ, 2004), “Наука і освіта '2004” (Дніпропетровськ, 2004), “Державне управління та місцеве самоврядування” (Харків, 2005).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 56 публікаціях, загальним обсягом 58,2 обл.-вид. арк., з них авторських – 41,1 обл.-вид. арк., у т.ч. у 8 монографіях (1 одноосібна), посібниках, підручниках, підготовлених у співавторстві, 21 статті у наукових фахових виданнях з державного управління та у 27, вміщених у інших наукових виданнях.

Обсяг і структура дисертації. Робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи – 426 сторінок, з яких: 19 рисунків займають 15 сторінок, 24 таблиць – 17 сторінок, список використаних джерел (358 найменувань) – 32 сторінки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Теоретико-методологічна база досліджень державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів

У сучасному світі, який увійшов у третє тисячоліття, розвиток України визначається у загальному контексті Європейської інтеграції з орієнтацією на фундаментальні цінності західної культури: парламентаризм, права людини, права національних меншин, лібералізацію, свободу пересування, свободу отримання освіти будь-якого рівня та інше, що є невід'ємним атрибутом громадянського демократичного суспільства.

У цьому плані цінними є праці відомих іноземних вчених, що займалися проблемами розвитку вищих навчальних закладів в різних країнах світу. Так, у працях канадського вченого Д. Солтиса [313] міститься порівняння функціонування сфери освіти в країнах Північної Америки та країнах колишнього СРСР. При цьому акцент робиться на порівнянні управління вищою освітою Канади та України. Учений дає певні рекомендації щодо перебудови вищої освіти, серед яких: переорієнтація структури освіти на суспільні науки (право, економіку, державну адміністрацію) і новітні технології; скорочення гіпертрофованої системи професійної підготовки; перехід вузів під юрисдикцію Міністерства освіти і науки повинен супроводжуватись підвищенням відповідальності місцевої влади за їх успішне функціонування тощо.

Корисними для подальшого розвитку державного управління вищою освітою України є дослідження зарубіжних вчених, зокрема Д. Альтбаха [8], Д. Бока [351], П. Селдіна [357], які займаються розробкою наукових основ

розвитку державного управління освітою, у тому числі управління вищою школою.

Порівняльний аналіз розвитку вищої освіти та системи управління нею в країнах Європи (Великобританія, Німеччина, Франція, Польща), Північної Америки (Канада, США), Східної Азії (Японія) показує, що проблема управління освітою, зокрема вищими навчальними закладами, спільна для цих регіонів, є однією із найважливіших, має індивідуальний інтегральний характер. Це викликано існуванням різних типів вищої школи в країнах Північної Америки і Західної Європи. В основі перших - університетська освіта. Університети - це великі об'єднання різнорівневих і різнопрофільних закладів освіти. Так, у складі Квебекського університету знаходяться сім університетів загальної і спеціальної орієнтації, два спеціалізованих інститути й дві школи в різних містах канадської провінції Квебек.

Західноєвропейський тип вищої освіти передбачає існування поряд з університетами окремих спеціалізованих інститутів [34, с. 89]. Мандат університетів - забезпечувати не елітну, а передовсім масову вищу освіту широких верств населення [148]. Відповідно до цього й в управлінні вищими навчальними закладами є особливості.

Однією з основних рис вищої освіти, наприклад США, є децентралізація управління нею, за якої керівництво вищою освітою законодавчо й фактично здійснюється на рівні штатів. Федеральні органи спрямовують розвиток вищої школи та впливають на її діяльність, але формально вони не втручаються у внутрішні справи розвитку вищих навчальних закладів.

Для України, у культурно-цивілізаційному аспекті, європейська інтеграція – це входження до єдиної сім'ї європейських народів, повернення до європейських політичних і культурних традицій. Як свідомий суспільний вибір перспектива європейської інтеграції – це вагомий стимул для успіху економічної і політичної трансформації, що може стати основою національної консолідації. Європейська інтеграція, таким чином, стає ключовою ланкою

відкриття України світу, переходу від закритого тоталітарного до відкритого демократичного суспільства.

З метою реалізації стратегічного курсу України на інтеграцію до Європейського Союзу, забезпечення всебічного входження України у європейський політичний, економічний і правовий простір та створення передумов для набуття Україною членства у Європейському Союзі Указами Президента України затверджено Стратегію інтеграції України до Європейського Союзу. Основними напрямками культурно-освітньої і науково-технічної інтеграції визначено впровадження європейських норм і стандартів в освіті, науці і техніці, поширення власних культурних і науково-технічних здобутків у ЄС.

Згідно зі «Стратегією інтеграції України до Європейського Союзу», затвердженої Указом Президента України, поряд з іншими напрямками європейської інтеграції культурно-освітній та науково-технічний займають особливе місце, зумовлене потенційною можливістю досягти вагомих успіхів у інтеграційному процесі саме на цих напрямках. Вони охоплюють галузі середньої та вищої освіти, перепідготовку кадрів, науку, культуру, мистецтво, технічну і технологічну сфери.

Інтеграційний процес на відповідних напрямках полягає у впровадженні європейських норм і стандартів в освіті, науці і техніці, поширенні власних культурних і науково-технічних здобутків у ЄС. У кінцевому результаті такі кроки спрацьовуватимуть на підвищення в Україні європейської культурної ідентичності та інтеграцію до загальноєвропейського інтелектуально-освітнього та науково-технічного середовища.

Здійснення даного завдання передбачає взаємне зняття будь-яких принципових, на відміну від технічних, обмежень на контакти та обміни, на поширення інформації. Особливо важливим є здійснення спільних наукових, культурних, освітніх та інших проектів, залучення українських вчених і фахівців до загальноєвропейських програм наукових досліджень.

Аналізуючи системи управління вищою освітою країн Центральної та Східної Європи (Чехія, Угорщина, Польща) серед нових перспективних тенденцій в реформаційному розвитку вищої школи, дослідники виділяють саме прийняття нових законів про вищу освіту, перерозподіл відповідальності у сфері управління питаннями освіти в цих країнах. Практично всюди в цій галузі знижується роль центральних і зростає вплив місцевих і регіональних органів влади. Так, Закон про вищу школу (1990 р.) у Чехії розширив можливість участі громадських організацій у створенні й фінансуванні вищих навчальних закладів.

У Польщі на початку 80-х років вища школа була першим об'єктом законодавчих змін, особливо - системи управління вищою освітою. Замість централізованого управління діяльністю вищих закладів освіти почав діяти метод попереднього впливу на заклади, що отримали широку автономію, за допомогою системи конкурсів, фінансування й кадрів. Повноваження Міністерства національної освіти щодо вищих шкіл були обмежені. У МНО залишився лише загальний нагляд і контроль законності дій вищих закладів освіти. Міністерство зберегло право приймати рішення щодо створення державних вузів при узгодженні з Головною радою з вищої освіти, без згоди якого міністри не можуть видати жодного наказу щодо вищої школи.

У 1990 р. був схвалений закон, яким надавалось право на самоуправління вищим школам, що мали серед викладачів 60 повних професорів і половина їх відділів (факультетів) могли присуджувати ступені доктора наук.

В останніх працях відомого фахівця з питань розвитку освітніх систем західних країн Б.Л. Вульфсона особлива увага надається проблемам управління освітою та тенденціям централізації та децентралізації. Автор торкається проблем управління вищими навчальними закладами, зокрема у Франції [34], де діє 80 університетів, з них п'ять - приватні. Відповідно до закону Саварі від 1984 р. їм надано право державних.

Очолює університет президент, який обирається кожним новим складом Адміністративної ради. Від Міністерства освіти представником є регіональний

уповноважений - ректор. В університетах навчається 70 % студентів Франції. Приватних католицьких університетів – 5 [170].

Аналіз літературних джерел країн як далекого, так і ближнього зарубіжжя свідчить, що успіх діяльності в галузі освіти, як і в інших галузях виробництва, визначається не стільки наявними ресурсами, новими технологіями й грошовими коштами, скільки повнотою та ефективністю управління.

Міжнародний досвід переконує, що для сфери вищої освіти з її обмеженими можливостями комерціалізації і прибуткового ведення освітньої діяльності характерний своєрідний та неоднорідний ринок освітніх послуг. Передусім він включає два взаємодіючих сектора - державний та приватний. Переважаючим завжди був і залишається державний. Наприклад, в Японії з 446 ВНЗ тільки 96 є недержавними, тобто статус державних мають майже 80% навчальних закладів.

У Німеччині визнаних державою приватних установ, які мають статус університету, є тільки 5, а 318 - державні ВНЗ.

Незмінним є цей принцип і для Австрії. У секторі вищої освіти цієї країни є тільки державні вищі навчальні заклади.

У Франції із 77 університетів ВНЗ п'ять приватних, решта - державні.

В Іспанії університетська освіта надається в 35 навчальних закладах, 4 з яких є приватними. Хоча ці навчальні заклади є університетами римсько-католицької церкви й субсидуються державою.

В усіх країнах медичні, педагогічні та сільськогосподарські ВНЗ переважно державні. Системи управління ними - централізовані та федеральні. У Європі найбільшу централізацію і громіздкі бюрократичні структури мають системи вищої освіти Італії, Франції, Швеції, країн Центральної та Східної Європи [317].

Вища школа США найбільш децентралізована [72].

Значний внесок у справу вивчення розвитку системи вищої освіти й управління нею в досліджуваний період зробили в дисертаційних роботах С.В. Бутівченко [28], О.С. Войналович [33], С.Б. Жарая [72], С.А. Калашнікова [90],

Н.Ю. Ротар [289], П.А. Цегольник [338], якими розглянуто питання діяльності вищої школи України в екстремальних умовах кризи суспільної системи, виявленню ступеня ефективності освітніх реформ.

Соціологічні аспекти розвитку вищої школи є предметом дисертаційного дослідження О.Н. Кузь [126]. Автор доходить висновку, що альтернативна вища школа сприяє реформі вищої освіти в Україні, диверсифікації освіти, реалізації багаторівневої структури підготовки спеціалістів, здійсненню заходів, спрямованих на гуманітаризацію та фундаменталізацію навчальних програм. Дослідниця доходить висновку, що у зв'язку із цим необхідно проводити корекційну роботу між держбюджетними та альтернативними ВНЗ.

В Україні також існує своя специфіка щодо розвитку вищих навчальних закладів. Протягом 1995-2004 рр. Міністерство освіти і науки України на основі міжнародних документів з питань демократії, гуманізації в галузі освіти і прав людини здійснило ряд масштабних заходів по створенню нової нормативно-правової бази національної вищої освіти України. Прийнятий в Україні комплекс нормативно-правових документів пройшов апробацію на міжнародному рівні і визначає ідеологію реформування всієї освітньої галузі.

Російський дослідник В.С. Лазарев характеризує систему управління освітою як таку, організаційні механізми якої не відповідають сучасним вимогам. Механізми управління він розподіляє на механізми функціонування освіти та механізми управління розвитком освіти. Дослідник вважає основними недоліками механізмів управління функціонуванням освіти недостатню цілеспрямованість і результативність управління; реактивний тип управління (тобто механізми управління включаються тоді, коли ситуація загострюється настільки, що не прийняти рішення неможливо). Управління розвитком освіти вимагає підвищення системності й цілеспрямованості, гнучкості й оперативності, а також розширення участі громадськості у визначенні перспектив розвитку управління освітою [130, с. 14].

Слід погодитись із думкою В.Д. Бакуменка [15], що й “досі немає усталеного загальноприйнятого визначення державного управління”, що існує два різні підходи щодо розуміння змісту державного управління:

- перший - американський, розглядає державне управління як галузь, що охоплює багато дисциплін, зорієнтована на всі процеси й функції управління в спектрі повноважень держави та включає законодавчу, виконавчу й судову гілки влади;

- другий - європейський, що розглядає державне управління як підгалузь права.

Слід погодитись з думкою професора кафедри державного управління та правового забезпечення державної служби Російської Академії державної служби при Президентові РФ Г. Атаманчука, що “неприпустимо механічно впроваджувати світову науку, її потрібно розглядати крізь призму власної національної свідомості, власної національної культури. З огляду на це, проблеми, котрі так хворобливо здійснюються, упираються у відсутність національної науки державного управління” [13, с. 45].

Загальні питання теорії та історії державного управління висвітлювали в працях Б.О. Кравченко [114], С.В. Крисюк [122], В.І. Луговий [141-151], Н.Р. Нижник [186-188], В.К. Майборода [146, 156-160], В.А. Ребкало [36], В.А. Скуратівський [303-304]; питання управління освітою і систем управління - Г.А. Дмитренко [61-63], О.Ю. Оболенський [192]; формування ринку освітніх послуг - К.В. Корсак [111]; реформування вищої освіти - А.М. Алексюк [5-7], В.Ю. Биков [20], В.Д. Руденко [20], А.М. Лігоцький [135-137], А.Д. Ятченко [267], М.І. Шкіль [344]; підготовки керівних кадрів - В.І. Луговий [141-151], В.П. Погребняк [267], В.М. Яцуба [144]; психології управління освітою - Н.Л. Коломенський [106], Л.М. Карамушка [93-94].

Незважаючи на досягнення освіти, які забезпечує нова соціополітична система України, вона, однак, ще не забезпечує потрібної якості підготовки фахівців.

Чимало випускників вищих навчальних закладів не досягли належного рівня конкурентоспроможності на європейському ринку праці. Це зобов'язує глибше аналізувати тенденції в європейській та світовій освіті.

Необхідність реформування системи освіти України, її удосконалення і підвищення рівня якості є найважливішою соціокультурною проблемою, яка значною мірою обумовлюється процесами глобалізації та потребами формування позитивних умов для індивідуального розвитку людини, її соціалізації та самореалізації у цьому світі.

Зазначені процеси диктують перш за все необхідність визначення, гармонізації та затвердження нормативно-правового забезпечення в галузі освіти з урахуванням вимог міжнародної та європейської систем стандартів та сертифікації.

В Україні, як і в інших розвинених країнах світу, вища освіта визнана однією з провідних галузей розвитку суспільства. Стратегічні напрямки розвитку вищої освіти визначені Конституцією України, Законами України «Про освіту», «Про вищу освіту», Національною доктриною розвитку освіти, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України.

Основною метою державної політики в галузі освіти є створення умов для розвитку особистості і творчої самореалізації кожного громадянина України, оновлення змісту освіти та організації навчально-виховного процесу відповідно до демократичних цінностей, ринкових засад економіки, сучасних науково-технічних досягнень.

Пріоритетними напрямами державної політики щодо розвитку вищої освіти є:

- особистісна орієнтація вищої освіти;
- формування національних і загальнолюдських цінностей;
- створення для громадян рівних можливостей у здобутті вищої освіти;
- постійне підвищення якості освіти, оновлення її змісту та форм організації навчально-виховного процесу;
- запровадження освітніх інновацій та інформаційних технологій;

- формування в системі освіти нормативно-правових і організаційно-економічних механізмів залучення і використання позабюджетних коштів;
- підвищення соціального статусу і професіоналізму працівників освіти, посилення їх державної і суспільної підтримки;
- розвиток освіти, як відкритої державно-суспільної системи;
- інтеграція вітчизняної вищої освіти до європейського та світового освітніх просторів.

Сучасні загальноцивілізаційні тенденції розвитку роблять системоутворюючий вплив на реформування системи освіти України, яке передбачає:

- перехід до динамічної ступеневої системи підготовки фахівців, що дасть змогу задовольняти можливості особистості в здобутті певного освітнього та кваліфікаційного рівня за бажаним напрямком відповідно до її здібностей, та забезпечити її мобільність на ринку праці;
- формування мережі вищих навчальних закладів, яка за формами, програмами, термінами навчання і джерелами фінансування задовольняла б інтересам особи та потреби кожної людини і держави в цілому;
- підвищення освітнього і культурного рівня суспільства, створення умов для навчання протягом усього життя;
- піднесення вищої освіти України до рівня вищої освіти в розвинутих країнах світу та її інтеграція у міжнародне науково-освітнє співтовариство.

Стратегічними завданнями реформування вищої освіти в Україні є трансформація кількісних показників освітніх послуг у якісні. Цей трансформаційний процес має базуватися на таких засадах:

- по-перше, це національна ідея вищої освіти, зміст якої полягає у збереженні і примноженні національних освітніх традицій. Вища освіта покликана виховувати громадянина держави Україна, гармонійно розвинену особистість, для якої потреба у фундаментальних знаннях та у підвищенні загальноосвітнього і професійного рівня асоціюється зі зміцненням своєї держави;

- по-друге, розвиток вищої освіти повинен підпорядковуватись законам ринкової економіки, тобто закону розподілу праці, закону змінності праці та закону конкуренції, оскільки економічна сфера є винятково важливою у формуванні логіки суспільного розвитку. Водночас, необхідно враховувати при цьому не менш важливі чинники — соціальні, політичні, духовного життя, суспільної свідомості, культури та морально-психологічних цінностей. Значна частина проблем, що накопичилися у системі вищої освіти, пов'язані насамперед з розбалансованістю комплексу зазначених чинників суспільних перетворень;

- по-третє, розвиток вищої освіти слід розглядати у контексті тенденцій розвитку світових освітніх систем, у т. ч. європейських. Зокрема, привести законодавчу і нормативно-правову базу вищої освіти України до світових вимог, відповідно структурувати систему вищої освіти та її складові, упорядкувати перелік спеціальностей, переглянути зміст вищої освіти; забезпечити інформатизацію навчального процесу та доступ до міжнародних інформаційних систем. Вищій школі необхідно орієнтуватись не лише на ринкові спеціальності, але й наповнити зміст освіти новітніми матеріалами, запровадити сучасні технології навчання з високим рівнем інформатизації навчального процесу, вийти на творчі, ділові зв'язки з замовниками фахівця.

Автори зазначають, що головним процесом, який лежить в основі державного управління, є процес вироблення, прийняття та реалізації регулюючих, організуючих і координуючих впливів на всі сфери громадського життя. Його основними етапами є: отримання, збирання, обробка й аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення на цій основі мети; прийняття загального рішення, спрямованого на досягнення мети; послідовна конкретизація рішення у вигляді планування (програмування, проектування); вироблення часткових рішень на основі завдань у підпорядкованих організаціях, що беруть участь у досягненні мети; організація діяльності з виконання загального рішення; керівництво діяльністю організацій з виконання рішення; контроль за цією діяльністю [186].

У навчальних посібниках А.О. Лігоцького [135-137] розкрито місце освіти в суспільстві. На основі широкого використання вітчизняного та зарубіжного досвіду проектування й прогнозування різномірної підготовки фахівців у системі вищої освіти викладено загальну теорію процесу створення, функціонування, розвитку та адаптації системи освіти до нових умов забезпечення фахової підготовки у вищій школі. Суперечності та тенденції в системі вищої освіти розглянуті відповідно до загальних та специфічних закономірностей проектування новітньої освітньої системи. Проте управління вищою освітою в Україні розглянуто лише на рівні окремих навчальних закладів.

Цінним навчальним посібником, розрахованим на аспірантів, докторантів, науково-педагогічний і керівний персонал освітньої галузі є фундаментальна праця В.І. Лугового “Управління освітою” (1997 р.), в якому вперше розкрито принципи національної освітньої політики, основні напрями реформування освіти. У посібнику системно подано структуру й функції центральних та місцевих органів державного управління освітою, проаналізовано кадровий потенціал освітньої галузі. Матеріал навчального посібника побудований на основі новітніх статистичних даних про освіту, використанні останніх досягнень управлінської, педагогічної та інших наук [141].

Найґрунтовнішою та найбільш актуальною для дослідження є навчальний посібник Л.М. Карамушки “Психологічні основи управління в системі середньої освіти” [94], в якому ґрунтовно й аргументовано розкрито психологічні особливості управлінського процесу в системі середньої освіти (зміст, структура, специфіка). Головну увагу приділено тлумаченню термінів “управління”, “гуманізація й демократизація управління”, “керівництво”, “менеджер освіти”, “психологічна готовність до управління”, “фактори-мотиватори” та “фактори-демотиватори” тощо; всебічно проаналізовано зміст і структуру психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до управління, висвітлено основні етапи та умови ефективного прийняття

управлінських рішень, охарактеризовано основні стилі керівництва, позитивні та негативні риси, притаманні кожному з них; висвітлено психологічні фактори, що визначають ефективність діяльності об'єктів управління: психологічні основи активного включення працівників у виконання професійно-функціональних ролей, що реалізуються в закладах середньої освіти; психологічні умови задоволення основних потреб працівників у процесі виконання цих ролей; основні шляхи формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі. Автор детально розглядає основні елементи, види та етапи комунікацій, причини виникнення комунікативних бар'єрів, умови запобігання та подолання конфліктів у закладах освіти.

У статті Р.А. Ільєсова й Н.Р. Нижник [186] проаналізована діяльність органів державного управління освітою України за часів існування Радянського Союзу та після здобуття нею незалежності. Показані позитивні та негативні надбання освітянської галузі минулих років (розвиненість системи освіти, зорієнтованість підготовки кадрів на загальносоюзні потреби та плани, уніфікація навчального процесу, що практично не врахувала специфіки окремих регіонів України, фінансування освіти за “залишковим принципом” тощо). Наголошується необхідність створення нової системи управління безперервною освітою, що набуде нового якісного розвитку.

У 2001 році вступив у дію «Комплекс нормативних документів для розробки складових системи стандартів вищої освіти». Даним документом регламентуються нові вимоги до освіти і професійної підготовки фахівців у вищому навчальному закладі, що обумовлені ідеями і принципами ступеневої освіти в Україні. У числі засад і факторів, що обумовили виникнення концепції ступеневої освіти, названі:

- демократизація суспільства, формування нових соціально-економічних структур, їхня орієнтація на ринкові відносини, жорстка професійна конкуренція;
- необхідність розрізнення двох процесів, що є основою діяльності вищого навчального закладу, — освіти і професійної підготовки. Відповідно до

ступеневої освіти підготовка фахівців (4-го ступеня) орієнтована на мобільність і мінливість соціальної і виробничої діяльності, адаптація до яких виступає як одна з ознак рівня освіти;

- забезпечення випускникам можливості здійснювати професійну кар'єру при одночасному дотриманні ними принципів соціальної справедливості, відповідальності, загальнолюдських цінностей і моралі;

- диференціація вимог до характеру і змісту освіти і професійної підготовки фахівців з вищою освітою різних освітньо-кваліфікаційних рівнів;

- введення механізму об'єктивного педагогічного контролю з визначення результатів діяльності системи вищої освіти і навчальних досягнень тих, хто навчається. До такого віднесена технологія стандартизованого тестування.

Стає усе більш очевидним, що необхідна розробка довгострокової програми структурної адаптації національної освітньої політики до нових міжнародних умов.

У цьому контексті реформування вищої освіти України бажано проводити з урахуванням вимог Міжнародної стандартної класифікації занять (ISCO-88 (МСКЗ), Міжнародної стандартної класифікації освіти (ISCED-97 (МСКО), Міжнародного стандарту якості серії ISO 9000 та вимог, критеріїв і стандартів, які узгодили країни-учасниці Болонського процесу.

Європейські країни прагнуть наздогнати заокеанських партнерів, що потребує величезних зусиль, для того, щоб прискорити впровадження і розвиток нових технологій. Варто покінчити з традиційним для Європи – що властиво як управлінським, так і робітничим кадрам – опором новому. Європейські країни повинні поставити в центрі соціально-економічної політики підвищення кваліфікації з метою опанування нової технології.

Основні цілі Болонського процесу зводяться до наступного:

- побудова Європейського простору вищої освіти як передумови розвитку мобільності громадян з можливістю їх працевлаштування;

- посилення міжнародної конкурентоспроможності як національних, так і в цілому Європейської систем вищої освіти;

- досягнення більшої сумісності та порівнянності систем вищої освіти;
- формування та зміцнення інтелектуального, культурного, соціального та науково-технічного потенціалу окремих країн та Європи у цілому;
- підвищення визначальної ролі університетів у розвитку національних та Європейських культурних цінностей;
- змагання з іншими системами вищої освіти за студентів, вплив, гроші та престиж.

Стояти осторонь від цього процесу Україна не може. Освітнянське суспільство України зацікавлене діяти зі всіх напрямків Болонського процесу.

Освіта вже стала одним з найважливіших чинників політики.

Україна починає робити відповідні кроки. Рішенням колегії Міністерства освіти і науки України від 28 лютого 2003 р. було ухвалено здійснення комплексу заходів щодо виходу національної вищої школи на міжнародний ринок освітніх послуг та щодо організаційного забезпечення приєднання України до Болонського процесу.

Болонський процес – один з інструментів не лише інтеграції в Європі і в Європу, а й інструмент загальної світової тенденції нашого часу – глобалізації. Європейська спільнота має намір зробити внесок в якісну освіту шляхом заохочення країн-учасниць до сприяння підвищенню якості власної освіти. Відштовхуючись від цього, Європейська комісія надає фінансову і політичну підтримку цьому процесові, що виходить за рамки ЄС. Сьогодні східноєвропейські країни лише починають приймати Болонські ідеї.

Співпраця з європейцями у сфері освіти на шляху входження України в Європу є одним із пріоритетів розвитку вищої освіти в Україні. Проте не є самоціллю проголошення йти будь-якими шляхами тільки в Європу, тільки інтегрування в Європу.

Участь вищої освіти України в Болонських перетвореннях має бути спрямована лише на її розвиток і набуття нових якісних ознак, а не на втрату кращих традицій, зниження національних стандартів якості. Орієнтація на

Болонський процес не повинна призводити до надмірної перебудови вітчизняної системи освіти.

Ключова позиція реформування: Болонські вимоги – це не уніфікація вищої освіти в Європі, а широкий доступ до багатоманітності освітніх і культурних надбань різних країн.

Метою є і те, щоб Європа зрозуміла, що в Україні – потужна система вищої освіти, потужні школи. Україна відчуває підтримку європейської спільноти. За цей час у нашій країні побувало багато місій Ради Європи, які розглядали стан освіти, проводили експертизу освітянської законодавчої бази і практично зауважень не було. Сьогодні вже майже немає опонентів щодо ступеневості вищої освіти. Вона підвищує мобільність – і вертикальну, і горизонтальну.

Напрями розвитку вищої освіти в Україні, з одного боку, стратегічні, з іншого – вони дадуть імпульс для подальшого поліпшення стану освіти і науки вже в недалекому майбутньому.

Перший напрям – це розширення доступу до вищої освіти, другий – якість освіти й ефективність використання фахівців з вищою освітою і третій – це інтеграційні процеси.

В Україні тенденції і особливості розвитку вищих навчальних закладів істотно ускладнюються ще й тим, що вони відбуваються на тлі процесів глибокої трансформації не тільки суспільно-політичного устрою та соціально-економічного укладу, а й суспільної психології, системи життєвих цінностей і орієнтирів, морально-етичної парадигми.

В Україні освіта визнана однією з найголовніших складових загальнолюдських цінностей. Вектор сучасної політики і стратегії держави спрямований на подальший розвиток національної системи освіти, адаптацію її до умов соціально-орієнтованої економіки, трансформацію та інтеграцію в європейське і світове співтовариства.

Суспільство почало усвідомлювати принципово нову роль освіти у сучасному інформаційному світі, тому вона вже стала одним з найважливіших чинників політики.

Сьогодні в Україні реалізується програма навчання протягом усього життя людини. Країни-учасниці Болонського процесу підкреслюють важливий внесок вищої освіти у впровадження довічного навчання в реальність. Вони вживають заходи щоб спрямувати національну політику своїх країн до цієї мети і спонукати ВНЗ збільшити можливості навчатися незалежно від віку, включаючи визнання попередньої освіти. Вони підкреслюють, що такі дії повинні бути невід'ємною складовою діяльності вищої освіти.

Структура освіти України за своєю ідеологією та цілями узгоджена із структурами освіти більшості розвинених країн світу. Україна досягла високого рівня реалізації двох стратегічних завдань: розширення доступу до отримання вищої освіти і досягнення рівня, відповідного світовим стандартам, що сприятиме найбільш повному задоволенню освітніх потреб громадян.

З року в рік посилюється увага до переможців всеукраїнських і міжнародних олімпіад. Щоб не втрачати таких студентів для України, необхідно супроводжувати їх у подальшому навчанні, можливо створювати їм умови для індивідуального навчання та опанування додатковими спеціальностями, підтримувати матеріально, сприяти їхньому стажуванню за кордоном і т. ін. Указом Президента України з 17 лютого 2004 р. введено стипендію Президента для навчання талановитої молоді за кордоном.

Запровадження ступеневої вищої освіти в Україні значно розширило правові рамки фахівців, про що свідчить ратифікована Верховною Радою України конвенція «Про визнання кваліфікацій вищої освіти в європейському регіоні» (Лісабон, 1997 р.).

З метою незалежного забезпечення якісних показників освітньої діяльності законодавство України передбачає чіткий та прозорий механізм її регулювання, основними складовими якого є інституції ліцензування, атестації та акредитації. З цією метою в Україні створена відповідна державно-

громадська інституція – Державна акредитаційна комісія (ДАК), яка забезпечує додержання вимог до вищої та професійно-технічної освіти шляхом встановлення відповідних нормативних показників до їх ліцензування та акредитації. До складу ДАК входять представники громадськості – найвідоміші вчені, ректори навчальних закладів та державні особи.

За умовою акредитації видається диплом про освіту державного зразка. Оцінювання здійснюється експертною комісією за кінцевими результатами навчання, тобто професійними ознаками випускників, вимоги до яких обумовлюються відповідними нормативними документами та стандартами освіти.

Держава здійснює контроль рівня якості освіти і фахової підготовки за допомогою показників якості вищої освіти, набутої особою в результаті реалізації вищим навчальним закладом освітньо-фахової програми підготовки за критеріями досягнення цілей вищої освіти.

Таким чином, у рамках реалізації Болонського процесу в Україні має впроваджуватися ступенева освіта і кредитно-модульна система організації навчального процесу.

Є також і спірні питання щодо зіставлення і визнання дипломів. Європейська спільнота й ті ж Болонська декларація і Лісабонська конвенція передбачають, що за якість освіти відповідає держава. Держава є гарантом освіти. А нині в Україні з'являються дипломи післядипломної освіти, в яких присвоєно певну кваліфікацію. І виникають питання щодо зіставлення цих документів із дипломами академій та інститутів класичного зразка.

Сьогодні є багато проблем щодо узгодження стандартів освіти і співвідношення курсів, головним у яких було оголошено набуті навички, а не зміст, і певні стандарти, наприклад, загальноєвропейські, щодо підготовки магістрів. Оскільки відкритий освітянський простір серед іншого передбачає можливість після здобуття бакалаврської освіти в одній країні продовження навчання за магістерською програмою в університеті іншої.

Задля запровадження наведеної моделі стандартизованого Додатка до диплома у вищій школі України мають бути впроваджені кредитно-модульна система організації навчального процесу та система об'єктивного педагогічного контролю знань.

Підставами для запровадження кредитно-модульної системи організації навчального процесу в Україні мають бути: інтеграція до Європейського простору вищої освіти; входження до Болонського процесу; вступ до Світової організації торгівлі; реалізація дистанційної форми вищої освіти.

Визнання освіти і дипломів є передумовою для створення відкритого Європейського простору освіти і підготовки, де студенти і викладачі можуть переміщатися без перешкод. Тому Європейська система трансферу кредитів (ECTS) була розроблена в експериментальному проекті, організованому в рамках програми «Еразмус» як засіб покращання визнання освіти для навчання за кордоном.

За своєю суттю ECTS жодним чином не регулює змісту, структури чи еквівалентності навчальних програм. Це є питаннями якості, яка повинна визначатися самими вищими навчальними закладами під час створення необхідних баз для укладання угод про співпрацю, двосторонніх чи багатосторонніх. Більш за все ECTS використовується студентами, викладачами і закладами, які хочуть зробити навчання за кордоном невід'ємною частиною освітнього досвіду.

На виконання основних завдань колегії Міністерства освіти і науки від 28 лютого 2003 р., що спрямовані на реалізацію Послання Президента України до Верховної Ради України «Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002—2011 роки: «Європейський вибір» і Національної доктрини розвитку освіти України, Департаментом вищої освіти разом з вищими навчальними закладами проведено аналіз стану та можливих шляхів реформування організації навчального процесу у вищих навчальних закладах.

Проведений аналіз показав, що нинішня система підготовки фахівців з вищою освітою має певні недоліки, а саме: відсутність систематичної роботи студентів протягом навчального семестру; можливість необ'єктивного оцінювання знань студентів; відсутність гнучкості в системі підготовки фахівців; недостатній рівень адаптації до швидкозмінних вимог світового ринку праці; низька мобільність студентів щодо зміни напрямів підготовки, спеціальностей та вищих навчальних закладів; мала можливість вибору студентом навчальних дисциплін.

Для подолання недоліків існуючої системи підготовки фахівців може бути прислужитися запровадження кредитно-модульної системи. Одним з найважливіших стратегічних завдань на сьогоднішньому етапі модернізації системи вищої освіти України є забезпечення якості підготовки фахівців на рівні міжнародних вимог.

Структура вищої освіти України за своєю ідеологією та цілями узгоджена із структурами освіти більшості розвинених країн світу.

Для входження України до європейського простору вищої освіти потрібно впровадити в системі вищої освіти:

- широкомасштабну довгострокову стратегію системної модернізації всієї системи освіти;
- систему якості освіти, яка відповідає стандартам ЄС, потребам ринкової економіки, внутрішнього розвитку держави та суспільства;
- державний реєстр напрямів підготовки та спеціальностей, відповідно до міжнародної стандартної класифікації освіти (МСКО-96 та 97) і міжнародної стандартної класифікації занять (МСКЗ-88);
- загальноприйнятту та порівняльну систему вчених ступенів;
- законодавчо підсилені умови для полегшення працевлаштуванню українських громадян в Європі та сприяння міжнародній конкурентоспроможності системи вищої освіти України;
- систему кредитів на зразок Європейської системи трансферу кредитів (ECTS), як відповідного засобу сприяння більшій мобільності студентів;

- законодавчо підсилені умови задля забезпечення мобільності через усунення перешкод на шляху ефективного використання права на вільне пересування.

Нова політика сусідства є доповненням до відносин між Україною та Європейським Союзом, установлених Угодою про партнерство та співробітництво між Україною та Європейським Союзом.

1.2. Наукові основи розвитку безперервної освіти у відтворювальній системі

Роль освіти в розвитку суспільства й забезпеченні процвітання країни переоцінити неможливо, оскільки саме від рівня освіченості суспільства й ставлення до наукового потенціалу націй залежить можливість держави залишатися конкурентоздатною на світовому ринку. Закономірно, що питанням освіти належить чи не найголовніше місце в стратегічній програмі десятирічного розвитку України.

Сьогодні людський потенціал дає найбільші підстави відносити нашу країну до числа розвинених держав світу, тоді як за багатьма іншими позиціями вона належить скоріше до країн, що розвиваються. Опора на освіченість суспільства, на якість людського капіталу дасть змогу Україні зберегти своє місце серед держав, здатних впливати на світові процеси.

Неприпустимість зниження інтелектуального потенціалу нації – очевидний факт, про який часто забувають, хоча тенденція ця добре проглядається в історії різних держав. Сьогодні становище України зумовлено недостатньою увагою до наукового потенціалу країни упродовж усієї другої половини ХХ сторіччя й особливо в останнє його десятиліття.

У світі існує безліч моделей системи освіти. Загальновідомо, що рівень розвитку суспільства значною мірою залежить від системи освіти. Новітня історія свідчить: зміни в утворенні випереджають національні реформи або

відбуваються разом з ними. Більше того, в сучасних умовах вкладення в людський потенціал є найбільш ефективними порівняно з іншими їх напрямками.

Недооцінка або переоцінювання проблем освіти призводять до перекосів на макроекономічному рівні й неминучого зниження конкурентоспроможності й безпеки країни. Для обґрунтування цієї тези необхідно розглянути питання про роль освіти взагалі й вищої, зокрема, у функціонуванні й розвитку суспільства.

Сучасний економічний процес будується на новій технічній базі: це високі технології, безвідхідне виробництво, інформатика, обчислювальна техніка й т.ін. Без знань, без освіти виробник (людина) не в змозі організувати виробничий блок. Потрібна висока освітня підготовка, спеціальні знання.

За словами основоположника кібернетики Норберта Вінера: "... найбільшу безпеку буде мати та країна, чий інформаційний науковий стан відповідає задоволенню потреб, що можуть виникнути в неї, та країна, де усвідомлена, що інформація має важливе значення як щабель у безперервному процесі нашого спостереження над зовнішнім світом й активному впливові на нього". Висловлена багато десятилітьтому, ця думка сьогодні набуває особливої актуальності.

Без якісного й, що немаловажно, масового навчання громадян, без організації ефективної вищої освіти домогтися безпеки країни неможливо – умирання науки спричиняє вмирання суспільства. Так, за деякими оцінками, до 60–70 відсотків приросту національного доходу США забезпечується за рахунок приросту знань та освіти. Дивуватися з цього не доводиться, бо в США освіта є третьою за розмірами, слідом за національною обороною й соціальним забезпеченням, статтею витрат державного сектора.

Однак проблеми формування нової структури вищої освіти тільки констатуються сучасними вітчизняними реформаторами, не одержуючи практичного втілення.

З точки зору необхідності розвитку системи безперервної освіти, справжню ефективність розвитку народного господарства можна забезпечити тільки зусиллями фахівців вищої кваліфікації. Інакше є ризик потрапити в ситуацію, схожу до історично відомих китайських кампаній по “боротьбі з горобцями” або виплавці чавуну в домашніх домнах. Ні космос, ні інформаційні технології “домашнім” способом не освоїти.

Наука й освіта забезпечують не тільки національний доход, але й національну безпеку, що залежить у першу чергу від наявності кваліфікованих кадрів, розвитку фундаментальної науки й здатності працівників використати новітні досягнення науково-технічного прогресу.

Сам науково-технічний прогрес зумовлює ослаблення безпосередньої ролі людини у виробничому процесі. Те, що раніше випікали сотні пекарів, сьогодні прекрасно робить одна автоматизована лінія; котлован, який раніше мусили викопати сотні рабів, сьогодні викопує всього один екскаватор, керований жіночою рукою. Сьогодні працівник уже не намагається будь-що-будь зберегти своє робоче місце займаючись ручною працею по дванадцять годин. Людина може знайти собі заняття набагато цікавіше.

В умовах транзитивної економіки, характерної для України, необхідність розробки, впровадження й розвитку інформаційних технологій більш важлива, ніж у будь-якій іншій країні, незважаючи на те, що комп'ютеризація країни й інтерактивна торгівля в нас далекі від рівня індустріально розвинених держав, у багатьох віддалених регіонах єдиною можливістю вільного вибору й придбання промислових товарів є інтернет-торгівля.

У цьому зв'язку актуальним стає розвиток системи надання освіти на відстані. Саме тому достатньо швидкими темпами розвивається в нас система дистанційного навчання.

Зазначимо, що високий попит на дистанційні методи здобуття освіти (особливо в системі підвищення кваліфікації й одержання другої вищої освіти) визначається не стільки дальністю відстані, скільки низькою вартістю,

нагальною потребою набуття іншої або більш високої кваліфікації для фахівців у різноманітних галузях економіки.

Попит на висококваліфіковані кадри породжує неминуче збільшення інвестицій в “людський капітал”. Багато західних, зокрема американських, дослідників й політичних діячів справедливо вказували на факт запуску у СРСР в 1957 р. першого штучного супутника Землі як результат розпочатих у ті роки величезних зусиль в галузі наукових досліджень і освіти.

Щорічний приріст кількості науково-педагогічних кадрів у ті роки становив 75–120 тис. чоловік. Чисельність науково-педагогічних кадрів за період 1950–1989 р. збільшилася в 9,4 раза, у тому числі без наукових ступенів – у 11 разів, кандидатів наук – у 9,2 раза, докторів наук – у 16,7 разів, при цьому кількість аспірантів за цей же період зросла лише в 4,4 раза.

У 90-і роки вища школа опинилася поза інтересами держави, почався неминучий відтік кадрів за кордон. Незважаючи на різке зростання кількості сподіватися на широке використання сучасних технологій не доводиться, якщо не мати на увазі продукти народного промислу (технології і сучасні матеріали проникнули й сюди: іграшки обробляються на верстатах із числовим програмним управлінням, розфарбовуються екологічно чистими й стійкими фарбами). Тим часом домогтися високих результатів (у науці або в педагогіці) неможливо при відірваності вузів один від одного й від їхніх розробок. Випадковий успіх того або іншого напрямку може бути в сучасних умовах лише винятком із правила. Отже, назріває необхідність глибокої інтеграції вищої школи. Зв'язки між вузами, які раніше налагоджувалися через систему науково-практичних і методичних конференцій, сьогодні багато в чому перервалися, оскільки нинішній рівень фінансування вищої школи не дає змоги оплатити відрядження для поїздки в інші регіони. Для недержавних вузів, що зуміли залучити додаткові кошти, це завдання виявляється ще складнішим, тому що контроль за ними в більшості випадків більше, ніж за державними вузами. Об'єктивні потреби побудови поглибленої системи освітнього процесу зумовлені розвитком інноваційного й відтворювального процесу на різних

зрізах економіки: мікро-, мезо-, макро- і мегарівнях. Відповідно, розглядати проблеми освіти взагалі, й розвитку вищої школи зокрема, треба, виходячи з потреб і можливостей кожного рівня, інакше дослідження буде неповним.

На мікрорівні освітній процес розглядається на основі потреб окремого індивідуума й окремо взятих фірм. З погляду конкретної людини, її особистий “людський капітал” дозволяє працювати й заробляти, реалізуючи соціальні, фізіологічні й інші здатності й одержуючи задоволення від праці у вигляді психологічної, матеріальної, грошової й іншої форм заохочень. Чим вище рівень освіти, тим більше можливостей в індивідуума для вибору роботи, більше шансів знайти ту, котра принесла б особисте максимальне грошове, моральне задоволення і була б ефективною для суспільства. Висока кваліфікація співробітників вигідна також на рівні окремої фірми. Багато компаній прагнуть залучити до себе працівників, що мають профільну освіту й здатні на максимальну віддачу. Обмеженням служить лише “стеля” заробітної плати, яку фірма може виплатити кожному працівникові.

У сучасній Україні в багатьох випадках рівень оплати праці визначається, на жаль, не стільки рівнем кваліфікації, скільки існуючими галузевими показниками, що значно ускладнює проблему втримання фахівців високої кваліфікації, які переходять у галузі з більш високим рівнем заробітної плати. Тут існує два аспекти: з одного боку, працівник намагається вирватися з низькооплачуваної сфери діяльності й або відразу переходить в іншу галузь (якщо має гарні навички до “навчання на робочому місці”), або приходить у вищу школу з підвищенням або зміною кваліфікації (різні школи, семінари, курси або друга вища освіта). З іншого боку, фірма, що працює в галузі з низькими ставками оплати праці, змушена або оплачувати навчання працівника (не маючи згодом можливості втримати його), або задовольнятися низькою кваліфікацією і постійним відтоком працівників, що підвищили свою кваліфікацію. Так, професор хімії має вибір: продовжити роботу у вузі з низьким окладом, або піти у велику корпорацію, де рівень заробітної плати й облаштування його робочого місця будуть більш привабливими, ніж у вузі.

Рішення у цьому випадку далеко не завжди буває на користь “звичного” місця низькооплачуваної праці.

Фахова освіта, у тому числі й вища, має бути зорієнтованою на потреби найрізноманітніших галузей й організацій. Очевидно, що не обов'язково закінчувати Гуманітарний університет, щоб працювати в перукарні або пральні. Але в багатьох галузях можуть працювати люди з ґрунтовною, але аж ніяк не престижною освітою. Характерно, що сьогодні в більшості країн більше половини населення зайняті в сферу послуг. Якщо це підприємство не є ланкою міжнародного мережного бізнесу типу “Макдональдс” або готельної мережі, а діє у якомусь одному регіоні, працівники обов'язково повинні мати потрібний освітній профіль, а їх подальша кар'єра буде залежати від особистих здібностей. Таким чином, сфера фахової освіти має бути більш доступною для максимальної кількості бажаючих.

При аналізі проблем вищої школи з погляду формування “людського капіталу” на мезорівні, узагальнення мають стосуватися галузей і регіонів. Потреби їх набагато ширше, можливості обмежуються менше, ніж для окремих людей або фірм. Великі корпоративні системи мають більше можливостей для залучення кадрів потрібної кваліфікації й забезпечення їх відповідним рівнем заробітної плати, для організації й оплати навчання своїх співробітників. Вищій школі вигідна співпраця з такими організаціями і з фінансового боку і з погляду забезпечення співробітників подальшим працевлаштуванням. Якщо розглядати вищу школу стосовно мікроекономіки, то її завданням є забезпечення необхідної кількості фахівців потрібної кваліфікації. Переходячи на мезорівень, вища школа повинна ставити перед собою завдання налагодження контактів з підприємствами, котрі відповідають профілю її галузей і регіонів. Відповідно, підприємства й регіональні власті повинні піклуватися про те, аби вища школа мала можливість готувати потрібні для них кадри. Зниження уваги до вузів регіону навіть на короткий час зображує розпадом трудових колективів, відтоком кращих кадрів у інші галузі діяльності, розпродажем лабораторного устаткування й т.ін. У результаті може

припинитися подальший приплив кваліфікованих кадрів. Відтворювальний процес зупиниться. Таким чином, на мезорівні існує взаємна потреба вищої школи, підприємств і галузей регіону один в одному. Ігнорування цього взаємозв'язку, відволікання на інші, “більш актуальні”, проблеми здатні не тільки “розвалити” вищу школу, але й позбавити регіон або галузь можливості подальшого розвитку.

Ще більш рельєфно ця проблема вимальовується при переході на макрорівень. Національна економіка й безпека суспільства значною мірою залежать від якості освітньої системи, про що говорилося вище. Заперечення або ігнорування цього факту може звести будь-яку країну на рівень сировинного придатка більш розвинених країн. Для збереження свого місця у світовій економіці суспільство повинне підтримувати на високому постійному рівні інвестиції в “людський капітал”. Для переходу на рівень розвинених країн держава має забезпечити (законодавчо, фінансово, ідеологічно) всебічний розвиток системи освіти в цілому, й вищої школи, зокрема, тому що від простого декларуванням загальної середньої освіти держава не стане цивілізованою. Більшість дослідників при розгляді проблем системи освіти зазвичай, обмежуються макрорівнем. Однак, на наш погляд, в умовах наростання міжнародних інтеграційних процесів, варто продовжити дослідження на мегарівні.

Глобалізація всіх економічних процесів означає, що країна, яка себе поважає, повинна не тільки визначити своє місце у світовій економічній системі, але й максимально інтегруватися з нею у вигідній формі. Україна, яка останнім часом виконує в основному роль постачальника сировини на світовий ринок (у тому числі і “мізків”), має вирішити для себе: залишитися у цій ролі чи змінити її й вийти на світовий ринок як рівноправний і рівноцінний партнер. Якщо вибір буде зроблено на користь перетворень, то держава має докласти максимум зусиль для того, аби не дати остаточно “розвалитися” вищій школі й створити умови, при яких припиниться витік мізків.

Але й сама вища школа не повинна виступати лише в ролі, так би мовить, споживача державної, регіональної або галузевої уваги. Швидкість перетворень у суспільстві й економіці змушує вузи постійно розвиватися й освоювати нові напрями. Так, глобальною проблемою людства на сьогоднішній день є екологічна, що включає й питання охорони навколишнього середовища. Використовуючи природний потенціал і природні багатства, людина повинна розумно ставитися до навколишнього середовища. Безрозсудне використання природних ресурсів в остаточному підсумку може призвести до загибелі людства. Саме тому в навчальні програми більшості спеціальностей сьогодні уведено відповідні дисципліни. Однак викладанням їх найчастіше зайняті люди, далекі від цієї професії: історики, географи, хіміки, викладачі інших предметів, що, на жаль, не мають спеціальної підготовки й відповідних підручників.

Для того, щоб вища школа могла забезпечити високий рівень викладання, вона сама має володіти можливостями для навчання її працівників. Потреба прогресивної динаміки освітнього процесу зумовлена ростом соціальної значимості людини, життєзабезпечення й підвищенням рівня середовища її перебування. Поставивши завдання розвитку науки й сучасних технологій, держава мусить забезпечити формування й виконання законодавчої бази, зробити все можливе для того, щоб у країні виховувалося відповідне ставлення до кваліфікованої робочої сили (розробка спеціальних ідеологічних програм, інформування суспільства, формування в нього адекватного ставлення до кваліфікованої праці).

Обов'язковою умовою процвітання суспільства є достатнє фінансування вузів і наукових інститутів. Результатом стане ріст продуктивності праці, зростання частки експорту продуктів високих технологій, повага до країни на світовій арені й серед власних громадян, зростання виробництва національного продукту й, відповідно, податкові відрахування від підприємств і громадян. Країна почне набувати рис цивілізованої держави, а її громадяни одержать стабільні доходи й упевненість у завтрашньому дні. При цьому варто враховувати, що інвестиції в “людський капітал” більш вигідні, ніж оплата

державних боргів перед іншими країнами й закупівля високотехнологічних товарів за рубежом. Особливого значення ці вкладення набувають у системі безперервної освіти.

Безперервна освіта – така ж необхідність XXI століття, як комп'ютери або навколоземні супутники. Вибух науково-технічної революції, високі темпи науково-технічного прогресу в галузі техніки, транспорту, зв'язку, розвиток інформаційних технологій привели до того, що вперше в економічній історії людства життєвий цикл поколінь техніки став коротшим за період активної трудової діяльності людини. У цілому цей процес впливає на характер освіти. Для того, щоб пристосуватися до мінливого світу, працівник повинен опановувати новою технікою й технологіями, уміти використати в побуті й роботі різноманітні предмети й послуги, яких 10 років тому ще не було. У результаті існуючі системи навчання відстають від вимог сьогодення. Традиційна освіта здатна забезпечити одержання загальних і професійних знань протягом певного періоду навчання, тоді як існує потреба набуття знань протягом усього соціально активного життя людини. Таким чином, назріла необхідність переходу від “навчання професії” до “навчання вчитися”, що вимагає зміни освітньої моделі, технології навчання й перебудови свідомості педагогів і учнів. Ця потреба не відразу й не всіма була усвідомлена. Навіть сьогодні далеко не всі розуміють, що альтернатив створення нової навчальної системи масової безперервної освіти практично не існує. На превеликий жаль, це характерно не тільки для робітників і менеджерів, але й для педагогів різних рівнів, особливо в державах із транзитивною економікою, у тому числі на пострадянському просторі.

Необхідність пристосовуватися до нових реалій сприймається консерваторами лише як наслідок розвитку нових економічних відносин і впливу стихійного ринку. Однак без усвідомлення причин і розуміння напрямів розвитку нових технологій навчання створити ефективні й конкурентоспроможні освітні установи неможливо: “сліпий” метод виправдовував себе лише на початкових етапах науково-технічної революції.

Вітчизняний і закордонний досвід існування в умовах технологічної системи свідчать, що будь-які затримки в реагуванні на вимоги ринку призводять до падіння престижності навчального закладу, що не зумів “пристосуватися” до життя.

Для того, аби держава була конкурентоспроможною на світовому ринку, варто прагнути до створення умов, за яких висококваліфіковані кадри виховувалися б в достатній кількості й залишалися в країні.

До кінця XX століття чітко визначилися групи країн за рівнем кількості студентів на 10 тис. чоловік населення. У лідируючій групі перебувають країни Західної Європи й Північної Америки, в “тупиковій” групі опинилося багато країн Південної Америки й африканські країни напівдень від Сахари.

Не менш важливою є система підвищення кваліфікації. Фахівець, що постійно працює в одній вузькій сфері, поступово втрачає “зв’язок зі святом”. Необхідність вирішення нескінченної кількості конкретних проблем залишає йому мало часу на розширення кругозору, засвоєння нових методів і технологій, підвищення свого професійного рівня, вивчення світового досвіду й т.ін.

Отже, кваліфікація, що формально підвищується, насправді знижується. Навіть при поглибленні професійних навичок обмежується кругозір в галузі спеціальних знань й загальнолюдських цінностей.

Таким чином, можна констатувати порушення необхідного балансу між конкретними й абстрактними знаннями. У результаті в суспільстві з’явилася потреба в підвищенні кваліфікації працівника до одержання ним другої вищої освіти, що надає можливості швидко реагувати на кон’юнктуру ринку, яка змінюється.

Підвищенням кваліфікації й перепідготовкою кадрів з вищою освітою (здобуття другої вищої освіти, навчання через аспірантуру й докторантуру) сьогодні займається широке коло організацій державного, регіонального й галузевого призначення.

Однак більшість їх, через втрату колишньої системи цільового фінансування, з великими труднощами пристосовуються до нових умов. Як правило, ринок цих освітніх послуг є платним. Матеріально незабезпечена частина працівників вищої школи й інших сфер діяльності не в змозі їх оплатити.

Результатом є неухильне падіння кількості осіб, що проходять підвищення кваліфікації, на відміну від тих, що міняють професію.

Попит на другу вищу освіту, помірний колись, почав різко підвищуватися й збільшується з кожним роком. Спочатку перехід до ринкових відносин змусив велику кількість людей міняти професію. Колишні інженери, хіміки й хореографи стали вивчати бухгалтерський облік і підприємництво.

Здобуття базової високоякісної й систематичної освіти дає можливість людині розвиватися, доучуватися, підвищувати або змінювати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам світу, що динамічно змінюється.

Потреба в організації нормального керування підприємствами й організаціями спричинює до підвищення попиту на фахівців з бізнес-освітою й керівників. Власне кажучи, кожен випускник вищої школи рано або пізно стає менеджером, очолює колективи людей з більш низькою кваліфікацією. Саме на етапі кар'єрного росту інженери, лікарі, економісти й педагоги повинні здобувати управлінську освіту як другу вищу, завдяки чому вони одержать можливість максимально використати свій потенціал. Разом з тим базова управлінська освіта, яка нині стала модною, не є повноцінною, це скоріше виховання дилетантів широкого профілю: трохи економіки, математики, теоретизованих законів менеджменту, історії, психології й обов'язкова фізкультура навряд чи можуть забезпечити людині високу кваліфікацію. Керівниками люди стають завдяки особистісним якостям, а не базовій освіті. Тому, на наш погляд, було б доцільно обмежити підготовку менеджерів-адміністраторів, не намагаючись виростити з учорашніх школярів фахівців з недостатніми знаннями, нульовим досвідом і величезними амбіціями.

Можливість організації ефективної безперервної освіти багато в чому обумовлена наявністю в регіоні (рідше – у галузі) достатньої кількості навчальних закладів і, відповідно, кваліфікованих педагогічних кадрів.

Психологи довели, що здатність до змін у людини з більш високим рівнем освіти, навичками розумової праці, набагато вища, ніж у людей, що займаються переважно фізичною працею. З погляду економічної теорії й філософії це цілком зрозуміло, якщо ми спробуємо “розкласти” здатність до праці на відповідні рівні освіти, професійної підготовки, кваліфікації, загальний культурний, творчий і соціально-психологічний рівень працівника.

Усі ці структурні елементи відіграють важливу роль у виробничому процесі. Більше того, кожен з них у різних індивідуумів з єдиним освітнім рівнем може коливатися в досить широких межах. Скільки б не вивчала бухгалтерський облік людина з високим творчим потенціалом, з неї ніколи не вийде хороший бухгалтер через нездатність зосередитися на монотонній праці.

Випускник вузу ніколи не зрівняється з фахівцем, що займається конкретною справою довгі роки, егоїстові важко пристосуватися до роботи в команді й т.ін. Тим часом, у середньостатистичному вираженні можна визначити середнього сукупного працівника й віддачу, що дає йому освіти. У міру розвитку інформаційної революції, ускладнення й частоті зміни технологічних процесів традиційна схема на проміжку Д... Р... П починає змінюватися.

Таким чином, підприємство опиняється перед вибором: або “наймати – навчати – використати”, або “навчати – використати” працівників потрібної кваліфікації. Іншими словами, у першому випадку (верхній і середній рівні) підприємство бере на роботу кваліфікованих (що вже мають освіту) працівників і фахівців, потім доучує їх для роботи в нових умовах й одержує робочу силу, яка необхідна для виконання робіт.

У другому випадку (нижній ряд) наймають на роботу некваліфікованих працівників, потім їх навчають до кваліфікаційного рівня. Як правило, по першій схемі проводиться робота з фахівцями, менеджерами й працівниками з

високою кваліфікацією, по-другій – із працівниками, яким за родом їх діяльності спеціальна кваліфікація не була потрібна, але потреба з'явилося в умовах виробничого процесу, що змінився.

Із цієї схеми стає зрозуміло потреба підприємств у працівниках, які можуть вільно перекваліфікуватися у випадку змін. На освоєння кваліфікованої роботи некваліфікованим працівникам потрібно більше часу, ніж при доучуванні фахівця, що має кваліфікацію.

При цьому в зв'язуванні більшого значення набуває вертикальний зв'язок, що раніше практично не враховувався.

В умовах виробництва, що з року в рік, з десятиліття в десятиліття, зі століття в століття засновано на однотипному устаткуванні, цей зв'язок не є значимим: на роботу приймається працівник, здатний працювати на цьому устаткуванні, він може все життя присвятити одному підприємству чи цехові.

Сьогодні ситуація змінилася. Наявність кваліфікованої робочої сили й сучасних засобів виробництва постійно породжують гонитву за найновішими технологіями. У рамках системи скорочення витрат, підвищення якості продукції й частой зміни товарного ряду технічні й технологічні вдосконалення неминучі.

Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємству постійно потрібно не тільки відслідковувати зміни на ринку й реагувати на них, але робити це все краще й швидше. Без сукупного працівника, якого можна швидко навчить досягти цієї мети неможливо.

Таким чином, у новій економіці виникає необхідність мати на мікро- (підприємство) і макрорівнях (галузь і регіон) такого сукупного працівника, що може швидко реагувати на будь-які зовнішні зміни. Це означає, що при прийомі на роботу будь-який працівник – від топ-менеджера до робітника, повинен пред'явити відділу кадрів реальне свідчення того, що він зможе відповідати вимогам, що до нього висуваються. Причому не тільки кваліфікаційним, як це було раніше, але ще й вимозі здатності до перенавчання, доучування, підвищення й зміни кваліфікації, таким чином, потреба у безперервній освіті,

яка звідси впливає не є примхою вчених, а необхідною умовою виживання на ринку праці.

1.3. Система освіти як об'єкт державної кадрової політики

Під державною кадровою політикою в будь-якій сфері суспільної практики слід розуміти стратегію формування розвитку і раціонального використання людських ресурсів, що виражає волю держави та забезпечує оптимальний баланс інтересів суб'єктів діяльності з інтересами суспільства, заснований на врахуванні цілей розвитку суспільства, закономірностей розвитку відповідної сфери діяльності і стану економіки країни.

Концепція державної кадрової політики являє собою систему вихідних, опорних позицій і провідних ідей, що розкривають основні підходи держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, цілі, завдання і пріоритетні напрями формування, розвитку і раціонального використання кадрового потенціалу. Вона визначає критерії добору, оцінки і ротації кадрів, шляхи удосконалювання підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, форми і методи стимулювання працівників до ефективної діяльності.

Концепція – це свого роду філософія кадрової політики.

Кадрову політику варто відрізнити від кадрової роботи. Кадрова робота – це система технологій, способів, методів реалізації кадрової політики.

Предметом кадрової політики є кадри, їхні окремі категорії і групи, кадрові відносини, кадрові процеси і механізм управління ними, зокрема:

- структура кадрового потенціалу і його динаміка;
- система добору кадрів і оцінки їхньої діяльності;
- професійне зростання і система підвищення кваліфікації персоналу;
- методи і засоби забезпечення мотивації праці працівників, соціальних гарантій і соціального захисту;

- організація кадрової служби.

Під суб'єктом кадрової політики розуміється носій визначених законом компетенції, прав і відповідальності в розробці і реалізації кадрової політики. Кожному суб'єкту відповідає певне коло функцій і повноважень. У своїх діях суб'єкти державної кадрової політики відносно самостійні і незалежні, як того вимагають принципи демократії.

У сфері освіти суб'єктами державної кадрової політики є:

- державні органи влади й органи управління освітою (державного, регіонального рівня);
- державно-громадські органи управління освітою;
- професійні союзи працівників освіти;
- освітні установи;
- громадські організації і рухи (асоціації ВНЗ, громадські академії наук).

Формування державної кадрової політики в будь-якій сфері суспільної практики, тим більше в сфері освіти – складний, суперечливий, багатогранний процес. Він передбачає послідовне здійснення науково-дослідних, організаційно-управлінських і законодавчих дій. При цьому необхідне виконання таких основних етапів її формування:

- аналіз кадрової ситуації і прогноз її змін як на найближчу, так і на віддалену перспективу;
- розробка концептуальних основ державної кадрової політики і визначення її змісту, цілей, пріоритетів і принципів;
- формування цільових державних, регіональних і галузевих кадрових програм;
- розробка і затвердження планів вирішення поточних кадрових проблем (організаційних, професіональних, матеріально-фінансових);
- оволодіння новими методами управління персоналом.

Особливість сучасної кадрової ситуації в освітній галузі полягає в тому, що при великому динамізмі і суперечливості кадрових процесів у системі освіти, обумовлених радикальними змінами в економічному і соціально-

політичному житті України, наслідками затяжної системної кризи, які охопили всі сфери життєдіяльності українського суспільства, а також організаційно-структурною перебудовою на нових методологічних підставах самої системи освіти, вирішення кадрових проблем відбувається шляхом:

- вирішення невідкладних кадрових проблем, у ході якого формуються окремі компоненти державної кадрової політики;
- розробки концепції державної кадрової політики на основі загальної стратегії розвитку освіти.

На жаль, обидва напрями поки розвиваються ізольовано, причому не тільки не збагачуючи, але часом і заперечуючи один одного. Без чіткої концепції кадрової політики можна втратити основну лінію кадрових процесів, зменшити їх прогнозованість. При цьому кадрова політика стає однобічною, кон'юнктурною, недалекоглядною.

У науковій літературі розрізняють такі типи кадрової політики:

- пасивна – відсутня виражена програма дій, а робота владних структур зводиться до усунення негативних наслідків;
- реактивна – здійснюється контроль за симптомами негативного стану, причинами і ситуацією розвитку кризи, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні;
- превентивна – передбачає наявність обґрунтованих прогнозів розвитку ситуації, але відсутні засоби для впливу на неї;
- активна – передбачає не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а органи державної влади здатні розробляти антикризові;
- програми, проводити постійний моніторинг ситуації й коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої й внутрішньої ситуації.

Виділяють два підвиди активної кадрової політики: раціональний і авантюристичний, в останньому не враховуються реальні умови й ресурси.

Державна кадрова політика і різноманітна діяльність щодо її реалізації є об'єктивно обумовленим і свідомо регульованим процесом. Це “обличчя влади”

і водночас особливий технологічний інструмент ефективного здійснення стратегічного курсу держави.

Необхідними передумовами і джерелами розробки активної раціональної кадрової політики є:

- наукові принципи пізнання і проектування соціальних явищ і процесів, критичне осмислення і творче застосування накопичених знань у галузі теорії і практики організації й управління кадрами. Науковий підхід вимагає реалістичної оцінки стану кадрового корпусу, визнання складності, взаємозумовленості і суперечливості всіх кадрових процесів, своєрідності людських ресурсів у тій сфері діяльності, для якої ведеться розробка кадрової політики;

- здатність до критичного порівняльного аналізу вітчизняного і закордонного досвіду роботи з кадрами, реального осмислення його позитивних і негативних сторін, можливостей адаптації цього досвіду з урахуванням культурних традицій, особливостей менталітету українців;

- облік реальних соціально-економічних, політичних та правових умов і ресурсів, якими володіє держава для здійснення відповідної політики.

Основними принципами формування активної кадрової політики, які створюють можливість реального і цілеспрямованого впливу держави на кадрові процеси, є:

- реалістичність;
- творча спрямованість на реалізацію;
- комплексність;
- демократичність;
- гуманістичність;
- законність.

Перераховані принципи мають загальний характер і додають державній кадровій політиці єдність, цілісність і сутнісну визначеність, створюють можливість реального і цілеспрямованого впливу держави на кадрові процеси, у тому числі у сфері освіти, в умовах демократичного, правого, громадського

суспільства. Але це лише загальні принципи. У кожній сфері діяльності діють принципи більш часткового характеру, обумовлені її специфікою.

Специфіка будь-якої сфери діяльності як об'єкта кадрової політики детермінується процесами, що протікають у континуумі багатомірного поля соціальної організації цієї сфери діяльності, породжуваного проявом таких соціальних сил, як поділ праці, інформаційний обмін, обмін продуктами праці, сила влади і сила громадськості. Кожна із цих сил створює свій простір взаємодій між людьми, що працюють у даній сфері суспільної практики: технологічний, інформаційний, економічний, політичний, соціально-позиційний. Якщо ігнорується хоча б один з перерахованих соціальних просторів, то стає неможливим жодний соціальний проект. Розглянемо специфіку системи освіти в контексті даного методологічного підходу.

Специфіка системи освіти як об'єкта кадрової політики багато в чому обумовлена сутнісними особливостями професії викладача. Так, до фундаментальними особливостями професії викладача вищої школи можна вважати те, що:

- професійну відповідальність передбачає не тільки збереження, передачу і використання спеціалізованої суми знань, але й розширення цих знань як в емпіричному, так і в теоретичному напрямках. Функції навчання і дослідження в професії викладача вищого навчального закладу поєднуються;

- цій професії притаманна висока автономність. Оскільки головним об'єктом діяльності викладача ВНЗ є сукупність наукових знань, то про викладача судять по тому, наскільки він володіє відповідними знаннями та здатен їх примножувати. За цими критеріями професора можуть оцінити тільки його колеги, у зв'язку із чим професія викладача повинна мати значну автономію;

- професійна майстерність викладача і дослідника не є об'єктом “купівлі-продажу”. За ефективність освіти однаковою мірою відповідальні як викладач, так і учень. Непрофесіоналам важко оцінити роботу вченого-викладача. Зв'язок між якістю праці викладача і його грошовим доходом набагато тонший, ніж у

так званих “обслуговуючих” професій: лікаря, юриста тощо. Результати цієї праці виявляються не відразу, а тому з’являється спокуса не доплачувати за неї;

■ мотивація діяльності викладачів ВНЗ здебільшого є також іншою, ніж просто “служіння” іншим людям чи забезпечення свого життя за рахунок гонорарів за послуги. Даними вітчизняних і зарубіжних соціологічних досліджень, неодноразово було підтверджено, що дуже важливою складовою мотивації діяльності викладача ВНЗ є бажання здобути професійне визнання серед тих, хто насправді здатен компетентно оцінити його внесок як ученого і як викладача в загальну сукупність наукових знань. Оскільки професійне визнання виражається насамперед з боку колег, то цей вид винагороди інтелектуальних зусиль, витрачених ученим-викладачем, є також й умовою збереження автономії викладацької професії. Водночас воно є й засобом внутрішнього контролю і саморегулювання, що майже відсутні в інших професіях. Кваліфікаційна оцінка діяльності вченого і викладача – це його науковий ступінь і вчене звання, які присуджує наукова спільнота професіоналів у даній науковій галузі.

Професійна специфіка викладачів вищої школи пояснює, зокрема, необхідність пошуку особливо тонких підходів при встановленні оцінних вимог до компетентності викладачів у різноманітних нормативних документах органів управління освітою. І слід зазначити, що українська практика управління вищою школою завжди брала до уваги цю специфіку.

Аналіз професійної специфіки викладачів приводить також до висновків, що засобами впливу на якість їхньої діяльності є не тільки адекватна праці заробітна плата, але й полегшення доступу викладачів до джерел інформації про новітні наукові й технічні досягнення, розширення наукового і науково-методичного обміну між ними, надання можливостей періодичного підвищення кваліфікацій тощо. Головне – це можливість проведення наукових досліджень.

Для формування кадрового потенціалу закладів освіти й удосконалювання його організації важливим є розуміння специфіки поділу праці в сфері освіти. Аналізуючи технологічне поле взаємодії в системі освіти,

потрібно мати на увазі, що поділ праці в системі освіти протікає по двох, хоча і взаємозалежних, але принципово різних лініях.

Перша лінія відображає диференціацію наукових напрямів і наукових дисциплін, а також професійних видів діяльності та спеціальностей, якими відбуваються підготовка випускники закладів освіти. Нині в системі освіти, особливо професійної, спостерігається дуже значна диверсифікованість змісту навчання й, відповідно, структури підготовки педагогічних кадрів. Але сьогодні така глибока диференціація змісту вищої освіти увійшла в суперечність з інтеграційними процесами, що посилюються, у сучасній науці та становленням нового типу наукової раціональності. Усе гостріше постає проблема міждисциплінарної інтеграції, вирішення якої вимагає відповідного рівня наукової й методологічної підготовки викладачів.

Друга лінія розподілу праці в системі освіти відображає процеси, які зумовлені розширенням масштабів самої системи освіти, упровадженням нових інформаційних і комунікаційних технологій, посиленням взаємовпливу економіки й освіти, необхідністю адаптації закладів освіти до ринкового середовища, що вимагають розгорнутої освітньої інфраструктури. Сьогодні у сфері освіти ми маємо справу не з одним різновидом педагогічної діяльності, а з низкою принципів її підвидів. Поряд з викладачами в цьому процесі беруть участь технологи, фахівці з нових інформаційних процесів, маркетингологи, фахівці в галузі публік рилейшнз тощо. Усе це вимагає відповідного кадрового забезпечення.

Аналіз тенденцій розвитку інформаційного поля взаємодії в системі освіти показує, що поширення телекомунікаційних засобів створить реальні умови для загального глобального доступу до інформації в будь-якому місці й у будь-який час для всіх зацікавлених осіб, що трансформує традиційні відносини “учень – учитель”: знижується інформаційна залежність тих, що навчаються, від учителів: водночас зростає роль викладача як інтелектуального лідера, що впливає на науковий світогляд і технологічну підготовку учнів, на

розуміння ними фундаментальних принципів життя, оволодіння вершинами мистецтва професійної діяльності.

Для формування адекватних природі освіти принципів кадрової політики і механізмів її реалізації важливо також розуміння специфіки економічних відносин у цій сфері. Ця специфіка може бути описана такими положеннями.

По-перше, за ефективність освіти однаковою мірою відповідальні як викладач, так і той, кого навчають, тобто якість освіти, її “цінність” створюють обидві сторони. Причому “виробництво” і “споживання” перебувають тут у нерозривній єдності.

По-друге, результати освіти, особливо фундаментальної, виявляються не відразу. Саме розрив між процесом навчання і моментом одержання вигод від нього є причиною постійної тенденції до недооцінки праці викладача.

По-третє, система освіти відповідає не стільки кон'юктурі ринку, скільки тенденціям розвитку культури суспільства.

По-четверте, фактори, що визначають попит на освіту, мають переважно неціновий характер.

По-п'яте, освіта сприяє розвитку демократії, вихованню добре інформованих громадян, якими важко маніпулювати.

Усе це передбачає провідну роль держави в економічній підтримці закладів освіти, що, однак, не виключає фінансових вливань з інших джерел.

Проблеми влади в системі вищої освіти розглянемо в контексті ключових критеріїв, умов, обмежень і принципів, відповідно до яких будується сучасна політика в системі освіти більшості розвинутих країн.

До найбільш загальних із них належать:

- спряженість і підпорядкованість загальнонаціональним цілям розвитку;
- гуманістична й соціальна орієнтованість;
- безумовне дотримання прав особистості на освіту, академічної свободи викладачів і прав автономії закладів освіти;
- глибока наукова обґрунтованість на базі використання сучасних загальносвітових досягнень науки про людину й суспільство;

- методологічна й соціально-технологічна забезпеченість.

Інтерпретація перерахованих загальних принципів стосовно нашої, української, ситуації вимагає врахування в політиці, що здійснюється, таких імперативів:

- освіта сьогодні – це головний стратегічний фактор не тільки соціально-економічного, інтелектуального та духовного розвитку суспільства, але й фактор його виживання і безпеки;
- освіта повинна мати випереджальний характер. Її головне завдання полягає в тому, щоб готувати людей до майбутнього;
- пріоритетної ролі і нового звучання набувають сьогодні проблеми інтеграції освіти й фундаментальної науки, що формує нову світоглядну парадигму, яка ґрунтується на ноосферній свідомості, системно-інформаційному і системно-діяльнісним світогляді;
- політика в системі освіти має спрямовуватися на формування і реалізацію освітніх програм, які враховують останні досягнення в сфері фундаментальної науки;
- перспективна система освіти повинна мати достатньо велику інформаційну орієнтацію, причому не в технологічному, а в змістовному плані. Вона покликана зняти гостроту нової соціальної геополітичної проблеми – проблеми інформаційної нерівності;
- система освіти покликана навчити людей приймати рішення в умовах невизначеності й діяти в кризових ситуаціях. Саме в таких умовах людям доведеться жити в найближчі десятиліття;
- моральність стає глобальною проблемою сучасності. Терпимість до інакомислення, розумне самообмеження, висока духовність – ось необхідні умови для виживання України і людства в цілому.

Ці імперативи сьогодні навряд чи мають потребу в додаткових поясненнях. Дослідження принципів, умов і обмежень розвитку владного поля взаємодії в системі освіти вказує на необхідність переорієнтації діяльності органів управління із суб'єктно-незалежного підходу на суб'єктно-орієнтований

підхід, що може ефективно підтримувати режим саморегламентуючого співробітництва в здійсненні управління системою освіти, у тому числі управління кадрами.

1.4. Регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг

Останні десятиліття ХХ ст. позначилися елементами глибокої системної кризи всесвітньої цивілізації. Це виявляється як у глобальній соціоприродній кризі, проявом якої є низка екологічних катастроф, у тому числі й техногенного характеру, так і в кризі економіки, що створює усе більш витончені засоби задоволення примх багатих, проте не здатна забезпечити найпростіших потреб бідних.

Системна криза виражається й у сфері політики: історія війн так і не навчила людей домовлятися, суспільство потерпає від локальних конфліктів, що загрожують перерости у світові потрясіння (досить згадати війну в Югославії, багаторічні протистояння на Кавказі, Близький Схід, Чечню); загрозою планетарного масштабу стає тероризм. Водночас практично в усіх країнах політичні союзи й партії стурбовані, насамперед, вирішенням своїх “корпоративних” завдань, і ніякі декларації про загальне благо не можуть приховати їх політичного егоїзму.

Всесвітня криза виявляється й у тому, що наука стає, усе більш милітаризованою, вона скоріше винаходить засоби руйнування цивілізації, ніж зцілення її. Культура переродилася з культури – совісті й душі людства – у примітивний “масовий культ”, що не знає інших цілей, крім розваги за гроші тих, хто стомлений нудьгою. Всесвітня криза торкнулася і сфери освіти. На фоні кількісного експонентного розширення освітньої системи (збільшення кількості закладів освіти й учнів), яке фахівці називають “освітнім вибухом”,

різко загострилися проблеми освіти, у тому числі й вищої. Такими нагальними проблемами є:

- відносно зниження якості й релевантності освіти, неадекватність її змісту сучасним вимогам, відставання освіти від науки;
- невідповідність методів і технологій освіти потребам не стільки “трансляції знань”, скільки спільної творчості по “створенню знань”;
- необхідність серйозної актуалізації освітніх продуктів, зокрема навчальної літератури та програмних систем;
- необхідність реформування системи підготовки науково-педагогічних кадрів, системи підвищення кваліфікації викладачів;
- недостатнє фінансування порівняно з потребами освіти, застарілість її матеріальної бази.

Дотепер у світі не вирішена проблема рівності доступу до освіти, високою залишається частка неписьменного населення; загострюється проблема функціональної неграмотності, тобто "настільки слабкого володіння базовими знаннями й уміннями, що їх не вистачає для нормального функціонування індивіда в умовах суспільства, яке постійно ускладнюється" [257, с. 15].

Серйозно загострилися проблеми державного фінансування освіти. У другій половині ХХ ст. темпи зростання державних витрат на освіту спочатку сповільнилися (до 70-х рр.), а потім намітився суттєвий спад державної фінансової підтримки. Як зазначає доктор економічних наук А.І. Михайлушкін: “З початку 80-х рр. у переважній більшості як розвинутих, так і країн, що розвиваються, державні витрати на освіту скорочуються чи стають більш повільними” [178, с. 36]. У 90-х рр. знизилися державні асигнування на освіту у Франції, Фінляндії, Ісландії, що донедавна були винятком. Навіть у США, де освіта є пріоритетною галуззю соціальної політики (цю галузь у США часто називають “державою в державі”), проблеми державного фінансування освіти загострилися.

Сформовані в середині століття системи управління освітою виявляються неефективними у вирішенні проблем, які загострюються. Розрив між стрімким розвитком громадського життя і традиційною системою освіти можуть сягнути загрозливих масштабів. Відставання вищої освіти від вимог сьогодення стає настільки серйозним, що фахівці змушені констатувати: “Сформовані освітні системи не виконують своєї головної функції - формувати системи творчого суспільства” [181, с. 105].

Кунц Г., О’Доннел С. про кризу освіти пишуть таке: “Залежно від умов, що склалися в різних країнах, криза виявляється в різних формах, сильніше чи слабкіше. Але її внутрішні пружини однаковою мірою проступають у всіх країнах -розвинутих, і що розвиваються, багатих і бідних, які здавна славляться своїми навчальними закладами і створюються з великою працею зараз” [127, с. 142].

Причини світової кризи освіти, на наш погляд, можна розділити на три групи:

1. Неадекватність сформованих методів управління закладами освіти сучасним завданням і функціям освіти.

2. Невідповідність існуючої соціальної політики держави високій ролі освіти в суспільстві.

Старіння традиційної парадигми передачі знань.

Розглянемо сутність кожної з названих причин кризи освіти й основні напрями її подолання.

Багато фахівців сфери освіти, як теоретики, так і практики, констатують, що концептуальні підходи й методи управління закладами освіти застаріли. Найбільш характерні риси сформованої системи проявляються в такому:

1. Відсутність реального демократизму й колегіальності, що стосується прийняття важливих рішень щодо функціонування ВНЗ.

2. Планування якісної й кількісної структури підготовки кадрів, виходячи з традиційно сформованої, звичної номенклатури спеціальностей і спеціалізації. Відсутність гнучкості структури підготовки кадрів, її слабка адаптація до вимог

суспільства.

3. Консерватизм у підходах і рішеннях, прагнення уникнути найменшого ризику.

4. Перевага реактивного стилю поведінки ВНЗ на ринку освітніх послуг, визначення поведінки під тиском обставини, відсутність самостійної активної політики.

5. Високий ступінь бюрократизації закладів освіти; увага керівництва зосереджена на “звітах”, “показниках”, а не на сутності справи.

6. Високий ступінь “заорганізованості” процесів у вищій школі, формалізм.

7. Стиль керівництва орієнтований на вирішення оперативних, поточних проблем, а не на прийняття стратегічних рішень.

Концептуальні установки, яких дотримується керівництво більшості закладів освіти, у теорії менеджменту трактуються як “виробничий підхід”, за якого “увага зосереджена на організації навчального процесу, а не на цілях освіти й методах їх досягнення”. На противагу даній концепції управління пропонується концепція маркетингового менеджменту. Відповідно до даної концепції управління ВНЗ має спрямовуватися на забезпечення реалізації його соціальної ролі, що полягає в задоволенні як поточних, так і перспективних освітніх потреб особистостей, організацій і суспільства в цілому.

Друга причина системної кризи освіти полягає в недостатній увазі до освітньої сфери урядів багатьох країн. На жаль, поки що в більшості країн державні діячі не усвідомили важливості освіти. Освіта не розглядається як галузь, інвестувати в яку – значить інвестувати в майбутнє. “Вкладення в освіту – це капітальні вкладення, що дають змогу забезпечити більш високу продуктивність у сфері економіки, культурному і соціальному добробуті”. У давньокитайській притчі йдеться про те, що держава у разі крайньої необхідності може пожертвувати чим завгодно – армією, економікою але в жодному разі вона не може приносити в жертву розум.

Освіта має стати пріоритетним напрямом державного фінансування, потрібно приймати й реалізовуватися державні програми цілеспрямованої підтримки закладів освіти. Основними напрямками діяльності держави в сфері освіти, на наш погляд, мають бути такі:

- правове регулювання ринку освіти з метою забезпечення рівних прав, можливостей і обов'язків закладів освіти різних форм власності;

- забезпечення реальної доступності освіти всіх рівнів для всіх верств населення, незалежно від їх майнового становища й місця проживання на умовах відкритої інтелектуальної змагальності;

- фінансова підтримка освітньої діяльності навчальних закладів;

- фінансова підтримка вузівської науки, особливо фундаментальних досліджень;

- фінансова підтримка методичних розробок у сфері освіти (розробка нових методів і технологій навчання, повне методичне забезпечення навчального процесу);

- забезпечення фінансування системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів;

- реалізація державних програм, спрямованих на модернізацію матеріальної бази закладів освіти, оснащення навчальних закладів сучасною комп'ютерною, телекомунікаційною, мультимедійною технікою;

- реалізація державних програм, спрямованих на створення сучасних загальнодоступних бібліотечних фондів, забезпечення студентам можливості доступу до світових електронних книгосховищ за допомогою Інтернету.

Основними державними інтересами в галузі соціальної політики й, частково, освіти мають бути:

- гармонійний і вільний розвиток членів суспільства;

- пріоритет фундаментальних прав і свобод особи;

- збагачення морального й інтелектуального потенціалу нації.

Третя найважливіша причина глобальної кризи освіти полягає в старінні освітньої парадигми. Криза парадигми освіти, на думку вчених, полягає

насамперед у тому, що існуюча система освіти “звернена в минуле”, орієнтована на колишній досвід і, отже, об’єктивно консервує сформований соціально-економічний уклад, а не спонукає суспільство до розвитку. Описана парадигма освіти отримала назву “підтримуючого навчання”. Характерними рисами даної парадигми є такі:

1. Головне освітнє завдання людини – пізнання існуючого світу;
2. Зміст освіти пов'язаний з фіксованими методами, правилами, рецептами, призначеними для того, щоб справлятися з місцевими, повторюваними ситуаціями;
3. Основні методи пізнання – одержання готової інформаційної картини світу від викладача як “транслятора знань”;
4. Різні галузі знань дезінтегровані, відсутнє єдине системне мислення;
5. Превалювання технократичного підходу. Основні критерії вирішення лежать у площині економічної ефективності. Екологічні, етичні й моральні критерії до уваги не беруться.

На противагу названій концепції висувається концепція “інноваційного навчання”, спрямованого на формування людини-творця, яка перетворює дійсність. Сучасний розвиток суспільства вимагає створення нової системи освіти – інноваційного навчання, яке сформувало здатність до проєктивної детермінації майбутнього, відповідальність за нього, віру в себе і свої професійні здібності [214].

На думку фахівців [277, 283, 286], головні напрями реформування освіти в усьому світі полягають у такому:

1. Необхідно поставити людину в центр освітньої системи. Виховувати не просто людину розумну, але людину мислячу, з почуттями, людину-творця.
2. Перейти до креативної педагогіки, яка робить наголос не на механічному запам'ятовуванні, а на розвитку творчої активності й самостійності особистості, реалізації її інтелектуального й естетичного потенціалу, всебічному розвитку здатності адаптуватися до змін у світі.
3. Потрібно змінити характер педагогічного процесу. Студенти мають

стати не об'єктом, а суб'єктом, рівноправним партнером викладача у вирішенні загальних завдань.

4. Перетворити підходи до визначення змісту освіти й вибору методів навчання, таким чином, щоб освіта стала “випереджальною”.

5. Відмовитися від надмірної спеціалізації, розширити профіль підготовки фахівця.

6. Гуманізувати систему освіти, перебороти технократичний снобізм і обмеженість.

7. Інтегрувати приватні науки.

8. Створити систему безперервної освіти протягом усього життя людини.

На думку багатьох учених [287, 288], має настати “освітня ера”, яка формується зараз у розвинутих країнах і стане новим етапом розвитку суспільства після інформаційної ери. Як відомо, базовим імперативом інформаційного суспільства є те, що інформація виступає як основний ресурс, головна продуктивна сила; на перший план виходять галузі, пов'язані з виробництвом, переробкою й передачею інформації. В освітньому суспільстві головною цінністю є знання – творча сила, яка цілеспрямовано перетворює світ. Таким чином, базовою системною галуззю повинна стати освіта. Становлення освітнього суспільства – провідна тенденція, що зародилася наприкінці ХХ ст., тенденція, пов'язана зі становленням провідної ролі суспільного інтелекту в цивілізованому розвитку.

Концепція освітнього суспільства включає такі положення:

1. Глобальною метою освіти є всебічний, гармонійний розвиток людини, виховання людини-творця, людини, здатної взяти на себе відповідальність за соціоприродний розвиток;

2. Освіта є основним механізмом відтворення суспільного інтелекту не тільки в масштабах окремої держави, але й у світовому масштабі, освіта є необхідною умовою виживання людства;

3. Вища освіта є ядром усієї системи освіти й науки. Саме вища освіта формує основу для поступального руху суспільства, розвитку цивілізації й

культури. У зв'язку із цим вища освіта має бути випереджальною за своєю якістю, тобто відповідати не стільки сьгоднішнім потребам соціально-економічного життя, скільки перспективним потребам суспільства, пов'язаним із розвитком людства;

4. Імператив “випереджальної якості” вищої освіти має реалізовуватися в таких компонентах:

- випереджальний розвиток фундаментальних досліджень і вузівської науки;

- випереджальний розвиток наукових і викладацьких кадрів;

- випередження якості знання, трансльованого в освітніх закладах;

- випереджальний розвиток освітніх технологій і методів навчання.

5. Вища освіта повинна бути не рецептурною, механістичною, а креативною, проблемно-орієнтованою. Вища освіта має будуватися на основі універсального, енциклопедичного знання, а не вузькопрофесіонального.

6. Система вищої освіти має будуватися на таких принципах:

- народність – доступність освіти для всіх прошарків населення, забезпечення рівних прав громадян на одержання освіти незалежно від соціальної, майнової, національної й інших форм диференціації;

- інтелектуальна змагальність – можливість здобування вищої освіти має ґрунтуватися тільки на інтелектуальних здібностях людини;

- державність – необхідність продуманої державної політики в сфері вищої освіти, відповідальність держави за розвиток системи вищої освіти, за дотримання соціальних гарантій, пов'язаних з освітою;

- безперервність – взаємозв'язок усіх ступенів освіти, у тому числі додаткової й післявузівської, безперервна освіта як норма життя людини;

- науковість – освіта повинна ґрунтуватися на наукових знаннях, прогресивних наукових парадигмах і уявленнях, розвиток науки є неодмінним успіхом розвитку освіти;

- адекватність освіти національній ідеї суспільства, втілення в освіту національної культури, традицій, ціннісних установок;

- інтеграція освіти в загальносвітову цивілізацію, сприйняття всього того кращого, прогресивного, чим володіє людство;

- адекватність освіти гуманістичним, егоцентричним імперативам розвитку людства, реальне підпорядкування імперативам Істини (універсального наукового знання), Добра (уміння передбачати й мінімізувати негативні наслідки прийнятих рішень) і Краси (гармонії міжособистісних і соціальних відносин, гармонії людини й природи);

- академічна свобода – колектив закладу освіти є насамперед творчим колективом, який веде вільний науковий пошук, має право на вираження власних поглядів (пропозиція авторських освітніх програм, вибір освітніх технологій); при цьому повинна бути реалізована соціальна відповідальність закладу освіти перед особистістю і суспільством. Держава, з одного боку, повинна забезпечити умови для вільного пошуку істини, її викладу і поширення, а з другого – гарантувати дотримання прав особистості і суспільства, пов'язаних з вищою освітою.

Перехід людства до освітнього суспільства сприятиме вирішенню глобальних проблем цивілізації. Люди, озброєні гуманістичним знанням, нарешті усвідомлюють свою відповідальність за соціоприродний розвиток планети. Освіта – це основа збереження і розвитку не тільки культури й науки; це – основа виживання людства. Перехід на початку ХХІ ст. до загальної вищої освіти – це умова екологічного виживання окремих суспільств і цивілізації в цілому.

У Доповіді ЮНЕСКО про стан справ у галузі освіти у світі сказано: “У світлі нового бачення світу, який почав зароджуватися в 90-х рр., у кінцевому рахунку, значними єдиними ресурсами є лише знання, винахідливість людей і добра воля”. Стає зрозумілим, що без них неможливо досягти будь-якого стійкого прогресу, поваги до прав людини й основ свободи. Вирішальну роль у розвитку цих якостей відіграє освіта.

Таким чином, заходи, спрямовані на подолання кризи в системі освіти, також сприятимуть виходу суспільства зі світової цивілізаційної кризи. Саме

якісна зміна освіти має стати могутнім важелем перетворення суспільства і вступу в нову фазу суспільного розвитку

У подоланні кризи цивілізації, у вирішенні найгостріших глобальних проблем людства величезна роль має належати освіті.

В Україні прояви світової освітньої кризи посилюються кризами, що охопили багато соціально-економічних сфер. Кризу українського суспільства можна охарактеризувати в такий спосіб:

- комплексна криза, яка охоплює всі основні сфери життєдіяльності – економіку, політику, право, культуру, соціальні відносини;
- територіальна криза, що охоплює всі регіони України, усі соціально-економічні галузі, усі прошарки суспільства;
- міжсистемна криза, пов'язана з глибиною дезорганізації сформованого державного устрою й економіки, різко проявилась при переході до якісно нового типу суспільства.

Зміна циклів розвитку цивілізації в Україні ускладнена звільненням від пут тоталітаризму, проходить украй болісно і повною мірою позначається на системі освіти. Зміст і методи освіти, сформовані в індустріальну епоху, у період панування тоталітарної системи, виявилися неадекватними радикально мінливим умовам виробництва, новим економічним і соціально-політичним відносинам. Наголос в освіті і вихованні на підготовку “вузьких” фахівців, слухняних гвинтиків величезної індустріальної й політичної машини не відповідає вимогам нового часу.

Тоталітарне управління освітою, централізація, уніфікація вимог і методів навчання, усереднений підхід до особистості, незатребуваність десятиліттями інтелекту, таланту, моральності, професіоналізму – все це дуже негативно позначилося на українській системі освіти й професійній вищій освіті, зокрема.

Сформована ситуація погіршується тим, що Україна може бути відкинута на узбіччя світової цивілізації, перетвориться на сировинний додаток індустріально розвинутих країн. Для того, щоб цей песимістичний сценарій не здійснився, необхідні радикальні зміни в багатьох сферах – економічній,

правовій, соціальній і далеко не в останню чергу – у сфері освіти. Саме тим, якою є освіта сьогодні і якою вона буде завтра, визначається майбутнє будь-якої держави.

Великий мислитель В.І. Вернадський ще на початку ХХ ст. писав: “Порятунок Росії полягає в піднятті і розширенні освіти й знання. Тільки цим шляхом можливо досягнення правильної державної освіти, тільки підняттям культури можливо зберегти значення нашої батьківщини, яке відчутно похитнулось. Кожен удар по вищій школі, кожне обмеження її автономії є ударом по національній силі. Тому що вища школа робить національну роботу першочергової важливості: у ній зосереджується й кується майбутнє великого народу”. Сьогодні ці слова особливо актуальні, адже в країні відбуваються докорінні перетворення соціально-економічного ладу, що впливає на процеси, які протікають в освітній сфері. Цей вплив є далеко не однозначним, спостерігаються як негативні, так і позитивні прояви перехідного періоду в системі ВО. Аналіз впливу суспільних процесів, що протікають в Україні, на сферу освіти і дослідження кризових проявів у системі вищої професійної освіти та вплив економічних факторів на систему вищої професійної освіти наведений у табл. А.1 додатку А. У таблиці А.2 описаний вплив політико-правових факторів на систему вищої освіти. У табл. А.3 описаний вплив соціальних факторів на систему вищої освіти. Вплив процесів, які протікають у сфері науки, на систему вищої освіти, описаний у табл. А.4. Вплив процесів, які протікають у сфері міжнародних відносин, на систему вищої освіти описаний у табл. А.5.

Під впливом кризових процесів, що протікають у суспільстві, загострюються проблеми вищої освіти. Ці проблеми мають місце як у системі управління освітою, так і в самому освітньому процесі. Кризові прояви в освітньому процесі містять у собі:

1. Проблеми якості освіти. Нерідко у вищих навчальних закладах спостерігається зниження рівня вимог до студентів, що позначається на якості фахівців. Рівень якості багатьох освітніх послуг (особливо пов'язаних з новими

галузями знань) залишає бажати кращого. Має місце неадекватність якості освіти сучасним вимогам, запізнiла актуалiзацiя об'єктивно застарiваючих теоретичних знань, вiдiрванiсть вiд дiйсностi практичних знань, умiнь i навичок.

2. Проблеми технологiй i методiв освіти. Методи освіти, що традицiйно застосовуються у вищiй школi, застарiли i вимагають якiсного перетворення. Потрiбен перехiд до широкого застосування активних методiв навчання, що об'єднують теоретичну пiдготовку з практичною. Також неабхiдне перенесення акценту з навчання методом "передачi iнформацiї" на метод набуття студентом навичок самоосвiти i виховання смаку до неї.

3. Проблеми методичного забезпечення освiтнього процесу. Методичне забезпечення багатьох освiтних послуг потребує серйозного перегляду й актуалiзацiї. Для нових галузей знань неабхiдне створення науково-методичної бази практично "з нуля". Потрiбна також розробка принципово нових методичних продуктiв на основi комп'ютерних технологiй (електроннi пiдручники, навчальнi системи).

4. Проблеми квалiфiкацiї науково-педагогiчних кадрiв. Має місце скорочення числа висококвалiфiкованих професорсько-викладацьких кадрiв; збiльшення середнього вiку викладачiв; зниження рiвня квалiфiкацiї науково-педагогiчних кадрiв, особливо в нових i мiждисциплiнарних галузях знань. Збiльшується розрив мiж системою вузькопрофесiйних знань i рiвнем загальної освiченостi i культури викладачiв. Превалує технократичне мислення. Поки що дуже нечисленне нове поколiння науково-педагогiчних кадрiв, що роздiляють новi науковi парадигми i транслюють новi знання студентам.

5. Проблеми стандартизацiї освiтних послуг. Iснуючi освiтнi стандарти (у тому числi, i недавно прийнятi) поки далекi вiд iдеалу. Нерiдко вони не вирiшують свого основного завдання – забезпечення базової якостi освіти, а навпаки, "зв'язують руки" викладачам i гальмують розвиток наукових шкiл (особливо пов'язаних з новими галузями знань).

Проблеми матеріальної бази закладів освіти. На тлі суттєвої модернізації матеріальної бази “багатих” ВНЗ до рівня світових стандартів (комп'ютеризація, мультимедійні технології, телекомунікаційні системи тощо) спостерігається старіння матеріальної бази в більшості державних ВНЗ, які не мають достатньої фінансової підтримки ззовні (від держави чи від сторонніх інвесторів). У приватному секторі нерідко має місце відсутність власних приміщень, бібліотечних фондів тощо

Таким чином, реформування системи вищої освіти в частині освітнього процесу повинно стосуватися змісту освіти, методів і технологій навчання, матеріальної, технічної й науково-методичної бази. Потрібно вдосконалити систему підготовки і підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів. Необхідна зміна парадигми освіти від “підтримуючої” до інноваційного навчання.

Стан освітньої системи багато в чому детерміновано проблемами управління сферою освіти, як на макрорівні (рівні державного управління системою вищого професійного навчання), так і на мікро рівні (рівні управління окремим закладом освіти).

На рівні державного управління системою вищого професійного навчання мають місце такі проблеми:

1. Проблеми правового забезпечення функціонування ринку освітніх послуг. Потрібне серйозне удосконалення системи правових актів, що стосуються питань ліцензування, атестації й акредитації закладів освіти.

2. Проблеми фінансування сфери освіти:

■ недостатні обсяги державного фінансування системи ВО (зараз бюджетні витрати на освіту становлять 3–4% ВВП порівняно з 10–12% ВВП у розвинених країнах);

■ вузька система каналів і джерел фінансування.

3. Проблеми аналізу ринку освітніх послуг:

■ недостатньо налагоджена система моніторингу й аналізу ринку освітніх послуг і функціонування системи закладів освіти;

■ мінімальне використання висновків аналізу в процесі управління системою ВО.

4. Проблеми планування структури підготовки кадрів (за профілем, напрямками, спеціальностями й спеціалізаціями, за рівнями і формами навчання). Планування структури підготовки на основі сформованої системи закладів освіти і номенклатури спеціальностей, а не від поточних і перспективних потреб суспільства у фахівцях.

5. Проблеми оптимізації територіального розміщення закладів освіти.

Фахівці вважають, що давно назріла необхідність зміни організаційно-економічного механізму функціонування освіти. Від властивої індустріальному суспільству і тоталітарному режиму жорстко стандартизованої державної системи організації освіти необхідно здійснити перехід до більш різноманітної й гнучкої, що поєднують державну підтримку з приватною ініціативою, відкривають для студентів простір вибору навчальних закладів, форм і методів освіти, освітніх програм. Економічний механізм функціонування системи освіти має базуватися на таких принципах:

■ функціонування системи ВО покликана насамперед задовольняти поточні і перспективні освітні потреби особистості, організацій і суспільства в цілому;

■ створення і пропозицію освітніх послуг необхідно здійснювати в умовах вільної конкуренції при дотриманні рівних прав і обов'язків виробників усіх форм власності;

■ у системі ВО потрібно бути задіяний широкий спектр джерел і засобів відшкодування за освітній товар при дотриманні соціальні гарантій для малозабезпечених верств населення;

■ регулювання системи ВО з боку держави має спрямовуватися на створення основи для дотримання прав усіх ринкових суб'єктів у сфері освіти: споживачів, виробників і суспільства.

Освіта повинна стати найголовнішим пріоритетом соціальної політики для всіх органів державної влади, що має проявлятися не тільки в збільшенні

бюджетних витрат на освіту, але й у реалізації цілеспрямованих програм підтримки і розвитку вищої школи.

Державні програми мають спрямовуватися на вирішення таких завдань:

- збереження потенціалу й подальший розвиток структурних складових системи вищої й післявузівської професійної освіти;

- формування і забезпечення функціонування соціально-економічних механізмів розширення доступу громадян до одержання професійної освіти за рахунок різних джерел фінансування;

- збільшення внеску системи професійної освіти в розвиток фундаментальних наукових досліджень і поширення наукових знань;

- заохочення розвитку ВНЗ, наукових установ, підприємств і організацій у напрямі створення навчально-науково-виробничих комплексів;

- сприяння створенню багатоукладної системи освіти, розвитку різноманіття, варіативності освітніх програм і закладів освіти;

- подолання деформацій у співвідношенні окремих рівнів системи освіти, у розміщенні мережі закладів освіти, викликаних колишньою відомчою організацією освітньої системи, насамперед професійної освіти;

- усунення диспропорцій між кількісною і якісною структурою підготовки кадрів і структурою попиту на них на ринку праці.

Поряд зі зміною організаційно-економічного механізму функціонування системи ВПО в цілому, повинна бути реформована і система управління окремою освітньою установою.

Серед найбільш гострих проблем, що мають місце в системі управління закладом освіти, можна виділити такі.

1. Проблеми аналізу ринку освітніх послуг і використання результатів аналізу в процесі управління ВНЗ.

2. Проблеми цілепокладання діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг.

3. Проблеми планування асортименту освітніх послуг (спеціальності, спеціалізації, рівні і форми навчання).

4. Проблеми планування діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг.

5. Проблеми організації ефективного функціонування вузу як економічного суб'єкта.

Проблеми, що мають місце в системі управління вищим навчальним закладом, детерміновані такими причинами:

1. Збереження інерції існування централізованої освітньої системи. Звичка керівництва діяти за традиційними схемами. Відсутність необхідних знань і навичок реального управління в умовах ринку.

2. Укряй недостатнє фінансування порівняно з потребами.

3. Значні прогалини в правовому забезпеченні функціонування закладів освіти.

4. Використання застарілих концептуальних підходів до управління закладом освіти як економічним суб'єктом.

Дослідження перших трьох з названих причин проводилося багатьма фахівцями. Та аналізові концептуальних підходів до управління вищим навчальним закладом як економічним суб'єктом увага у спеціальній літературі практично не приділялася.

Перш ніж розглядати концепції управління економічними суб'єктами, необхідно визначити, що являє собою вищий навчальний заклад з економічної точки зору. ВНЗ як економічний – це виробник освітніх товарів, необхідних для задоволення освітніх потреб. За визначенням Дж. Ріггса, “виробництво – це цілеспрямована діяльність по створенню чого-небудь корисного” [284, с. 39]. Корисність освітнього товару оцінюється з погляду ступеня задоволення освітньої потреби.

Під освітньою потребою розуміють прагнення суб'єкта набути знання для їх прагматичного і/чи непрагматичного використання. Прагматичне використання знань пов'язане з можливістю подальшого підвищення соціального статусу суб'єкта, оволодіння професійними знаннями чи підвищенням кваліфікації. Непрагматичне використання знань полягає в удосконалюванні індивіда як особистості. Для задоволення освітньої потреби необхідно, щоб суб'єкт мав ті чи інші засоби відшкодування за освітній товар.

Освітній товар – об'єкт, здатний задовольнити потребу суб'єкта в освіті; може приймати форму освітньої послуги чи освітнього продукту.

Освітня послуга (ОП) – освітній товар, що являє собою визначену діяльність, що її здійснює виробник, і в процесі якої відбувається задоволення потреби споживача в освіті. Як правило, припускає безпосереднє спілкування виробника і споживача освітнього товару.

Освітній продукт – упередметнений освітній товар, що не передбачає безпосереднього спілкування виробника і споживача (навчальна література, наочні засоби, аудіо-, відео комп'ютерні навчальні курси тощо).

Як споживач у сфері освіти виступає суб'єкт, що має потребу в освіті. Розрізняють індивідуального і колективного споживача освітніх товарів.

Індивідуальний споживач у сфері освіти – особа, що має потребу в освіті.

Колективний споживач у сфері освіти:

- організація, що має потребу в освіті співробітників для реалізації цілей і завдань організації (корпоративні потреби);
- суспільство (в особі держави чи громадських організацій), яке має потребу в підвищенні освітнього рівня своїх членів з метою соціально-економічного і духовного розвитку суспільства (суспільний споживач).

Потребу індивіда у вищій професійній освіті можна охарактеризувати як поліфонічну, пов'язану послідовно (чи одночасно) з кожним із щаблів піраміди потреб по А. Маслоу залежно від індивідуальних особливостей людини, рівня її розвитку й умов зовнішнього середовища [172, с. 590].

1. Фізіологічна потреба – одержання спеціальності як засобу до існування, способу заробити гроші, щоб забезпечити задоволення основних фізіологічних потреб (у їжі, одязі, житлі тощо).

2. Потреба в безпеці – одержання спеціальності і певного освітнього багажу як своєрідного “страхового поліса”, що захищає людину від можливих погроз у майбутньому (освіта як спосіб самостійного виживання, забезпечення фінансової незалежності від інших людей).

3. Соціальна потреба – потреба належати до певної соціальної групи, мати

визначений соціальний статус (освітній, професійний).

4. Потреба в повазі – потреба у визнанні власної компетенції з боку інших людей, потреба в самоповазі.

5. Потреба в самореалізації – потреба в розвитку особистості, реалізації своїх здібностей; пізнання як акт самовдосконалення.

Потребу в освіті для кожної окремо взятої людини в певний період життя можна віднести або до будь-якого із цих шаблів, або до кількох відразу, причому інтенсивність потреби на кожному шаблі може бути різною. Так само можна говорити про те, що потреба людини в придбанні освітньої послуги певного виду може бути віднесена або до одного з ієрархічних шаблів, або до кількох одночасно.

Зміст освітньої потреби корпоративного споживача має свою специфіку. Він може бути таким:

- потреба в нових фахівцях для забезпечення нормального функціонування фірми (збереження, виживання організації);
- потреба в нових фахівцях для вирішення конкретного завдання, виконання конкретного проекту;
- потреба в нових фахівцях для відновлення компанії (підвищення рівня ініціативності, активності працівників, інтенсивності роботи);
- потреба у кваліфікованих фахівцях, що приносять нові знання;
- потреба у кваліфікованих фахівцях для розвитку фірми.

Потреба суспільного споживача в освітніх послугах базується на таких складових:

- необхідність реалізації соціальної відповідальності перед членами суспільства (надання рівних прав на освіту);
- прагнення до соціально-економічного прогресу;
- прагнення до духовного розвитку суспільства (збереження і передача культурних цінностей, підвищення освітнього рівня людей).

У процесі виробництва освітніх товарів ВНЗ використовує різні види послуг:

- фінансові ресурси;
- матеріальні ресурси – приміщення, навчальні засоби, обчислювальна техніка, бібліотечні фонди, предмети, необхідні для забезпечення навчального процесу і функціонування закладу освіти тощо;
- людські ресурси – професорсько-викладацький, адміністративно-управлінський, навчально-допоміжний, господарський персонал;
- інтелектуальні ресурси – освітні програми, методики, педагогічні технології, знання.

ВНЗ як економічний суб'єкт реалізує процеси, які умовно можна поділити на внутрішні і зовнішні:

1. Внутрішні процеси: освітній процес – процес надання освітніх послуг; процес виробництва освітніх продуктів (навчально-методичної й наукової літератури, програмних продуктів тощо); науковий процес – процес реалізації наукових досліджень і розробок; процес відтворення викладацьких і наукових кадрів; процес господарської діяльності, спрямованої на забезпечення функціонування закладу освіти.

2. Зовнішні процеси: процес комунікацій з потенційними споживачами ОП, освітнім і науковим середовищем; процес взаємодії з органами управління системою освіти; процес конкуренції з іншими закладами освіти; процес співробітництва з партнерами на ринку освітніх послуг; процес придбання товарів і послуг, необхідних для забезпечення освітнього і наукового процесу, а також для нормального функціонування закладу освіти.

На сучасному етапі найбільш гострі проблеми управління закладом освіти, на наш погляд, пов'язані з недоліками в реалізації функцій аналізу, цілепокладання і планування функціонування ВНЗ на ринку освітніх послуг. Багато в чому ці проблеми детерміновані різними концептуальними підходами, що використовуються, до управління ВНЗ, що описані в літературі. На рис. 1.1 наведена зведена класифікація концепцій управління.

За ступенем централізації управління			
Централізоване управління		Децентралізоване управління	
Прийняття усіх більш-менш важливих рішень вищим керівництвом		Прийняття рішень і відповідальність за них розподілена в організації	
За характером процесу прийняття управлінських рішень			
Бюрократичне управління		Демократичне управління	
Тверда ієрархічна структура прийняття рішень, ускладнена комунікація по вертикалі й горизонталі організації		Площинна структура управління, колегіальний стиль прийняття рішень, примітивна система комунікацій	
За ступенем гнучкості управління			
Механістичне управління		Органічне управління	
Тверде управління, строго ієрархічна структура, рішення готуються і приймаються за строго заданою схемою, слабка адаптивність організації до середовища		Гнучке управління, ієрархія не є строго визначеною, підготовка рішень здійснюється мобільними командами, високий ступінь адаптивності організації до середовища	
За ступенем використання планів у процесі управління			
Планове управління		Ситуативне управління	
Управління організацією відповідно до прийнятих планів, слабкий ступінь адаптивності до середовища в плановому періоді		Формальні плани не приймаються, управління ситуативне	
За ступенем схильності до ризику в процесі прийняття управлінських рішень			
Консервативне управління		Інноваційне управління	
Прихильність до традиційного стилю поведіння, спроба уникнути найменшого ризику		Готовність до ризику, прагнення впроваджувати нове	
За ступенем залежності характеру управлінських рішень від змін у зовнішньому середовищі			
Активне управління		Реактивне управління	
Ініціативне прийняття рішень, спроба цілеспрямованого впливу на середовище		Прийняття рішень як реакція на зміну середовища, спроба адаптуватися до середовища	
За типом організаційної культури			
Маскулінне управління		Феміністичне управління	
Орієнтація організації на досягнення результату (мета виправдовує засоби)		Увага керівництва до якості процесу досягнення мети	
За фокусом уваги керівництва			
Виробничий підхід	Товарний підхід	Збутовий підхід	Маркетинговий підхід
Концентрація уваги на процесі виробництва товарів чи надання послуг	Концентрація уваги на якості товарів (послуг)	Концентрація уваги на просуванні і продажі	Концентрація уваги на задоволенні потреб споживачів

Рис. 1.1. Зведена класифікація концепцій управління ВНЗ

Для успішного протікання цих процесів необхідне продумане, ефективне управління. Існують різні визначення терміна “управління”, що акцентують увагу на тих чи інших аспектах даного поняття. Ми приймаємо таке визначення: “під управлінням розуміється вироблення і здійснення

цілеспрямованих впливів на об'єкт (систему) ” [141, с. 265]. Відповідно до даного визначення управління відбувається у два етапи:

1. Вироблення управлінських рішень (аналіз ситуації в зовнішньому і внутрішньому середовищі об'єкта управління; визначення цілей функціонування об'єкта управління; розробка плану функціонування об'єкта управління).

2. Здійснення управління (організація функціонування об'єкта управління відповідно до наміченого плану для досягнення поставлених цілей; мотивація діяльності персоналу для виконання планів; координація діяльності всіх підсистем об'єкта управління для виконання наміченого плану; контроль і оперативне регулювання діяльності підсистем об'єкта управління для виконання наміченого плану).

Реальне управління закладом освіти протікає як результат того чи іншого поєднання названих концептуальних підходів. Класифікація управлінських концепцій за критерієм “фокус уваги керівництва” є однією з найбільш об'ємних (табл. 1.1).

Фахівцями визнано, що маркетингова концепція управління організаціями є найбільш прогресивною. Саме ця концепція дає змогу якнайкраще поєднувати інтереси самої організації, інтереси її споживачів і суспільства в цілому. Головні переваги маркетингу як концепції управління полягають у такому:

- розуміння залежності компанії від стану зовнішнього середовища;
- цільова орієнтація компанії на кінцевий результат;
- увага до якісних характеристик процесу відносин усередині компанії і відносин компанії зі своїми контрагентами;

системний підхід до розгляду процесу управління й організації діяльності компанії на ринку.

Таблиця 1.1

Концептуальні підходи до управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг

Концепція управління	Мета керівництва ВНЗ	Відносна важливість функцій управління	Основні напрями докладання зусиль керівництва ВНЗ	Основні недоліки концепцій
Виробничий підхід	Оптимізація навчального процесу	Увага зосереджена переважно на функціях організації, координації і контролю діяльності ВНЗ	Рационалізація використання аудиторного фонду. Стандартизація й уніфікація методів навчання і контролю знань. Упровадження нових комп'ютерних технологій, що надають можливість знижувати аудиторне навантаження викладачів і забезпечити навчальним матеріалом якнайбільше учнів	Повне ігнорування освітніх потреб. У випадку підвищення ступеня конкуренції на ринку освітніх послуг вузу програє іншим навчальним закладам
Товарний підхід	Підвищення якості освітніх послуг	Увага зосереджена на аналізі характеристик освітніх послуг, а також на реалізації функцій організації, координації і контролю	Контроль якості лекційних і практичних занять. Удосконалення методичного і технічного забезпечення освітнього процесу. Формування великого бібліотечного фонду. Функціонування системи підвищення кваліфікації викладачів	Небезпека так званої "маркетингової короткозорості" – пропозиція застарілих освітніх послуг усупереч реальним освітнім потребам
Збутовий підхід	Забезпечення широкої популярності і створення сприятливого образу ВНЗ в очах контактних аудиторій	Увага зосереджена на реалізації функцій цілепокладання (визначення бажаної позиції на ринку освітніх послуг) і планування деяких аспектів діяльності (реклама, участь у публічних заходах)	Використання широкого арсеналу методів просування освітніх послуг і формування іміджу ВНЗ: реклама, PR, організація й участь у виставках, акціях, заходах	Небезпека так званого "маркетингового цинізму" – спроба нав'язати споживачу освітні послуги, що не відповідають їх реальним потребам і можуть мати низьку якість
Маркетинговий підхід	Задоволення суспільних, корпоративних і особистих освітніх потреб	Увага зосереджена переважно на функціях аналізу, цілепокладання і планування діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг. Організація і координація діяльності здійснюються гнучко з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Контроль базується на основі критерію задоволеності споживача освітніх послуг	Вивчення поточних і перспективних освітніх потреб усіх категорій (дослідження, аналіз, прогнозування). Переведення освітніх потреб у характеристики освітніх послуг. Створення освітніх програм, спрямованих на задоволення потреб. Прагнення удосконалити саме ті освітні послуги, що відповідають освітнім потребам, і саме в тому напрямі, щоб задовольнити ці потреби якнайкраще. На основі даного критерію будується система підвищення кваліфікації викладачів, удосконалення методичної і технічної бази освіти	Концепція традиційного маркетингу може зазнавати критичі з погляду недостатньої уваги до довгострокових інтересів споживачів і суспільства в цілому. Концепція прогресивного маркетингу при правильній реалізації явних недоліків не має

Маркетингова концепція протягом історії свого розвитку зазнавала певних змін. Маркетологи розрізняють кілька видів даної концепції (табл. 1.2). Для визначення найкращого концептуального підходу до управління вищим навчальним закладом необхідно врахувати специфіку, обумовлену особливостями освітнього процесу й освітнього товару.

Концепції маркетингу

Назва концепції	Час появи	Сутність концепції
Традиційний маркетинг	60-ті роки	Орієнтація компанії на задоволення поточних потреб безпосередніх споживачів
Соціально-етичний маркетинг	80-ті роки	Орієнтація компанії на задоволення поточних і перспективних потреб безпосередніх і кінцевих споживачів, турбота про дотримання інтересів усього суспільства в цілому
Маркетинг взаємодії	90-ті роки	Прагнення налагодити довгострокові взаємовигідні відносини зі споживачами, розгляд споживача як партнера; підтримка цивілізованих відносин з конкурентами
Прогресивний маркетинг	Приблизно 1998 р.	Спроба синтезувати концепції соціально-етичного маркетингу і маркетингу взаємодії

Ці особливості можна сформулювати таким чином:

1. ВНЗ відіграють особливу роль у суспільстві. Вища освіта виступає головним фактором соціально-економічного прогресу. Місія вищої школи полягає в підготовці фахівців, що сприяють розвитку суспільства в різних сферах – економічній, політичній, культурній, соціальній. Це визначає особливу значущість суспільних освітніх потреб. Тобто ВНЗ у процесі планування своєї діяльності (насамперед при визначенні номенклатури спеціальностей) повинні передусім орієнтуватися на суспільні потреби і лише потім брати до уваги індивідуальний попит на освітні послуги.

2. Освітній процес тривалий у часі. У зв'язку із цим перед вищим навчальним закладом стоїть завдання прогнозування майбутньої потреби у фахівцях з урахуванням часу, необхідного на підготовку фахівця. ВНЗ має орієнтуватися не тільки й не стільки на задоволення поточних потреб у фахівцях, скільки на задоволення потреб перспективних.

3. Важливо враховувати специфіку освітнього товару як товару “інноваційного просування”. Індивідуальний і, нерідко, колективний споживач не в змозі чітко визначити, якими саме характеристиками має володіти товар – яка сума знань необхідна фахівцеві, за якими програмами, якими методами вести навчання. Тільки виробник освітніх послуг (вищий навчальний заклад в

особі викладачів) здатний визначити цей набір характеристик. При цьому, природно, уявлення викладачів, які розробляють навчальні програми і курси, повинні спиратися на дійсні, але вербально не сформульовані освітні потреби. ВНЗ, як ніяка інша організація, має працювати відповідно до концепції “творчого маркетингу”, який наголошує на необхідності представляти споживачеві те, що він сам не в змозі описати, але що йому дійсно потрібно.

4. Індивідуальні споживачі освітніх послуг нерідко не здатні оцінити, які саме фахівці будуть затребувані на ринку праці. Рішення про вибір спеціальності можуть прийматися під впливом моди, суб'єктивних уявлень про престижність професії, іноді під впливом особистих емоцій.

5. Однією з найважливіших функцій закладу освіти є функція культурного і морального виховання особистості, що також вимагає обережного ставлення до переваг індивідуальних споживачів освітніх послуг та їх буквального втілення.

6. Перед вищим навчальним закладом стоїть найважливіше завдання підтримки і розвитку наукових шкіл, у тому числі пов'язаних з галузями знань, що не затребувані широким загалом.

7. Для закладів освіти важливо підтримувати відносини з іншими суб'єктами ринку освітніх послуг не на основі конфронтаційної конкуренції, а на основі довгострокового взаємовигідного співробітництва, оскільки знання і наукові досягнення не можуть бути недоторканою власністю одного навчального закладу. Необхідний безупинний інформаційний обмін у науковому й освітньому середовищі для постійного збільшення інтелектуального капіталу і підвищення його вартості.

Із зазначеного випливає, що вищий навчальний заклад у процесі дослідження зовнішнього середовища має орієнтуватися не стільки на вивчення стихійного попиту освітніх послуг індивідуальних споживачів, скільки на поточні і перспективні потреби суспільства у фахівцях. Стратегічні завдання ВНЗ мають бути пов'язані із задоволенням потреб саме такого роду, при цьому, природно, також повинні враховуватися й потреби індивідуальних споживачів,

з якими ВНЗ безпосередньо має справу. У таблиці 1.9 наводяться характеристики освітньої послуги, формовані на основі аналізу суспільних, корпоративних і особистих потреб споживачів.

Крім того, необхідно підкреслити важливість побудови відносин ВНЗ з конкуруючими закладами освіти на принципах бенч-маркетингу, тобто безупинного взаємовигідного обміну досвідом освітньої й наукової діяльності.

На підставі вищесказаного можна стверджувати, що найбільш придатною концепцією маркетингу, яку слід втілювати у ВНЗ, є концепція прогресивного маркетингу. Ця концепція передбачає як пріоритет турботу про довгострокове благополуччя споживачів усіх категорій: суспільних, корпоративних та індивідуальних, а також установлює партнерські стосунки між усіма суб'єктами ринку освітніх послуг. Відповідно до концепції прогресивного маркетингу основними параметрами освітньої послуги мають бути:

- довгострокова значущість фахівців для суспільства, її затребуваність на ринку праці протягом тривалого періоду;
- не рецептурний, а методологічний характер знань (фахівець повинен не просто уміти вирішувати певний набір завдань, а володіти методами вирішення будь-якої професійної проблеми, у тому числі нетривіальної);
- акцент у процесі освіти не на “передачу інформації”, а на виявлення здібностей студента, навчання творчості, самостійному мисленню, на оволодіння студентом методикою самоосвіти, виховання і розвиток смаку до неї;
- фундаментальність і універсальність знань, яка дає можливість працевлаштування з багатьма суміжними спеціальностями та у разі потреби, швидкого перенавчання.

Управління ВНЗ як суб'єктом ринку відповідно до концепції прогресивного маркетингу має ґрунтуватися на таких принципах:

1. Ідеологічні принципи управління ринковою діяльністю вищого навчального закладу:

- пріоритет споживача освітніх послуг;

- дотримання соціальної відповідальності вищої школи;
- дотримання етики взаємин ВНЗ з іншими суб'єктами ринку освітніх послуг.

2. Організаційні принципи управління діяльністю ВНЗ в умовах ринку:

- принцип стратегічного мислення в процесі управління ринковою діяльністю;

- принцип розумного балансу традицій та інновацій у діяльності ВНЗ;

- принцип інтеграції прогресивного маркетингу в організаційну культуру ВНЗ;

- принцип інтеграції прогресивного маркетингу в процес управління ВНЗ.

Принцип пріоритету споживача освітніх послуг полягає в необхідності підпорядкування всієї діяльності вищого навчального закладу потребам споживача. При цьому як першочергові розглядаються такі потреби:

- потреба особистості в освіті за фахом, а суспільства – в особистості з відповідними здібностями;

- потреба організації в кваліфікованих співробітниках, здатних ефективно вирішувати завдання організації;

- потреба суспільства у високоосвічених громадянах, які сприяють економічному й соціальному прогресу держави.

Дотримання принципу пріоритету споживача є необхідним елементом у забезпеченні прав споживачів освітніх послуг. Ці права можуть бути класифіковані в такий спосіб:

- права споживачів ОП (індивідуальних і колективних);

- права суспільства.

Права споживачів освітніх послуг полягають у такому:

1. Право на реальний вибір освітньої послуги, що визначає можливість вибору споживачем освітньої послуги з низки рівнозначних альтернатив (ВНЗ, які надають освіту за подібними спеціальностями). Це право має забезпечуватися дією антимонопольного законодавства.

2. Право на вільний вибір ОП (ВНЗ, спеціальності, форми навчання), що

робиться без прямого чи опосередкованого тиску з боку виробника ОП і в умовах повноти інформації про ОП.

3. Право на якісну освіту, яке передбачає, що освіта має відповідати певним стандартам якості. Тут можливі наступні підходи, що можуть виступати як альтернативні або доповнювати один одного:

- ◆ Державна гарантія якості забезпечується державними освітніми стандартами (дотримання названих стандартів обов'язкове для державних ВНЗ, а також для комерційних, що одержали державну акредитацію);

- ◆ Суспільна гарантія якості забезпечується дотриманням освітніх стандартів, затверджених опікунськими й наглядовими громадськими радами;

- ◆ Фірмова гарантія якості забезпечується статутом закладу освіти й стандартами, затвердженими самим закладом (для корпоративних замовників можливе узгодження стандартів із даними замовниками).

4. Право на одержання такої освіти, що буде затребувана суспільством. Може бути забезпечене в тому випадку, якщо ВНЗ робить аналіз і прогнозування ситуації на ринку праці і готує фахівців, що задовольняють роботодавців за своїми характеристиками. Це право може бути підкріплено висновком договору між ВНЗ і споживачем ОП, що гарантує працевлаштування випускника або по державних підприємствах відповідно до держзамовлення, або на підприємствах, що є корпоративними замовниками ОП. ВНЗ також може робити послуги випускникам з пошуку роботи (мати власний підрозділ чи співпрацювати зі спеціалізованим агентством).

5. Право на освіту, яка не завдає збитку споживачеві. Повинне забезпечуватися дією опікунських і громадських наглядових рад, чия компетенція в цій галузі має бути описана й регламентована. Можливі збитки, що можуть бути заподіяні споживачу:

- матеріальний збиток у разі стягнення високої плати за низькоякісні послуги (низький рівень викладання, застарілі чи неповні знання, неналежні умови навчання тощо);

- моральний збиток у випадку використання неетичних прийомів викладання, недостовірної реклами, у разі викладання застарілих, неповних чи недостовірних знань;

- збиток моральному здоров'ю у випадку викладання деструктивних ідей;

- збиток фізичному здоров'ю в разі невиправданої інтенсифікації навчального процесу чи навчання в неналежних умовах.

6. Право на відшкодування збитку заподіяного виробником. Забезпечувати це право має договір між споживачем і виробником ОП, де повинні бути прописані можливі збитки й способи відшкодування.

7. Право на повну й правдиву інформацію про освітній товар – його має забезпечувати закон про рекламу. Право бути почутим виробником – право споживача ОП висловлювати думку, давати пропозиції, скаржитися, сподіваючись, що висловлена думка буде розглянута й врахована (забезпечується статутом закладу освіти й дією спостережних і піклувальних рад).

8. Право відстоювати свої інтереси в судових інстанціях у разі недотримання перерахованих вище прав чи договірних зобов'язань, узятих на себе закладом освіти (забезпечується цивільним законодавством).

Права суспільства в галузі освіти полягають у такому:

1. Право розраховувати, що освіта сприятиме підвищенню інтелектуального й духовного рівня членів суспільства;

2. Право розраховувати, що здобута освіта буде спрямована на розвиток суспільства;

3. Право розраховувати, що рівень і зміст освіти відповідатимуть вимогам часу;

4. Право розраховувати, що члени суспільства будуть захищені від поширення деструктивних ідей.

Дотримання перерахованих вище прав являє собою основу соціальної відповідальності виробника перед споживачами й суспільством у цілому. Поряд з необхідністю реалізації соціальної відповідальності перед зовнішніми

контрагентами і суспільством, ВНЗ, як і будь-який інший суб'єкт ринку, також має нести відповідальність і перед власним персоналом.

Соціальна відповідальність ВНЗ перед співробітниками визначається тим, що:

1. Заклад освіти платить заробітну плату, що забезпечує гідний рівень життя співробітників;

2. Керівництво ВНЗ піклується про охорону праці і прагне забезпечити якість фізичного середовища існування співробітників, забезпечує нормальне навантаження співробітників, не допускає надмірної інтенсифікації викладацької праці;

3. ВНЗ створює умови для підвищення кваліфікації науковому педагогічних кадрів;

4. У ВНЗ установлена атмосфера взаємоповаги і визнання заслуг співробітників, які мають реальні можливості кар'єрного зростання;

5. Керівництво закладу забезпечує функціонування системи морального і матеріального заохочення співробітників за результати праці.

ВНЗ прагне мати належний імідж в очах студентів, контактних аудиторій і суспільства в цілому, що дозволяє співробітникам пишатися своїм місцем роботи.

Третій ідеологічний принцип маркетингової концепції управління полягає в необхідності дотримання етики взаємин з іншими суб'єктами ринку. Цей принцип установлює норми поведіння ВНЗ стосовно його партнерів, а також до інших закладів освіти, які можуть виступати як прямі чи непрямі конкуренти на ринку освітніх послуг. Відповідно до такого принципу ВНЗ має не тільки дотримуватися всіх законодавчих актів, що регулюють ринкові відносини, і брати на себе зобов'язання, не порушувати загальнолюдські моральні й етичні правила поведінки, такі як дотримання обіцянок, відсутність злого наміру, чесність, справедливість.

Організаційні принципи управління діяльністю вищого навчального закладу в умовах ринку визначають таке:

1. Важливість стратегічного мислення в процесі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ВНЗ, цілепокладання і планування його діяльності.

2. Важливість підтримки розумного балансу традицій і інновацій у діяльності ВНЗ, що визначає:

- створення умов для збереження та розвитку наукових і педагогічних шкіл ВНЗ;

- підтримку й пропаганду загальноузовівських традицій серед співробітників і студентів;

- цілеспрямоване формування організаційної культури закладу, що забезпечує умови для створення і висловлення нових ідей;

- допущення можливості розумного ризику при прийнятті управлінських рішень, що стосується діяльності ВНЗ на ринку ОП.

3. Важливість інтеграції прогресивного маркетингу в організаційну культуру ВНЗ, що означає впровадження у свідомість співробітників ідеологічних імперативів маркетингу, пов'язаних із пріоритетом споживача освітніх послуг, дотриманням соціальної відповідальності й етики взаємовідносин з партнерами і конкурентами.

4. Важливість інтеграції прогресивного маркетингу в систему управління ВНЗ, що означає реформування процесу підготовки управлінських рішень на принципах маркетингу і з використанням методів маркетингового аналізу, цілепокладання, стратегічного й тактичного планування.

Концепція маркетингу визначає чітку логіку процесу підготовки управлінських рішень, пов'язаних з функціонуванням ВНЗ на ринку ОП.

Маркетингова діяльність вищого навчального закладу з підготовки управлінських рішень включає реалізацію таких функцій:

- аналітична функція – ситуаційний і стратегічний аналіз макро- і мікро середовища ВНЗ, а також діяльності самого закладу на ринку освітніх послуг;

- креативна функція – цілепокладання, стратегічне й тактичне планування діяльності на ринку освітніх послуг.

Висновки до розділу 1

1. Проведений аналіз наукових праць з проблем державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів свідчить, що обрані методологічні підходи забезпечують комплексний аналіз функціонування державних інститутів у цій сфері. Напрацьовано значний теоретичний матеріал стосовно основ діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг, різних аспектів державного управління розвитком вищих навчальних закладів. Аналіз проблем державного управління освітою та діючого законодавства в галузі освіти в контексті світового досвіду регулювання правовідносин у цій сфері, свідчить, що сьогодні в нас є міцна законодавча основа для формування сучасної нормативно-правової бази, що забезпечує еволюційний розвиток української системи освіти. Однак, освітня практика демонструє наявність значних пробілів у нормативно-правовому регулюванні відносин суб'єктів освітнього процесу і визначених протиріч і непогодженості між положеннями окремих правових актів. Виникаючі проблеми у функціонуванні системи освіти вимагають для їхнього вирішення подальшого удосконалення і розвитку правової основи як у виді внесення відповідних доповнень і змін у діючі закони, так і прийняття нових законодавчих актів і інших нормативно-правових документів.

2. Потреба прогресивної динаміки освітнього процесу обумовлена ростом соціальної значимості людини, життєзабезпечення й підвищенням рівня середовища перебування людини. Поставивши завдання розвитку науки й сучасних технологій, держава повинна забезпечити формування й виконання законодавчої бази, зробити все можливе для того, щоб у країні виховувалося відповідне ставлення до кваліфікованої робочої сили (розробка спеціальних ідеологічних програм, інформування суспільства та формування в нього адекватного ставлення до кваліфікованої праці). Україна, яка, на жаль, в останні роки виконує в основному роль постачальника сировини на світовий ринок (у тому числі, і “мізків”), має визначитися: залишитися у цій ролі чи змінити її та вийти на світовий ринок як рівноцінний партнер. Якщо вибір буде зроблена на

користь перетворень, держава повинна докласти максимум зусиль, аби не дати остаточно “розвалитися” вищій школі й створити умови, для припинення витоку мізків.

Нині виникає необхідність мати на мікро- (підприємство) і макрорівнях (галузь і регіон) такого сукупного працівника, котрий може швидко реагувати на будь-які зовнішні зміни. Це означає, що він повинен відповідати не тільки кваліфікаційним вимогам, як це було раніше, але мав можливість перенавчання, доучування, підвищення й зміни кваліфікації. Тому система безперервної освіти є необхідною умовою виживання на ринку праці.

3. Для формування адекватних природі освіти принципів кадрової політики і механізмів її реалізації важливим є розуміння специфіки економічних відносин у цій сфері. Ця специфіка може бути описана такими положеннями.

По-перше, за ефективність освіти однаковою мірою відповідальні як викладач, так і той, кого навчають, тобто якість освіти, її “цінність” створюють обидві сторони. Причому “виробництво” і “споживання” перебувають тут у нерозривній єдності. По-друге, результати освіти, особливо фундаментальної, виявляються не відразу. Саме розрив між процесом навчання і моментом одержання вигод від нього є причиною постійної тенденції до недооцінки праці викладача. По-третє, система освіти відповідає не стільки кон’юктурі ринку, скільки тенденціям розвитку культури суспільства. По-четверте, фактори, що визначають попит на освіту, мають переважно неціновий характер. По-п’яте, освіта сприяє розвитку демократії, вихованню добре інформованих громадян, якими важко маніпулювати. Усе це передбачає провідну роль держави в економічній підтримці закладів освіти.

4. Установлено, що вищий навчальний заклад у процесі дослідження зовнішнього середовища має орієнтуватися не стільки на вивчення стихійного попиту освітніх послуг індивідуальних споживачів, скільки на поточні і перспективні потреби суспільства у фахівцях. Стратегічні завдання ВНЗ мають бути пов’язані із задоволенням потреб саме такого роду, при цьому, природно,

також повинні враховуватися й потреби індивідуальних споживачів, з якими ВНЗ безпосередньо має справу.

Крім того, необхідно підкреслити важливість побудови відносин ВНЗ з конкуруючими закладами освіти на принципах бенч-маркетингу, тобто безупинного взаємовигідного обміну досвідом освітньої й наукової діяльності. На підставі вищесказаного можна стверджувати, що найбільш придатною концепцією маркетингу, яку слід втілювати у ВНЗ, є концепція прогресивного маркетингу. Ця концепція передбачає як пріоритет турботу про довгострокове благополуччя споживачів усіх категорій: суспільних, корпоративних та індивідуальних, а також установлює партнерські стосунки між усіма суб'єктами ринку освітніх послуг.

Дослідження підтверджує, що незважаючи на велику кількість наукових праць, проблема державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів розглядалась фрагментарно, не скоординовано, що зумовлювалося соціально-політичними та економічними обставинами. Теоретичні і концептуальні розробки науковців присвячені лише окремим аспектам цієї проблеми. Це визначає необхідність проведення системного наукового аналізу змісту, особливостей та механізмів, націлених на розвиток системи освіти, для яких характерна системність, однозначність тлумачення, контрольованість виконання положень.

Виходячи з цього напрямами подальшого дослідження є:

- регулювання діяльності вищих навчальних закладів на засадах маркетингових концепцій;
- удосконалення кадрової політики вищих навчальних закладів;
- державна підтримка розвитку діяльності вищих навчальних закладів;
- управління структурою пропозиції освітніх послуг.

РОЗДІЛ 2

РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГОВИХ КОНЦЕПЦІЙ

2.1. Цілеспрямована діяльність та планування ринкового розвитку вищих навчальних закладів

Постановка цілей діяльності ВНЗ – перший етап реалізації креативної функції маркетингу закладу освіти. Логічно цілепокладання випливає з аналізу і прогнозування розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища організації і передує (є базою) для стратегічного й тактичного планування діяльності організації.

Цілепокладання є однією з найважливіших функцій управління. Давньогрецький філософ Аристотель підкреслював значення правильно обраної цілі для будь-якої діяльності: “Благо скрізь і всюди залежить від дотримання двох умов: правильного встановлення кінцевої мети; знаходження відповідних засобів, що ведуть до мети”. А. Файоль писав: “Управляти – значить вести підприємство до мети, добуваючи максимум можливості з наявних ресурсів”.

Під метою зазвичай розуміють певний результат діяльності того чи іншого суб'єкта (у тому числі економічного), якого він (суб'єкт) прагне досягти. Мета як суб'єктивна категорія може бути визначена так: це – передбачення у свідомості суб'єкта бажаного результату, на досягнення якого спрямовані дії суб'єкта; мотив, що спрямовує і регулює поведінку суб'єкта.

У визначенні мети як об'єктивної категорії на перший план виступає поняття системи і її можливих станів у майбутньому. У цьому контексті мета – бажаний кінцевий (на певний момент часу) стан системи в результаті керованого процесу її розвитку. Мета встановлюється керівником підсистеми, виходячи з поточного стану системи, можливостей (ресурсів, потенціалу,

характеристик) системи і впливу на систему надсистеми (зовнішнього середовища).

Мета, з одного боку, встановлює результуючі показники, які повинні бути досягнуті (кінцева мета), а з другого, – визначає напрям руху системи (траєкторна ціль) [95, с. 80]. Отже, мета може бути трактована як вектор, напрям якого устанавлюється відповідно до бажаного результату розвитку системи, а скалярна величина – виходячи з різниці між реальним і бажаним станом системи. Таким чином, мета організації спрямована на подолання проблемної ситуації, що має місце в системі.

Для визначення мети організації, як видається, більш правомірне застосування об'єктивного трактування даної категорії. Це, на наш погляд, зумовлено тим, що організація являє собою велику і надскладну систему, і цілепокладання виробляється шляхом узгодження інтересів і уявлень багатьох суб'єктів, які репрезентують як саму організацію, так і її зовнішніх контрагентів (партнерів, споживачів, контактних аудиторій). При цьому до уваги беруться не стільки суб'єктивні бажання керівництва, скільки об'єктивна необхідність безупинного розвитку організації для збереження її життєздатності, а також реальні можливості з досягнення запланованого результату, обумовлені як потенціалом самої організації, так і впливом зовнішнього середовища. Й. Ансофф вважає, що “...компанія аж ніяк не вільна у виборі своїх цілей. Вона може вільно вибирати основну філософію, але коли справа стосується цілей, вибір диктується певними факторами, кожний з яких не контролюється менеджментом фірми” [12, с. 116].

Виходячи з вищесказаного, мета організації може бути описана формулою:

$$P = F(SI, OP, Res, Int, Ext), \quad (2.1)$$

де P – ціль організації; SI – суб'єктивні інтереси, прагнення, бачення майбутнього розвитку організації керівництвом й іншими зацікавленими суб'єктами; OP – об'єктивна необхідність розвитку організації для збереження її життєздатності; Res – ресурси організації, можливості, здатності; Int –

характеристика поточного стану внутрішнього середовища організації і прогноз її розвитку; *Ext* – характеристика поточного стану зовнішнього середовища організації і прогноз її розвитку;

Внаслідок високої складності самої системи (організації) та складності й різнопланового процесу її функціонування, варто говорити не про одну мету, а про систему цілей організації – цілісної сукупності елементів (цілей), пов'язаних (певними) відносинами

Багато хто стурбований пошуком єдиної правильної мети. Цей пошук настільки ж непродуктивний, як пошук філософського каменя, він приносить шкоду й дезорієнтує. Серед цілей організації можуть бути виділені більш і менш важливі, загальні і часткові; таким чином, основна характеристика відносин, які пов'язують цілі організації, – ієрархічна підпорядкованість одних цілей іншим.

У процесі розробки дерева цілей експертним шляхом мають бути визначені такі параметри, що характеризують співвідношення цілей:

- коефіцієнт змагання цілей – ступінь взаємного конфлікту цілей – досягнення однієї мети ускладнює (перешкоджає) досягнення іншої;
- коефіцієнт компліментарності цілей – ступінь взаємної підтримки цілей – досягнення однієї мети, сприяє досягненню іншої;
- коефіцієнт значимості цілей – ступінь важливості реалізації цілей нижчого рівня для досягнення мети вищого рівня.

Коефіцієнти змагання і компліментарності визначаються для кожної пари або суміжних цілей, або цілей, що перебувають на одному рівні ієрархії. Коефіцієнти значимості визначаються для цілей рівня N з погляду внеску кожної з них у досягнення суміжної мети рівня N-1. У ході проектування дерева цілей визначення коефіцієнтів значущості найбільш суттєво. Вони дають змогу оцінити, якою із цілей можна поступитися, а на яку, навпаки, варто спрямувати більше зусиль і засобів.

У процесі формулювання цілей вищого навчального закладу необхідно керуватися такими вимогами:

1. Досягнення мети. Дана характеристика мети визначає ступінь реалістичності досягнення мети з урахуванням впливу зовнішнього середовища і можливостей самої організації (при цьому треба брати до уваги фінансові, матеріальні, кадрові і тимчасові ресурси, якими володіє організація). Причому в досягненні мети повинні бути впевнені як керівництво, так і рядові співробітники. Разом з тим, фахівці думають, що мета не повинна бути занадто легкою, для того, щоб створити мотивацію.

2. Погодженість мети з іншими цілями. При постановці цілей необхідно прагнути мінімізувати змагальність цілей.

3. Конкретність мети. Мета має бути сформульована передусім чітко і ясно, виключати можливість неправильного чи двозначного тлумачення. У формулюванні мети має закладатися визначеність кінцевого результату, можливість планування чітких дій з досягнення мети і забезпечення ресурсами. При формулюванні мети необхідно визначити термін, коли мета має бути досягнута, об'єкт, до якого воно має відношення (наприклад, територія, сегмент споживачів, напрям бізнесу, товар чи послуга).

4. Вимір мети. Це характеристика вимагає наявності індикаторів оцінки ступеня досягнення кінцевого результату. Мета вищих рівнів ієрархії може мати якісні індикатори (які також бажано переводити в кількісні, наприклад, шляхом використання шкал, бальних оцінок тощо). Цілі нижчих рівнів ієрархії рекомендується формулювати з використанням кількісних індикаторів.

5. Оформлення мети в письмовій формі. Дотримання даної вимоги необхідно, по-перше, для полегшення комунікацій як усередині організації між підрозділами і співробітниками, так і між організацією та її зовнішніми контрагентами, а, по-друге, для встановлення необхідності досягнення цілей у тому обсязі й у ті терміни, що були заявлені.

6. Персоніфікація відповідальності за досягнення мети. При постановці мети мають визначатися особи, відповідальні за її реалізацію, які забезпечить можливість контролю.

7. Прийнятність мети. Відповідність мети уявленням про перспективи

організації всіх зацікавлених суб'єктів як усередині організації, так і її зовнішніх контрагентів. З погляду концепції прогресивного маркетингу формулювання мети повинно враховувати як інтереси споживачів, партнерів, контактних аудиторій і суспільства в цілому, так й інтереси самої організації.

8. Динамічність мети. При постановці мети необхідно керуватися не тільки сформованим на сучасний момент станом справ, але й прогнозом розвитку ситуації і формулювати мету розвитку організації, не тільки порівнюючи її з поточним становищем, але й щодо того, як зміниться становище її контрагентів (наприклад, конкурентів). У зв'язку із цим необхідно встановлювати не тільки абсолютні, але й відносні індикатори досягнення мети.

9. Гнучкість мети. Дана характеристика визначає можливість коректування мети у разі зміни зовнішнього середовища, за якого мета в принципі не може бути досягнута, або вона не може бути досягнута у встановленому обсязі і/чи в заявленій термін. Для дотримання даної вимоги при формулюванні цілей доцільно визначати діапазон, у рамках якого мають перебувати індикатори досягнення мети (у тому числі й тимчасові), а також умови можливої зміни мети в даному діапазоні.

Виходячи з цього, цілі вищого навчального закладу слід класифікувати, таким чином:

1. За орієнтацією на інтереси суб'єктів:
 - глобальні цілі, орієнтовані на дотримання інтересів зовнішніх контрагентів організації, насамперед споживачів і суспільства;
 - локальні цілі, орієнтовані на дотримання власних інтересів організації.
2. За ступенем деталізації:
 - загальна (укрупнена) мета;
 - частина (деталізована) мети.
3. За терміновістю:
 - короткострокові цілі – цілі, досягнення яких необхідно в найближчій перспективі (зазвичай у період, не більш року);
 - середньострокові цілі – цілі, досягнення яких необхідно в

середньостроковій перспективі (звичайно, період не більш п'яти років);

- довгострокові цілі – цілі, досягнення яких необхідно у віддаленій перспективі (як правило, період від п'яти й більш років).

4. За рівнем:

- корпоративні цілі – цілі всієї організації в цілому;
- цілі за напрямками діяльності організації (стратегічними, господарськими підрозділами);

- товарні цілі – цілі, пов'язані з дослідженнями, розробкою, виробництвом і збутом якого-небудь товару (послуги);

- цілі функціональних ланок організації (наприклад, фінансового відділу, служби управління персоналом, служби маркетингу).

5. За напрямками:

- цілі, пов'язані зі споживчою задоволеністю;
- цілі, пов'язані з реалізацією соціальної ролі організації;
- цілі, пов'язані з формуванням уявлень про організацію і/чи її товар у зовнішньому середовищі (позиціонування, імідж, репутація, формування прихильності до марки);

- ринкові цілі (щодо збуту, за часткою ринку тощо);
- економічні цілі (за прибутком, оборотом тощо);
- цілі забезпечення виробничо-збутової діяльності організації (матеріально-технічного постачання, управління персоналом, переоснащення виробництва, організації збутової мережі).

Одним з основних критеріїв класифікації цілей є орієнтація організації на інтереси суб'єктів. Виходячи з того, інтереси яких суб'єктів організація розглядає як головні, якими інтересами, насамперед, керується у своїй діяльності, можна казати про базову концепцію ринкової діяльності організації. На сьогодні найбільш актуальною визнана маркетингова концепція організації бізнесу.

З погляду концепції прогресивного маркетингу, ВНЗ як суб'єкт ринку освітніх послуг має прагнути до досягнення балансу власних інтересів, з одного

боку, й інтересів його контрагентів, з другого. Як зовнішні контрагенти розглядаються, по-перше, споживачі освітніх послуг (як індивідуальні, так і колективні), по-друге, партнери та інші ринкові суб'єкти, з якими ВНЗ може так чи інакше взаємодіяти, і, по-третє, суспільство. Причому, інтереси зовнішніх контрагентів (насамперед, споживачів і суспільства) мають превалювати над власними інтересами закладу освіти.

Таким чином, ринкові цілі ВНЗ мають спрямовуватися, по-перше, на дотримання інтересів зовнішніх контрагентів (задоволення потреб, відповідність вимогам, реалізація прав), а, по-друге, на вирішення власних завдань, пов'язаних із присутністю на ринку й ефективним функціонуванням організації. Керуючись вищевикладеною концепцією, цілі ВНЗ як економічного суб'єкта можна описати в такий спосіб. Глобальні цілі закладу освіти – це цілі, спрямовані на:

- задоволення потреб споживачів освітніх послуг (як індивідуальних, так і колективних);
- дотримання вимог суспільства, пов'язаних з освітньою сферою;
- дотримання інтересів інших контрагентів ВНЗ (партнерів, контактні аудиторії).

Відповідно до теорії маркетингу глобальні цілі виникають з місії організації, що визначає призначення організації з погляду споживачів і суспільства в цілому. Місія відображає зміст діяльності організації й окреслює сферу її діяльності в термінах задоволення потреб цільових споживачів та реалізації її соціальної ролі.

Місія закладу освіти може бути трактована як у загальних термінах (наприклад, збільшення суспільного інтелекту, сприяння соціальному, науковому і культурному прогресу), так і в більш вузьких, що визначають орієнтацію ВНЗ на його цільовий ринок. Наприклад, для ВНЗ гуманітарного профілю місією може служити підготовка висококваліфікованих кадрів для перетворення економіки країни.

Можливе й поєднання двох згаданих підходів (загального і часткового), у цьому випадку загальна місія розглядається як коренева й декомпозується на ряд часток, причому кількість рівнів ієрархії може варіюватися. Такий підхід видається кращим, оскільки, з одного боку, у місії знаходить висвітлення висока соціальна роль закладу освіти, а з другого – справа не обмежується тільки голосними деклараціями, місія визначається більш чітко й конкретно, у ній відбивається відмінність даного ВНЗ від усіх інших (що, власне кажучи, з погляду маркетологів є непорушною вимогою до формулювання місії організації).

Поряд з відображенням соціальної ролі ВНЗ і суспільної користі його діяльності, у місії має виражатися цінність освітніх послуг з погляду цільових споживачів. Це може бути сформульовано таким чином:

- викладання сучасних знань, що підвищують інтелектуальний рівень споживача (особистості);
- освіта за спеціальностями, що сприяє підвищенню соціального статусу споживача (особистості);
- підготовка висококваліфікованих співробітників, здатних зробити вагомий внесок у розвиток організації-споживача.

Якщо діяльність ВНЗ диверсифікована у високому ступені, то місія може бути визначена для кожного напрямку діяльності і/чи для кожного ринку (сегмента споживачів), на якому він представлений. З часом формулювання місії можуть переглядатися. Це обумовлено тим, що місія по суті своїй відображає суспільну користь, принесену організацією, цінність її товарів і послуг з погляду споживачів; таким чином, при зміні системи цінностей споживачів (суспільства) може змінюватися і місія організації.

Глобальні цілі закладу освіти, що впливають з його місії, пов'язані з максимізацією споживчої задоволеності на всіх етапах споживання освітнього товару, тобто як у процесі навчання, так і в процесі подальшої роботи (використання придбаного освітнього товару). Глобальні цілі ВНЗ можуть бути сформульовані так:

1. Підвищення якості освітніх послуг: викладання сучасних знань за спеціальностями, затребуваними на ринку праці; забезпечення навчального процесу необхідною літературою, комплексом технічних і програмних засобів тощо; підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу;

2. Розширення розмаїтості освітніх послуг: надання широкого вибору освітніх послуг за спеціальностями, затребуваними на ринку праці; розширення низки спеціалізацій у рамках спеціальностей, що відповідають здібностям і нахилам споживачів освітніх послуг та користуються попитом на ринку праці; пропозиція унікальних освітніх послуг;

3. Пропозиція різноманітного асортименту освітніх продуктів, які супроводжують основні освітні послуги; підвищення якості освітніх продуктів;

4. Підвищення якості і розширення асортименту послуг, які супроводжують послуги освіти.

Глобальні цілі можуть диференціюватися за ринками (сегментами споживачів) і освітніми послугами, які надаються ВНЗ. У цьому разі необхідно формулювати їх більш конкретно й докладно. Таким чином, глобальні цілі можуть бути декомпозовані від загального до часткового, причому кількість рівнів ієрархії може варіюватися.

Локальні цілі організації з погляду маркетингової концепції підпорядковані цілям глобальним. Локальні цілі спрямовані на дотримання власних інтересів організації і виражаються в термінах збереження довгострокової життєздатності і розвитку організації. Локальні цілі закладу освіти можуть бути сформульовані так:

1. Підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг (ОП) і конкурентоспроможності ВНЗ;

2. Розширення присутності ВНЗ на ринку освітніх послуг;

3. Вхідження на нові ринки (вихід у нові регіони, відкриття нових спеціальностей, орієнтація на нові сегменти споживачів, пропозиція нових форм навчання);

4. Забезпечення довгострокової життєздатності закладу освіти;

5. Довгостроковий розвиток закладу освіти.

Оскільки заклад освіти, по своїй суті, належить до категорії некомерційних організацій, то мета одержання прибутку не ставиться. Локальні цілі ВНЗ, як і глобальні, можуть диференціюватися за ринками й освітніми послугами, декомпозиватися й деталізуватися. Локальні цілі конкретизуються в завданнях, що прийнято виражати в кількісній формі й пов'язувати з певними строками, у які вони мають бути вирішені. Формулювання завдання мають служити чітким індикатором, за якими можна судити про факт і ступінь досягнення цілей, а також про терміни їхнього досягнення.

Завдання закладу освіти можна сформулювати так:

- до якоїсь дати збільшити частку ринку певної освітньої послуги до N відсотків (з уточненням території і сегмента споживачів);
- до певної дати підвищити конкурентоспроможність певної освітньої послуги на певному ринку до N відсотків;
- до якоїсь дати вийти на новий ринок збуту (з уточненням території і сегмента споживачів);
- забезпечити обсяг продажів певної освітньої послуги у певному сегменті споживачів (кількість студентів, які навчаються на певній спеціальності за певною формою навчання).

Отже, ієрархію цілей закладу освіти як суб'єкта ринку у загальному вигляді можна подати таким чином:

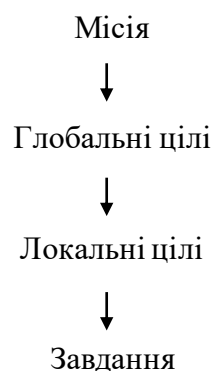


Рис. 2.1. Ієрархія цілей закладу освіти по орієнтації на інтереси суб'єктів

Оскільки стратегічні підрозділи ВНЗ (факультети, інститути) мають певну академічну свободу і можуть самостійно в рамках своєї компетенції формувати напрям розвитку спеціальностей, у процесі постановки цілей ВНЗ рекомендується використовувати двоспрямований метод цілепокладання. Керівництво ВНЗ визначає загальнокорпоративні цілі розвитку закладу освіти, а керівництво факультетів, кафедр формує цілі розвитку освітніх послуг, що надаються. Серед іншого, у прерогативу керівництва ВНЗ входить визначення широти асортименту освітніх послуг (перелік спеціальностей), а в прерогативу керівництва факультетів і випускових кафедр – визначення глибини асортименту освітніх послуг (перелік спеціалізацій за кожною спеціальністю).

З урахуванням викладеного вище для вироблення цілей закладу освіти можна запропонувати керуватися такою методикою.

Перше: визначення концептуального підходу до цілепокладання: формулювання базової ідеології закладу освіти, системи цінностей; визначення співвідношення зовнішніх (суспільних) і внутрішніх (власних) інтересів ВНЗ, вибір пріоритетів у його діяльності; визначення базових елементів організаційної культури ВНЗ (принципи діяльності, декларовані і прийняті форми спілкування співробітників ВНЗ між собою, зі споживачами й іншими контрагентами).

Друге: формулювання місії ВНЗ: встановлення суспільної корисності його діяльності; визначення цінності ОП, пропонованих ВНЗ, в очах споживачів; формулювання головної місії, яка виражає суспільну корисність, і декомпозиція її на окремі місії, пов'язані із задоволенням потреб цільових сегментів.

Третє: розгляд уявлень про майбутнє ВНЗ усіх зацікавлених суб'єктів (керівництво, завідувачі кафедр, керівники функціональних підрозділів, партнери, контактні аудиторії, державні органи).

Четверте: облік результатів аналізу споживчої задоволеності освітніми послугами ВНЗ (за широтою асортименту – кількості спеціальностей, за

глибиною асортименту – кількості спеціалізацій, за якістю освітніх послуг і продуктів, за якістю й асортиментом супутніх послуг).

П'яте: формулювання глобальних цілей, орієнтованих на максимізацію споживчої задоволеності (з урахуванням даних аналізу).

Шосте: облік результатів аналізу поточної ситуації і прогнозу розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища ВНЗ, у тому числі: щодо перспектив розвитку життєвого циклу існуючих ОП; щодо необхідності і можливості надання нових ОП; щодо конкурентоспроможності наявних ОП; щодо ресурсів ВНЗ (кадрових, матеріальних, фінансових, інформаційних тощо).

Сьоме: постановка й взаємне узгодження загальнокорпоративних локальних цілей ВНЗ з урахуванням думок зацікавлених суб'єктів, результатів аналізу поточної ситуації і прогнозу розвитку середовища.

Восьме: постановка і взаємне узгодження локальних цілей стратегічних підрозділів ВНЗ (інститутів, спеціальностей) у рамках орієнтирів, визначених загальнокорпоративними цілями.

Дев'яте: постановка і взаємне узгодження локальних цілей функціональних підрозділів ВНЗ з урахуванням мети верхніх рівнів ієрархії.

Десяте: формулювання завдань для кожного з підрозділу ВНЗ у рамках поставлених локальних цілей.

Важливо, щоб система цілей ВНЗ була викладена письмово у вигляді декларації закладу освіти про цілі і завдання діяльності. У декларації також має знайти відображення описання елементів ділової етики ВНЗ у відносинах із зовнішніми контрагентами й виклад соціальної відповідальності закладу перед споживачами, суспільством і власним персоналом. Зміст декларації необхідно оприлюднити серед співробітників, це сприятиме зміцненню організаційної його культури й більш усвідомленій мотивації праці. Також корисно довести декларацію до відома зовнішнього середовища. З метою створення сприятливого іміджу закладу освіти в очах реальних і потенційних споживачів та контактних аудиторій.

Планування діяльності ВНЗ як суб'єкта ринку освітніх послуг являє собою другий після цілепокладання етап реалізації креативної функції маркетингу у ВНЗ. Маркетингове планування містить у собі дві складові: стратегічне й тактичне планування. Під маркетинговим стратегічним плануванням розуміється процес розробки стратегії поведінки організації на ринку протягом певного періоду часу, тобто процес прийняття рішень, як саме повинна діяти організація, коли й де.

Стратегію організації можна визначити як спосіб дій, що обумовлює цілком визначену й відносно стійку лінію поведінки організації на досить тривалому історичному інтервалі. Причому, такий спосіб дій складається в рамках певної системи принципів, правил і пріоритетів, що обумовлюють обставини місця (де), часу (коли), причини (чому), способу (як) і мети (для чого) дії.

Відомий англійський фахівець зі стратегічного планування М. Мак-Дональд визначає сферу стратегічних рішень організації таким чином [162, с. 42]:

1. Орієнтація на досягнення довгострокових цілей компанії на противагу вирішенню щоденних управлінських завдань;
2. Визначення меж діяльності організації: що робити й чого не робити;
3. Приведення діяльності компанії у відповідність із навколишнім умовам, для того, щоб оптимізувати використання можливостей і мінімізувати погрози;
4. Приведення діяльності компанії у відповідність з її ресурсами – фінансовими, людськими, технологічними чи професійними.

У трактуванні Й. Ансоффа, якого фахівці називають “туру стратегічного менеджменту”, стратегічні рішення пов'язані з проблемою “обрання сфери діяльності фірми і пошуку нових напрямів її розвитку”, причому “переважна більшість рішень повинна бути прийнята в рамках обмеженості сукупних ресурсів” [12, с. 29-30].

Д.В. Соловійова визначає стратегію організації як “систему цілеспрямованих дій, що являє собою оптимальне поєднання інструментів

впливу організації на інших суб'єктів ринку в сформованих умовах зовнішнього середовища й в умовах обмежених ресурсів організації". Під суб'єктами ринку, на які спрямована стратегія організації, слід розуміти, насамперед, споживачів і конкурентів, а також інших суб'єктів ринку, з якими організація так чи інакше взаємодіє. Таким чином, резюмуючи висловлювання процитованих фахівців, виділимо головне: стратегія організації, по-перше, має ґрунтуватися на результатах аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища (включаючи аналіз ресурсного потенціалу), по-друге, бути орієнтованою на досягнення поставленої мети організації, що пов'язана з розвитком організації і заняттям більш вигідного становища на ринку, по-третє, являти собою оптимальне поєднання можливих дій, що визначають поведінку організації на ринку і, по-четверте, бути визначеною в часі, місці і порядку реалізації.

Таким чином, стратегія закладу освіти може бути подана як система дій, оптимальних у сформованих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища ВНЗ і сприятливих для досягнення поставлених цілей. Це можна виразити умовною формулою:

$$S = F(Ext, Int), P \longrightarrow extr, SOA, \quad (2.2)$$

де S – стратегія ВНЗ; P – мета ВНЗ; A – безліч можливих дій ВНЗ; Ext – умови зовнішнього середовища ВНЗ; Int – умови внутрішнього середовища ВНЗ.

Більш конкретне визначення стратегії закладу освіти дає Ф. Котлер. Він розуміє під маркетинговою стратегією ВНЗ рішення про збереження, модифікацію чи ліквідацію поточних освітніх програм і ринків навчального закладу; про майбутні нові програми і ринкові можливості з їх втілення; про вплив ВНЗ на конкурентів; про створення маркетингового комплексу (вибір цін, форм і методів реклами, збуту і сервісу) [113, с. 25].

Серед необхідних властивостей стратегії організації фахівці [119] називають:

1. Цілеспрямованість – стратегія являє собою систему дій, які ведуть до досягнення поставленої мети;

2. Обґрунтованість – стратегія, заснована на висновках аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації;

3. Системність – стратегія являє собою сукупність взаємозалежних і взаємозумовлених дій;

4. Синергія – стратегія має містити в собі такі дії, що в сукупності дають мультиплікативний ефект;

5. Планомірність – стратегія являє собою не просто набір правил (як діяти), вона також визначає, у якому порядку, коли й де діяти;

6. Адаптивність і гнучкість – стратегія має служити інструментом гнучкого пристосування організації до середовища за умови виконання місії організації і досягнення її генеральних цілей;

7. Здійсненність – стратегія повинна бути заснована на реальних можливостях організацій, зумовлених умовами зовнішнього середовища й потенціалом самої організації;

8. Ощадливість – стратегія повинна являти собою систему дій, які дають змогу досягати мети оптимальним чином, тобто використовуючи тільки ті ресурси й у такому обсязі, у якому це дійсно необхідно.

Стратегічний план закладу освіти визначає генеральну лінію поведінки ВНЗ на ринку ОП, у тому числі:

- встановлює основні напрями діяльності ВНЗ (переважну спрямованість профілю освіти, пропоновані рівні навчання);
- окреслює цільові сегменти освітніх послуг, на задоволення яких спрямована діяльність ВНЗ;
- визначає основні принципи і підходи, які стосуються відповідності пропозиції освітніх послуг цільовим сегментам споживачів (диференційована чи недиференційована пропозиція);
- визначає основні принципи і підходи стосовно відносин ВНЗ із конкуруючими закладами освіти (наступальна чи оборонна конкурентна поведінка);
- визначає основні елементи позиціонування ВНЗ, які диференціюють

його образ в очах контактних аудиторій, від конкуруючих закладів освіти;

- встановлює напрям розвитку асортименту освітніх послуг ВНЗ (набір спеціальностей і спеціалізацій, форми навчання);
- задає принципи і підходи до ціноутворення на комерційні ОП;
- визначає принципи і підходи в галузі комунікаційної й збутової діяльності ВНЗ;
- встановлює основні напрями надання супутніх послуг (культурно-побутових, бібліотечних, консультаційних тощо).

Для реалізації стратегічного планування діяльності ВНЗ як суб'єкта ринку освітніх послуг рекомендується керуватися такою методикою:

- облік результатів аналізу і прогнозу розвитку зовнішнього середовища ВНЗ (стан і тенденції розвитку макро- і мікросередовища), результатів аналізу внутрішнього середовища ВНЗ (ресурсів, потреб, конкурентних переваг і недоліків), а також його диспозиції стосовно конкурентів, ставлення до ВНЗ цільових споживачів і контактних аудиторій, репутації і рейтингу закладу в різних сферах;
- облік поставлених цілей вузу; аналіз розриву між поточним становищем ВНЗ і його цільовим становищем;
- розробка концептуальних положень стратегії подальшого розвитку ВНЗ з орієнтацією на досягнення поставлених цілей (збереження життєздатності, якісний розвиток, зростання, міжрегіональна чи міжнародна експансія тощо);
- розробка основних положень стратегії в частині роботи зі споживачем (вибір цільових сегментів, визначення підходів до роботи із цільовими сегментами);
- розробка основних положень стратегії в частині впливу на конкурентів (визначення ступеня активності ринкової поведінки);
- позиціонування чи репозиціонування ВНЗ в очах споживачів і контактних аудиторій (вибір вигідної позиції порівняно з конкурентами);
- формування основних елементів комплексу маркетингу по

досягненню бажаної позиції ВНЗ;

- розробка стратегічних рішень у рамках комплексу маркетингу на рівні ВНЗ у цілому;
- розробка стратегічних рішень у рамках комплексу маркетингу на рівні освітніх послуг (за кожною спеціальністю й спеціалізацією);
- розробка стратегічних рішень на рівні “товар / ринок”: вироблення лінії поведінки ВНЗ, що стосується певної спеціальності (спеціалізації) для певного цільового сегмента (сегментація споживачів можлива, наприклад, за формами навчання чи по регіонах).

Комплекс маркетингу закладу освіти розробляється за такими напрямками: товарна політика (асортиментна, марочна, продуктова); цінова політика; комунікаційна політика; збутова політика; кадрова політика; сервісна політика.

Більш докладно стратегічні рішення ВНЗ у рамках комплексу маркетингу розглядатимуться далі.

Стратегія закладу освіти може бути декомпонована за такими напрямками:

1. Стратегія розвитку ВНЗ.
2. Стратегія роботи ВНЗ із споживачем.
3. Стратегія конкурентного поведіння ВНЗ. Стратегії розвитку вищого навчального закладу.

Стратегії розвитку ВНЗ спрямовані або на збереження життєздатності ВНЗ у мінливих умовах (реактивна адаптація до середовища), або на його ініціативне перетворення (активна поведінка в середовищі). Стратегії розвитку можуть бути таких типів:

- інтенсифікаційний розвиток;
- інтеграційний розвиток;
- диверсифікаційний розвиток.

Інтенсифікаційний розвиток ВНЗ передбачає як кількісне зростання, так і його якісний розвиток. Стратегія цього типу може бути реалізована за такими напрямками:

1. Глибоке впровадження ВНЗ на ринок у рамках традиційних цільових сегментів. Дана стратегія спрямована на залучення більшої кількості абітурієнтів без зміни характеристик освітніх послуг. Інструментами реалізації стратегії може бути: зміна цінової політики ВНЗ (зниження цін, уведення пільг для тих чи інших категорій споживачів), посилення рекламної активності закладу, пропозиція нових форм надання традиційних освітніх послуг (наприклад, навчання студентів в офісі організації-споживача ОП, дистанційне навчання для традиційних категорій споживачів, відкриття нових навчальних корпусів у рамках традиційного географічного ринку тощо). Основна мета даної стратегії – збільшення споживчої активності, наприклад, організація-споживач ОП може укласти договір на підготовку більшої кількості фахівців;

2. Розширення меж традиційного ринку ВНЗ. Дана стратегія спрямована на залучення нових абітурієнтів без змін пропонованих освітніх послуг. Вона може бути реалізована такими засобами: відкриття нових філій ВНЗ, надання дистанційного навчання новим категоріям споживачів, укладання договорів з новими організаціями-споживачами.

3. Удосконалювання освітніх послуг. Дана стратегія спрямована на збільшення купівельної активності і залучення нових споживачів шляхом удосконалювання пропонованих освітніх послуг. Вона може реалізовуватися за допомогою розширення кількості (чи зміни складу) спеціалізацій у рамках традиційних спеціальностей, актуалізації навчального плану спеціальностей, удосконалювання технічного і методичного забезпечення навчального процесу, впровадження нових технологій навчання (активні методи навчання, дистанційне навчання), пропозиції нових супутніх послуг тощо.

Стратегії інтеграційного розвитку ВНЗ поділяються на три групи:

1. Регресивна інтеграція. Дана стратегія передбачає налагодження співробітництва ВНЗ із закладами освіти попередніх ступенів навчання – школами, середніми спеціальними навчальними закладами.

2. Прогресивна інтеграція. Дана стратегія спрямована на інтеграцію ВНЗ з підприємствами, науковими інститутами, іншими організаціями, які можуть

бути зацікавлені в співробітництві з ним у вирішенні питань підготовки висококваліфікованих фахівців.

Горизонтальна інтеграція передбачає інтеграцію ВНЗ з іншими закладами освіти, які пропонують вищу професійну освіту, тобто зі своїми прямими чи непрямими конкурентами. Горизонтальна інтеграція – це встановлення і підтримка між ВНЗ партнерських відносин довгострокового характеру у галузі освітньої діяльності. Основні цілі горизонтальної інтеграції – спільне вирішення поставлених завдань у сфері надання освітніх послуг, раціоналізація управління освітньою діяльністю, оптимізація використання ресурсів.

Інтеграція може здійснюватися в різних формах і мати характер більш-менш тісного зв'язку – від “м'яких” асоціацій (із чітким поділом сфер впливу, обов'язків і збереженням кожним партнером своєї юридичної особи) до повного злиття з освітою єдиної організації (одна юридична особа).

Стратегії диверсифікованості ВНЗ можуть бути спрямовані як на збереження життєздатності закладу так і на його розвиток. Ці стратегії пов'язані зі зміною асортименту пропонованих освітніх послуг, а також, можливо, зі зміною сфер діяльності цього закладу. Стратегії диверсифікованості можуть бути типізовані таким чином:

1. Концентрична диверсифікованість. Дана стратегія передбачає розширення асортименту освітніх послуг, пов'язаних із традиційним профілем ВНЗ. Наприклад, для економічного ВНЗ це можуть бути нові спеціальності в галузі економіки нових галузей народного господарства, а також у сфері менеджменту і маркетингу. Також ВНЗ може надавати послуги, які не належать до сфери освіти, але пов'язані з профілем його діяльності, наприклад консалтингові послуги, видання навчальної чи спеціалізованої літератури у власному друкарському комплексі для більш широкого споживача, а не тільки для внутрішньовузівських потреб.

2. Горизонтальна диверсифікованість. Дана стратегія передбачає розширення асортименту освітніх послуг таким чином, щоб задовольнити інші

освітні потреби традиційних цільових сегментів. Наприклад, якщо ВНЗ готує фахівців економічного профілю для певних організацій, то за замовленням цієї організації він може почати підготовку інженерів чи юристів, які спеціалізуються в необхідній предметній галузі. Безумовне втілення горизонтальної диверсифікованості має серйозні обмеження, пов'язані з необхідністю набору нових викладачів чи перепідготовкою існуючих кадрів, суттєвим поповненням бібліотечного фонду, підготовкою технічного і методичного забезпечення навчального процесу. Це ускладнюється відсутністю досвіду ВНЗ у новій сфері освіти, а також можливим неприйняттям нової спеціальності іншими потенційними споживачами (крім прямого замовника), оскільки у ВНЗ немає напрацьованої репутації в новій галузі.

3. Конгломератна диверсифікованість. Ця стратегія передбачає зміну асортименту освітніх послуг докорінно (зміну профілю) чи розширення сфер діяльності закладу освіти, наприклад, надання консалтингових послуг широкого профілю, видання різної літератури на вузівських поліграфічних потужностях, надання рекрутингових послуг тощо. Власне кажучи, відповідно до Закону України “Про освіту” ВНЗ може вести будь-яку господарську діяльність, що не заборонена законодавством.

Таким чином, стратегії розвитку закладу освіти можуть торкатися одного чи кількох рівнів його діяльності:

- рівень відносин ВНЗ із зовнішніми контрагентами (розширення партнерських зв'язків з іншими організаціями);
- рівень ВНЗ (зміна асортименту освітніх послуг і/або сфер діяльності ВНЗ чи зміна політики просування його марки);
- рівень спеціальності (удосконалювання характеристик ОП, що надаються ВНЗ, чи зміна політики просування й надання послуг).

Наступне важливе стратегічне рішення – вибір типу відносин ВНЗ зі споживачами освітніх послуг. Стратегія його роботи зі споживачем передбачає:

- принципи вибору цільових сегментів споживачів ОП;
- принципи й методи роботи з цільовими сегментами споживачів.

Вибір цільових сегментів споживачів здійснюється на основі аналізу таких параметрів сегментів:

- реальна ємність сегмента – кількість споживачів у сегменті, які пред'являють попит на освітні послуги (у середньому за рік);
- потенціал зростання сегмента – кількість споживачів, здатних пред'явити попит на освітні послуги при певному поєднанні умов;
- потенційна прибутковість сегментів – вартість освітніх послуг, які здатні оплатити споживачі даного сегмента;
- насиченість сегмента – поточний рівень задоволення попиту на освітні послуги в даному сегменті за їх кількісними і якісними характеристиками;
- гострота конкуренції в сегменті – число конкурентів, які працюють у сегменті;
- висота вхідних бар'єрів у сегмент – можливість впровадження ВНЗ у даний сегмент, зумовлена необхідними інвестиціями освітнього закладу, потужністю конкурентів, його репутацією в новому сегменті;
- доступність сегмента – можливість комунікацій і надання освітніх послуг споживачам даного сегмента (географічна доступність).

Залежно від характеристик ВНЗ (у тому числі порівняно з конкурентами) і від цілей, що їх ставить перед собою ВНЗ, цільові сегменти вибираються або за ознакою максимальних вигод (висока потенційна й реальна ємність сегмента і/чи висока прибутковість сегмента), або за ознакою мінімальних загроз (низька гострота конкуренції, недостатня насиченість ринку, низькі вхідні бар'єри). Великі ВНЗ, як правило, прагнуть максимізувати обсяг збуту освітніх послуг (залучити якнайбільше студентів) і вибирають ємні сегменти. Невеликі ВНЗ зазвичай працюють у сегментах із низькою ємністю, або високоприбутковою, або з низькою гостротою конкуренції.

Принципи й методи роботи із цільовими сегментами визначаються такими рішеннями: кількість цільових сегментів, на роботу яких орієнтується ВНЗ; характер пропозиції освітніх послуг цільовим сегментам.

Число сегментів визначається, виходячи з таких параметрів: рівень привабливості сегментів для ВНЗ за тими чи іншими характеристиками; ресурсний потенціал ВНЗ, його можливості, здатності, досвід; мета, яку він ставить.

Якщо ВНЗ має достатній потенціал (фінансовий, матеріальний, кадровий) і має амбіції, пов'язані з широким охопленням ринку, то він може зосередити свої зусилля на кількох сегментах споживачів. Якщо ВНЗ не має значних ресурсів, то він може вибрати один із сегментів і спробувати перевершити конкурентів, створивши найкращу пропозицію ОП для даного сегмента.

Залежно від того, які були прийняті рішення стосовно принципів і методів роботи із цільовими сегментами, розрізняють такі типи стратегій:

1. Масовий чи недиференційований маркетинг – організація не робить різниці між сегментами і всіма споживачами, пропонує той самий товар чи послугу. У цьому випадку реалізується принцип “весь ринок - один товар”.

2. Диференційований маркетинг – організація поділяє ринок на кілька сегментів, вибирає кілька найбільш привабливих сегментів і кожному з них пропонує товар (послугу), відмінний за своїми характеристиками від інших товарів (послуг). Стратегія відповідає принципу “кожному сегменту – свій товар”.

3. Концентрований маркетинг – організація поділяє ринок на сегменти, вибирає один найпривабливіший і концентрує свої зусилля на задоволенні потреб даного сегмента. Стратегія відповідає принципу “один сегмент – один товар”.

ВНЗ може вибрати один чи кілька цільових сегментів, реалізуючи або стратегії концентрованого маркетингу (орієнтація на один сегмент), або стратегії диференційованого маркетингу (різні освітні послуги для різних сегментів). Стратегія масового (недиференційованого) маркетингу в галузі вищої професійної освіти практично не може бути застосована з огляду на специфіку потреб в освіті, різниці в перевагах і вигодах споживачів. Звичайно, ВНЗ працюють із багатьма сегментами, пропонуючи різні освітні послуги й

форми навчання. Невеликі ВНЗ іноді можуть орієнтуватися на роботу з одним сегментом споживачів (пропонуючи, наприклад, тільки заочне навчання в галузі іноземних мов).

Резюмуючи вищевикладене, запропонуємо умовну формулу визначення оптимальної стратегії ВНЗ по роботі зі споживачами.

Модель оптимізації стратегії вищого навчального закладу по роботі зі споживачами ОП можна виразити формулою:

$$S = F(Ch, At, Int, C^{micro}, C^{macro}) P \rightarrow ext, \quad (2.3)$$

де S – стратегія закладу освіти по роботі зі споживачами; Ch – характеристики споживачів; At – параметри привабливості сегментів споживачів; Int – внутрішній потенціал закладу освіти (фінансові, матеріальні і кадрові ресурси, здатності, можливості, досвід тощо); C^{micro} – характеристика умов мікросередовища; C^{macro} – характеристика умов макросередовища; P – цілі закладу освіти.

Стратегічне планування конкурентної поведінки ВНЗ пов'язано з вибором стилю його поведінки на ринку й розробкою системи дій, спрямованих на формування конкурентних переваг і заняття певного становища на ринку стосовно конкурентів.

Конкурентна поведінка ВНЗ визначається, виходячи з таких умов:

- умови зовнішнього середовища, у тому числі тип конкуренції, яка склалася на ринку;
- конкурентна поведінка інших закладів освіти;
- цілі, що їх ставить перед собою ВНЗ;
- характеристики ВНЗ (асортимент освітніх послуг, матеріальні, фінансові й кадрові ресурси тощо).

Тип конкуренції на українському ринку освітніх послуг можна охарактеризувати як поєднання диференційованої олігополії й монополістичної конкуренції, тобто на кожному регіональному ринку діє кілька великих закладів освіти (які можуть базуватися як у даному регіоні, так і за його межами), а також середні й невеликі ВНЗ.

У додатках наведена порівняльна характеристика двох типів конкуренції на ринку освітніх послуг – диференційованої олігополії й монополістичної конкуренції (Додаток Б).

Великі ВНЗ мають у своєму складі багато факультетів, на яких навчається велика кількість студентів. Як правило, ці навчальні заклади працюють з багатьма цільовими сегментами, пропонують різноманітний асортимент освітніх послуг у різних профільних напрямках (зазвичай це університети). Освітні послуги великих ВНЗ зазвичай не індивідуалізовані: навчальні плани й графіки не відрізняються гнучкістю, усім студентам пропонуються однаковий набір форм і методів навчання.

Великі ВНЗ конкурують між собою, середні й малі ВНЗ, як правило, не становлять для них серйозної небезпеки, оскільки діяльність великих ВНЗ досить диверсифікована. Ринок, який є полем конкуренції великих ВНЗ, можна охарактеризувати як диференційовану олігополію, що може мати або слабку, або сильну диференціацію. Олігополія із сильною диференціацією освітніх послуг означає, що розходження між послугами дуже відчутні для споживача; можливі ознаки диференціації – профіль навчання, наукова школа, додаткові послуги тощо. Олігополія зі слабкою диференціацією ОП означає, що в рамках одного профілю навчання практично єдиною суттєвою ознакою диференціації ОП є марка – назва ВНЗ, його репутація в очах контактних аудиторій.

Середні й малі ВНЗ мають меншу кількість факультетів і навчають меншу кількість студентів. Вони, як правило, зосереджують увагу на кількох чи на одному цільовому сегменті. Ступінь індивідуалізації освітніх послуг, пропонованих цими ВНЗ, вище, особливо це притаманно для невеликих ВНЗ, для яких ця характеристика є основною конкурентною перевагою.

Індивідуалізація освітніх послуг може бути пов'язана з пропозицією індивідуальних навчальних планів, гнучких графіків навчання, наявністю індивідуальних занять, консультацій, навчанням у малих групах із гнучкими формами навчання, вибір яких залежить від характеристик студентського контингенту. Індивідуалізація супутніх послуг стосується пропозиції широкого

вибору культурно-побутових, бібліотечних і бібліографічних послуг; послуг, пов'язаних із працевлаштуванням й адаптацією за місцем роботи випускника (навіть “ведення” випускника протягом кількох років – допомога, консультації тощо).

За описаною конкурентною структурою великі ВНЗ відіграють роль лідера ринку, претендента на лідерство чи послідовника в тих самих цільових сегментах, у яких представлений лідер; середні ВНЗ виступають як послідовники у вибіркових сегментах, у яких конкуренція є не надто гострою; а малі ВНЗ виступають як “фахівці”, пропонуючи високоіндивідуалізовані освітні послуги в конкурентних сегментах і домагаються значної диференціації послуг порівняно з конкурентами.

Лідери освітнього ринку можуть реалізовувати як активні, наступальні стратегії, прагнучи розширити і зміцнити свій вплив, так і оборонні стратегії, захищаючи вже завойовані позиції. Претенденти на лідерство, як правило, займають активну позицію і реалізують наступальні конкурентні стратегії. Заклади освіти, які відіграють роль послідовників, зазвичай прагнуть уникати явної, “лобової” конкуренції або в усьому спрямовані на політику лідерів, або працюють у сегментах, де конкуренція мінімальна. На рисунку 2.2 наведена модель явних конкурентних стратегій ВНЗ.

У додатку В наведені можливі конкурентні стратегії закладів освіти залежно від ринкової ролі ВНЗ [134].

Для вироблення оптимальної конкурентної стратегії пропонується керуватися такою моделлю:

Модель оптимізації конкурентної стратегії ВНЗ:

$$S = F(S_k, R_k, Need, Int, C^{micro}, C^{macro}) P \longrightarrow extr, \quad (2.4)$$

де S – конкурентна стратегія закладу освіти; S_k – поточна лінія поведінки конкуруючого ВНЗ; R_k – оцінка можливості й характеру відповідної реакції конкурента; $Need$ – потреби цільових споживачів ОП; Int – внутрішній потенціал закладу освіти (фінансові, матеріальні і кадрові ресурси ВНЗ, особливості освітніх програм, наукових шкіл тощо); C^{micro} – характеристика

умов мікросередовища; C^{macro} – характеристика умов макросередовища; P – цілі закладу освіти;

$$P_k = F(W, Pr, Eff, Int_k), \quad (2.5)$$

де P_k – оцінка можливості й характеру відповідної реакції конкуруючого ВНЗ; W – оцінка уразливості конкурента; Pr – оцінка змушеної відсічі з боку конкурента; Eff – оцінка ефективності відсічі з боку конкурента; Int_k – оцінка потенціалу конкурента.

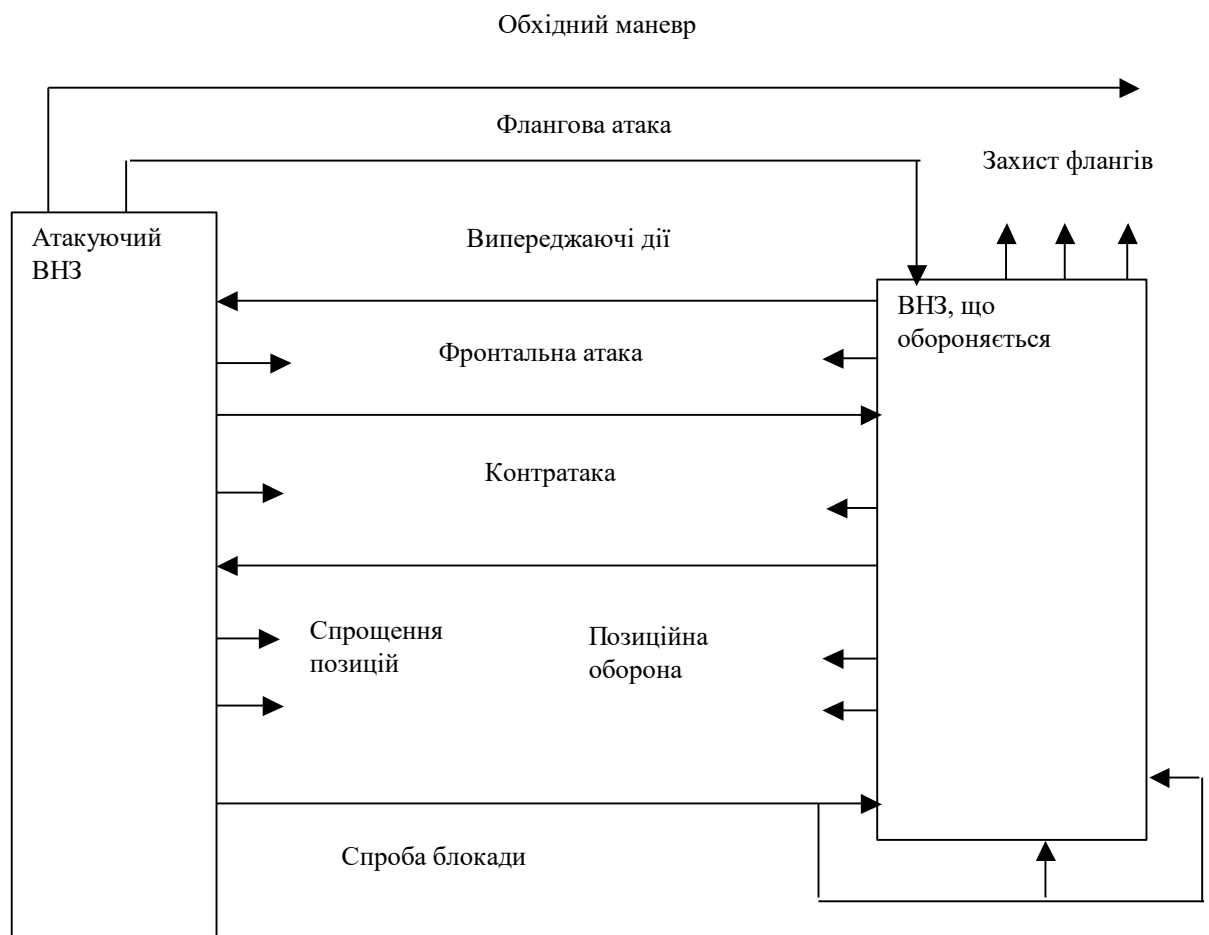


Рис. 2.2. Модель явних конкурентних стратегій вищих навчальних закладів

У трактуваннях [134, 135] для аналізу можливості й характеру відповідної реакції конкурента необхідно знайти відповіді на такі запитання:

1. Оцінка уразливості конкурента – у чому полягають слабкості

конкурента, на які можна впливати?

2. Оцінка змушеної відсічі – на які дії конкурент не може не дати відсіч?

3. Оцінка ефективності відсічі – яким діям конкурент не зможе ефективно протистояти, навіть якщо спробує?

4. Оцінка потенціалу конкурента – які ефективні дії конкурент може розпочати?

Основою конкурентної стратегії ВНЗ є формування й підтримка її конкурентних переваг. Важливість процесу створення конкурентних переваг для досягнення стратегічно вигідних позицій організації на ринку підкреслюють багато фахівців [138, 191].

Дарманський М.М. зазначає, що “обрані стратегії мають ефективно капіталізувати сильні сторони фірми, подолання нею своїх слабких сторін, знаходження переваг завдяки сприятливим зовнішнім умовам та успішне уникнення від зовнішніх небезпек” [57, с. 191].

Під конкурентними перевагами закладу освіти будемо розуміти характеристики ВНЗ й освітніх послуг, які він пропонує і які створюють основу для ринкової переваги закладу над його конкурентами. У числі можливих конкурентних переваг ВНЗ можна виділити такі:

1. Наявність державної акредитації, надання державного диплома про вищу освіту.

2. Популярність ВНЗ, його сприятлива репутація серед цільових споживачів (високий марочний капітал ВНЗ).

3. Престиж диплома ВНЗ в очах потенційних роботодавців, рівень успішного працевлаштування випускників за фахом.

4. Визнання диплома ВНЗ за кордоном.

5. Широкий вибір спеціальностей і спеціалізації, що пропонуються ВНЗ.

6. Відповідність освітніх послуг заявленим стандартам якості (міжнародний, державний стандарти тощо).

7. Пропозиція інноваційних освітніх послуг, тобто таких, що пов'язані з новими галузями знань.

8. Наявність унікальних освітніх програм: авторські програми, дисципліни, які викладаються тільки в даному ВНЗ, унікальні спеціалізації.
9. Ведення занять відомими фахівцями у відповідній галузі, ученими, практиками.
10. Використання активних методів навчання, таких як ділові ігри, навчання дією, навчання на досвіді тощо.
11. Наявність професійних практик на престижних підприємствах і організаціях, що є лідерами у відповідній галузі.
12. Використання нових технологій навчання: мультимедіа технології, дистанційне навчання, різні технічні засоби забезпечення навчального процесу.
13. Повне методичне забезпечення навчального процесу, надання студентам роздавальних матеріалів, конспектів лекцій тощо.
14. Індивідуалізація навчального процесу: гнучкі навчальні плани й графіки, можливість індивідуальних консультацій, широкий вибір факультативів і дисциплін тощо.
15. Можливість вибору форми навчання: денна, вечірня, заочна, дистанційна форма, екстернат.
16. Цінова перевага: нижчі ціни порівняно з конкурентами, пільги тим чи іншим категоріям споживачів, надання стипендій, утому числі за рахунок спонсорів. Інформаційно-рекламна перевага: більш висока, порівняно з конкурентом, рекламна активність, використання різних форм і каналів реклами (особистої й безособової), надання споживачам ОП всієї необхідної інформації про ВНЗ, освітні послуги, викладацький склад, навчальний процес.
17. Переваги матеріального характеру: більш зручні, сучасні, добре оснащені навчальні приміщення, великий бібліотечний фонд, добре обладнані приміщення соціально-побутового й культурного забезпечення (їдальні, гуртожитки, конференц-зали, спортивні комплекси тощо).
18. Надання освітніх послуг у зручніших для споживачів місцях (наприклад, функціонування навчального центру в офісі замовника, відкриття філії в регіоні проживання цільових споживачів).

19. Широкий вибір супутніх послуг: бібліотечні й бібліографічні послуги, послуги з працевлаштування й адаптації випускників тощо.

На рис. 2.3 наводиться запропонований нами алгоритм формування конкурсних переваг ВНЗ.



Рис. 2.3. Алгоритм формування конкурентних переваг ВНЗ

Залежно від поєднання конкурентних переваг ВНЗ приймає рішення про своє позиціонування на ринку освітніх послуг. У класичному маркетингу позиціонування організації являє собою процес визначення сукупності характеристик компанії, що у свідомості споживача і контактних аудиторій допоможуть сформувати певний образ компанії, який відрізняється від образу конкурента і такий, що подає компанію у вигідному світлі [44].

Позиція ВНЗ визначається тим, як “окрема людина чи група усвідомлює даний навчальний заклад стосовно інших” [51, с. 27]. Цю позицію ВНЗ має формувати цілеспрямовано, спираючись на існуючі конкурентні переваги й створюючи потенційно можливі й необхідні конкурентні переваги.

Процес позиціонування ВНЗ включає такі етапи:

1. Оцінка позиції ВНЗ у даний час (аналіз рейтингу й репутації, вивчення думок контактних аудиторій).
2. Оцінка позицій найближчих конкурентів.
3. Аналіз реальних і потенційних конкурентних переваг ВНЗ.
4. Аналіз існуючих конкурентних слабкостей ВНЗ.
5. Вибір бажаної позиції ВНЗ, прагнучи в найбільш вигідному вигляді представити конкурентні переваги й компенсуючи ними недоліки.
6. Розробка комплексу маркетингу з досягнення бажаної позиції.
7. Здійснення заходів комплексу маркетингу.

Розробку комплексу маркетингу ВНЗ пропонується реалізовувати за розширеною формулою 5P+S у таких напрямках:

1. Товарна політика (Product): асортиментна політика; марочна політика; продуктова політика.
2. Цінова політика (Price).
3. Комунікаційна політика (Promotion).
4. Збутова політика (Place).
5. Кадрова політика (Personnel).
6. Сервісна політика (Service).

У таблиці 2.1 наведені основні стратегічні рішення, що мають бути прийняті в кожному з виділених напрямів комплексу маркетингу.

У процесі розробки стратегії ВНЗ можуть бути використані наведені нижче методи, що на практиці застосовуються як для стратегічного аналізу становища організації на ринку, так і для стратегічного планування її ринкової поведінки.

Таблиця 2.1

Стратегічні рішення вищого навчального закладу
з елементів комплексу маркетингу

Елементи комплексу маркетингу	Стратегічні рішення
Товарна політика	<p>Щодо асортименту. Рішення про: широту асортименту (кількість спеціальностей); глибину асортименту (кількість спеціалізацій і форм навчання); номенклатуру освітніх послуг (які спеціальності, спеціалізації, форми навчання); гармонійність асортименту (подібність чи розходження профілю навчання); впровадження нових освітніх послуг, збереження традиційних, елімінації застарілих ОП.</p> <p>В галузі марочної політики рішення про вибір марочної назви ВНЗ, базових характеристик марки, заходах щодо формування її репутації.</p> <p>У сфері продуктової політики. Рішення про: відновлення (актуалізацію) і удосконалювання ОП; базові стандарти якості освітніх послуг – характеристики освітніх програм, навчальних планів, стандарти методичного і технічного забезпечення навчального процесу: перевагу методів навчання й контролю знань (традиційні і/чи активні); необхідне методичне забезпечення, напрями розробки методичної бази. Рішення про напрями наукової праці, необхідної для розвитку ОП</p>
Цінова політика	<p>Рішення про: підхід до ціноутворення (орієнтація на клієнта, орієнтація на конкурентів, ціноутворення від витрат); ступінь гнучкості цінової політики; цінові знижки й пільги; підходи до призначення стипендій (вибір джерел фінансування); цінові надбавки (наприклад, за індивідуалізацію навчання)</p>
Комунікаційна політика	<p>Рішення про вибір: кращих форм неособистого й особистого впливу на цільову аудиторію; ступінь рекламної активності; базових рекламних аргументів; кращі форми каналів реклами; методи виставочної діяльності; форми й методи PR; базові елементи фірмового стилю ВНЗ</p>
Збутова політика	<p>Рішення про: місця й форми надання освітніх послуг; можливість дистанційного навчання; співвідношення аудиторного й самостійного навчання; графіки навчального процесу (час навчання, тривалість навчання, зайнятість протягом навчального року, семестру, тижня, дня); необхідність філій і їх місця розташування</p>
Кадрова політика	<p>Рішення про: необхідний рівень кваліфікації викладацького складу (профіль навчання, досвід, науковий ступінь, звання); підтримку й нарощування кваліфікаційного рівня викладачів; вимоги до періодичного підвищення кваліфікації; мотивацію співробітників. Рішення про підтримку сприятливого мікроклімату у ВНЗ, формування сприятливої організаційної культури</p>
Сервісна політика	<p>Рішення про ступінь глобалізації обслуговування споживачів ОП (надання всіх тих супутніх послуг, що можуть бути необхідні); номенклатуру супутніх послуг; стандарти якості супутніх послуг; ступінь індивідуалізації обслуговування споживачів</p>

Моделі Portfolio-аналізу. Вибір стратегії вищого навчального закладу залежно від характеристик портфеля освітніх послуг (його збалансованості, прибутковості, перспектив розвитку). Портфельний аналіз може бути

реалізований за допомогою наступних методів: аналіз закріплення, BCG-аналіз, методи GE/McKinsey, Shell/DPM, Хофера-Шенделя, А.Д. Літтла, САР-аналіз.

Вироблення стратегії, мінімізуючи розрив між реальністю й цілями ВНЗ, на основі порівняльного аналізу його поточного становища, прогнозу розвитку ситуації і становища бажаного. Модель Ансоффа “Товар – ринок”. Вибір стратегії залежно від поєднання умов, які визначають ступінь новизни освітньої послуги й ринку для ВНЗ. Аналіз корпоративного профілю організації. Вироблення стратегії, спрямованої на удосконалювання тих характеристик ВНЗ чи освітньої послуги, утілення яких, із погляду експертів, гірше, ніж у конкурентів чи порівняно з ідеальними уявленнями споживачів ОП. Методи аналізу корпоративного профілю: таблично-графічний аналіз, аналіз багатомірних сукупностей, метод семантичного диференціалу. Неформальні методи, засновані на індивідуальному чи груповому експертному аналізі: мозковий штурм, “колективний блокнот”, метод контрольних питань тощо.

Одним із найбільш популярних методів вироблення стратегії організації є метод, заснований на використанні матриці Й. Ансоффа. Цей метод не дає формальних рецептів, як саме слід вести себе в тому чи іншому випадку, а задає напрям міркувань щодо стратегічних рішень організації. У класичному варіанті матриця Ансоффа виглядає так (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Матриця Й. Ансоффа

Ринок	Товар	
	Традиційний	Новий
Традиційний	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Відповідно до зазначеної моделі, можливі чотири базових варіанти стратегії ВНЗ:

1. У разі діяльності ВНЗ на традиційному ринку з традиційною номенклатурою ОП він реалізує стратегію проникнення на ринок (вище використовувався термін “глибоке впровадження на ринок”). Стратегія,

спрямована на збільшення споживчої активності без зміни основних характеристик ОП. Основні інструменти: цінове стимулювання, рекламна діяльність, розширення спектра супутніх послуг тощо.

2. У випадку виходу ВНЗ на новий ринок із традиційної ОП заклад реалізує стратегію розвитку ринку (вище використовувався термін "розширення ринку"). Стратегія пов'язана або із залученням нових категорій споживачів, або з виходом на нові регіональні ринки.

3. У випадку пропозиції ВНЗ традиційним сегментам споживачів нової ОП має місце стратегія розвитку товару, що перетинається зі стратегіями, докладно описаними вище, такими як стратегія удосконалювання товару й горизонтальна диверсифікованість.

4. При виході ВНЗ на новий ринок із нової ОП має місце стратегія диверсифікованості, а точніше концентричної диверсифікованості (якщо нова ОП пов'язана з колишніми за своїм профілем) чи конгломератної диверсифікованості (якщо нова ОП не пов'язана з колишніми). Також ВНЗ реалізує стратегію конгломератної диверсифікованості, якщо пропонує новому ринку будь-який новий товар чи послугу, що не стосуються класу освітніх послуг.

Методи тактичного планування діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг можуть трактуватися таким чином.

Тактичне планування діяльності ВНЗ як суб'єкта ринку ОП являє собою процес розробки системи заходів, які повинні бути реалізовані закладом у рамках прийнятої стратегії поведінки для досягнення поставленої мети. Тактичні заходи ринкової діяльності ВНЗ розробляються для кожного рівня його діяльності і в усіх напрямках комплексу маркетингу відповідно до вищеописаної формули 5P+S. Тактичний план має бути конкретним, у ньому повинно бути із чітким визначенням ось чого:

- що саме потрібно робити (методи, форми, прийоми, процедури, конкретні дії);
- коли саме це потрібно робити (у які терміни, з якою періодичністю, з

якою тривалістю тощо);

- де саме це потрібно робити (у рамках якого сегмента споживачів, у якому регіоні, за яких обставин);

- хто саме має це робити (хто є виконавцем заходу, хто відповідає за його виконання, хто контролює виконання);

- як звітувати про якість виконаної роботи;

- які ресурси потрібні для виконання роботи.

Тактичний план, як правило, розробляється на досить короткий проміжок часу (зазвичай, на період не більше року). У табл. 2.3 наведені основні етапи розробки тактичного плану ринкової діяльності ВНЗ.

Таблиця 2.3

Етапи тактичного планування

Етап практичного планування	Питання, на які необхідно відповісти в процесі реалізації етапу
1. Вибір практичних методів реалізації стратегічних рішень на кожному рівні діяльності ВНЗ і по кожному напрямі комплексу маркетингу 5P+S	Які методи варто використовувати для реалізації стратегічних дій? Які інструменти, прийоми, форми варто використовувати для реалізації цих методів?
2. Планування тактичних дій. Визначення обставин місця й часу	Які конкретні заходи необхідно виконати? Що саме необхідно зробити? У якій послідовності? Коли? Де?
3. Визначення виконавців і відповідальних осіб	Хто має виконувати роботу (конкретні виконавці)? Хто відповідає за роботу? Хто контролює виконання роботи?
4. Визначення форми звітності про виконання тактичного плану. Визначення індикаторів якості виконання роботи	Як звітувати про якість виконання роботи?
5. Визначення необхідних ресурсів	Які фінансові засоби необхідні для реалізації кожного заходу? Які матеріальні ресурси вимагаються? Які кадрові ресурси необхідні? Чи є в наявності необхідні кошти й ресурси? Якщо так, то перехід до кроку 7.
6. Остаточне ув'язування планованих тактичних дій	Яка ієрархія заходів (їхня відносна важливість)? Як розподілити наявні ресурси між заходами? Які можливі компроміси по кожному заходу в частині витрат? Чи не можна відмовитися від тих чи інших заходів? Чи потрібно перегляд плану у зв'язку з нестачею ресурсів? Якщо так, то перехід до кроку 1.
7. Узгодження плану з керівництвом	Затвердження плану

Також практикується розробка тактичного плану під кожен захід, що не є для ВНЗ тривіальним, наприклад участь у якій-небудь виставці, проведення

міжнародної олімпіади, кампанія по відкриттю нової філії. Короткостроковий характер – план зумовлений його граничною конкретністю.

2.2. Інтеграція маркетингу в організаційну культуру і діяльність

Теоретично обґрунтовано необхідність побудови системи управління ринковою діяльністю вищого навчального закладу на основі маркетингової концепції і запропоновані методи реалізації основних функцій маркетингу у ВНЗ – аналітичної й креативної. Розділ присвячено прикладним аспектам організації маркетингової діяльності: питанням створення і функціонування вузівської служби маркетингу й координації її роботи з іншими підрозділами ВНЗ.

Фахівці розрізняють два основних підходи до організації маркетингової діяльності компанії [70]: функціональний та інтегрований.

При функціональному підході маркетинг виступає як одна з функціональних галузей діяльності організації, поряд із такими фікціями, як виробництво товарів чи надання послуг, фінансове забезпечення діяльності організації, кадрова робота тощо. При даному підході можливі різні варіанти організації маркетингової діяльності, коли маркетингу приділяється більша чи менша увага. Маркетингова служба може виступати як рівнозначний з іншими функціональний підрозділ, а може відігравати роль головного відділу.

У першому випадку маркетинг розглядається, насамперед, як діяльність щодо забезпечення просування і збуту товарів (послуг) До прерогативи маркетингу входить організація рекламних кампаній, управління збутовими мережами фірми, укладання договорів із клієнтами. Аналітична функція є однією з найважливіших сфер маркетингової діяльності, має при цьому суто номінальний характер: дослідження ринку або торкаються вкрай вузьких сфер, або зовсім проводяться “для галочки”, висновки аналізу не служать базою для вироблення стратегічних і тактичних рішень. Інформація не розглядається як

найважливіший ресурс організації, а служба маркетингу – як “відділ постачання” цього необхідного ресурсу. Маркетологи в кращому випадку мають “право дорадчого голосу”, а остаточне рішення приймається, виходячи з можливостей організації, а не з потреб споживачів і умов ринку.

У випадку, коли службі маркетингу належить керівна роль на підприємстві, у прерогативу даного підрозділу входить аналіз ринку й розробка пропозицій щодо цілей підприємства і його лінії поведінки на ринку. Маркетинг має централізований характер, виконання всіх маркетингових функцій концентрується у відділі маркетингу. Рішення виробляються вищим керівництвом підприємства на основі матеріалів, наданих відділом маркетингу. Працівники підприємства лише виконують указівки зверху, ініціативи практично немає місця.

Інтегрований підхід до організації маркетингової діяльності заснований на впровадженні в діяльність фірми й свідомість персоналу імперативу філософії маркетингу, який можна виразити словами японського підприємця К. Мацусіті: “Споживач – король, а ми – його вірні піддані. Наше завдання – шанобливо допомогти королю зробити вибір”. При інтегрованому підході маркетингова філософія є основою діяльності організації, пронизує всі рішення, прийняті керівництвом підприємства. Тест на “максимізацію споживчої задоволеності” є індикатором правильності стратегічних і тактичних дій організації. Маркетинг у цьому випадку виступає як своєрідний посередник між ринком і організацією. Маркетологи покликані з’ясувати, у чому саме полягають потреби споживачів і разом із керівництвом підприємства виробляти рішення, спрямовані на задоволення цих потреб.

Основні маркетингові функції, такі як аналіз ринку, цілепокладання і стратегічне планування розвитку підприємства концентруються у відділі маркетингу. Усі інші функції, пов’язані з плануванням розвитку бізнесу одиниць підприємства, розподілені у відповідних підрозділах бізнес-одиниць, тобто маркетингова діяльність децентралізована. Заохочується ініціатива працівників, моральне й матеріальне стимулювання тісно пов’язане з внеском

працівника в процес задоволення споживача. Маркетингова філософія інтегрована в організаційну культуру підприємства, вона стає частиною світогляду всіх співробітників фірми від вищого керівництва до працівників виробництва і збуту. Маркетингова діяльність є найважливішою ланкою управління підприємством, причому в тій чи іншій формі в управлінні беруть участь усі працівники фірми – в межах своєї компетенції і на своєму рівні ієрархії.

Функції інтегрованого маркетингу в рамках запропонованої концепції визначаються так:

- функція ідеологічного забезпечення бізнесу – маркетинг озброює фірму розумінням своєї місії й соціальної ролі;
- функція інформаційного забезпечення бізнесу – маркетинг допомагає фірмі розуміти ринок і свої можливості на ринку;
- функція інтелектуального забезпечення бізнесу – маркетинг генерує ідеї і пропонує рішення, що стосуються ринкової стратегії й тактики фірми.

Більшість західних і вітчизняних фахівців сходяться в тому, що інтегрований маркетинг є, з погляду ідеології, найбільш прогресивною формою, а з погляду економічної віддачі – найбільш ефективною формою організації маркетингової діяльності підприємства, тому що дає змогу оптимально поєднати можливості підприємства й вимоги ринку, не розпорошуючи ресурси на те, що ринком не буде прийнято.

Наведемо кілька висловлювань західних теоретиків і практиків бізнесу, що ілюструють цю тезу.

Е.Л. Голубков зазначає: “Маркетинг відіграє найважливішу роль в управлінні і не може розглядатися тільки як відособлена його функція. Маркетинг є бізнес у цілому, розглянутий з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача” [47, с. 121]. В. Євтушенко, Н. Бутенко вказують: “Маркетинг занадто важливий, щоб віддавати його на відкуп відділу маркетингу” [70, с. 50]. Ф. Котлер: “Час функціонального маркетингу відійшов у минуле; ми не можемо більше дозволити собі розглядати маркетингологів тільки

як дослідників ринку, фахівців у галузі реклами, стратегів, вони – фахівці із задоволення споживачів, їхні представники, яким до усього є справа” [113, с. 284].

За результатами конференції “Розбудова менеджмент-освіти в Україні” зроблено висновки: “Установка на маркетинг пронизує буквально всі аспекти її діяльності. Кожен службовець привчений думати: “Покупець – насамперед”, – це знають буквально всі, від головного виконавчого директора до бухгалтерів, секретарів і працівників виробництва” [286, с. 12, 53].

Виходячи з вищесказаного, прийmemo, що організація маркетингової діяльності ВНЗ має будуватися відповідно до принципів інтегрованого підходу. Це означає, що, по-перше, ВНЗ має сприймати й задовольняти освітні потреби й, по-друге, весь колектив ВНЗ має бути налаштований на задоволення освітніх потреб.

Для реформування ВНЗ на принципах інтегрованого маркетингу необхідно вирішити дві основні проблеми:

1. Переглянути і, в разі потреби, перетворити організаційну культуру ВНЗ, таким чином, щоб концептуальні установки його діяльності відповідали принципам філософії прогресивного маркетингу:

- щоб весь колектив був налаштований на реалізацію “соціальної ролі” ВНЗ, яка полягає в задоволенні суспільних, колективних і особистих потреб в освіті;

- усі співробітники усвідомлювали ступінь соціальної відповідальності перед суспільством і споживачами освітніх послуг за якість знань;

- усі співробітники діяли відповідно до принципів професійної й ділової етики у відносинах із зовнішніми контрагентами ВНЗ (конкурентами, партнерами тощо);

- усім співробітникам були зрозумілі цілі ВНЗ і засоби, якими він цих цілей домагається;

- усі співробітники тією чи іншою мірою брали участь у процесі підготовки важливих рішень, що визначають ринкову поведінку ВНЗ.

2. Проаналізувати і, якщо необхідно, перебудувати систему управління діяльністю ВНЗ, змінити її організаційно-функціональну структуру й процес функціонування таким чином, щоб вона була щонайкраще пристосована для вирішення таких завдань:

- сприйняття інформації із зовнішнього середовища (про макро- і мікросередовище ринку освіти);
- акумуляції інформації, яка циркулює у внутрішньому середовищі (про наявність і характер ресурсів, про здатності й можливості ВНЗ);
- переробки й інтерпретації інформації для її подальшого використання з метою управління ринковою діяльністю ВНЗ;
- постановки цілей діяльності освітнього закладу з урахуванням отриманої інформації;
- планування діяльності ВНЗ для досягнення поставленої мети на основі отриманої інформації;
- організації діяльності ВНЗ для виконання намічених планів;
- координації роботи всіх підрозділів закладу для виконання намічених планів;
- контролю й оперативного регулювання роботи всіх підрозділів ВНЗ для виконання намічених планів.

Необхідно зазначити, що маркетингова філософія “не приживається” у бюрократичній організації, якій притаманний авторитарний стиль керівництва, і думка рядових співробітників не береться до уваги. Для інтеграції маркетингу в корпоративну культуру й організацію необхідно змінити й систему освіти, і стиль діяльності закладу освіти відповідно до принципів демократизму.

У додатку Д наведено порівняльну характеристику двох типів закладів освіти: нового, заснованого на принципах демократизму й інтегрованого маркетингу, і протилежного йому за своєю суттю, який фахівці називають механістичним чи бюрократичним [53].

Перетворення діяльності ВНЗ відповідно до принципів інтегрованого маркетингу може бути реалізоване на основі таких методів:

1. “Від функціонального маркетингу до інтегрованого”. Цей метод передбачає на першому етапі створення відділу маркетингу як функціонального підрозділу. Його завданням є проведення маркетингових досліджень зовнішнього і внутрішнього середовища ВНЗ і консультування керівництва ВНЗ з питань діяльності на ринку освітніх послуг. Інтеграція маркетингу в діяльність ВНЗ відбувається шляхом поступової зміни ролі відділу маркетингу – від консультаційної до керівної. При цьому еволюційно й цілеспрямовано міняється організаційна культура ВНЗ, тобто керівництво здійснює систему заходів щодо впровадження маркетингової філософії у свідомість персоналу.

2. “Впровадження маркетингу знизу”. На першому етапі маркетинг децентралізований. Маркетингові функції виконуються різними підрозділами ВНЗ, наприклад, питання розвитку спеціальності вирішуються кафедрами. Потім керівництво ВНЗ усвідомлює необхідність концентрації в одному підрозділі маркетингових функцій, пов'язаних із загальноузівськими питаннями: аналіз ринку, цілепокладання й стратегічне планування. Маркетингова культура формується стихійно, під тиском ринкових умов.

3. “Впровадження маркетингу зверху”. На першому етапі відділ маркетингу створюється як один із керівних підрозділів, до функцій якого входить аналіз ринку, цілепокладання, стратегічне й тактичне планування діяльності ВНЗ на ринку. Інші підрозділи ВНЗ зобов'язані виконувати вказівки “зверху”. Потім маркетингова діяльність ВНЗ поступово децентралізується: спочатку тактичне планування, а потім і елементи стратегічного планування (пов'язані з розвитком спеціальності) переходять у відання факультетів (інститутів) і кафедр. Маркетингова культура “насаджується” згори.

4. “Розподілений маркетинг”. Відповідно до цього методу маркетингові функції розподіляються між відділом маркетингу й іншими підрозділами ВНЗ у такий спосіб: у віданні відділу маркетингу перебувають аналіз ринку, загальноузівське цілепокладання і стратегічне планування; у віданні факультетів і випускових кафедр знаходяться питання цілепокладання, стратегічного й тактичного планування на рівні спеціальностей. Керівництво

ВНЗ реалізує продуману систему заходів для реформування організаційної культури відповідно до принципів маркетингу.

Перші три методи досить тривалі за часом втілення, вони ведуть до інтегрованого маркетингу “кружному шляхом”. Метод розподіленого маркетингу передбачає проведення серйозної підготовчої роботи, залучення кваліфікованих кадрів для планування перетворення ВНЗ й утілення цього плану. План перетворення ВНЗ за методом розподіленого маркетингу повинен має такі основні кроки.

1. Аналіз зовнішнього середовища ВНЗ. Визначення його диспозиції стосовно конкуруючих закладів освіти. З'ясування ставлення до ВНЗ реальних і потенційних споживачів ОП, а також різних контактних аудиторій.

2. Визначення бажаної позиції ВНЗ на ринку освітніх послуг, оцінка можливого розриву між реальним і бажаним станом справ. З'ясування причин невідповідності (якщо вони є).

3. Перегляд позиції керівництва ВНЗ (ректора, проректорів, завідувачів кафедр, керівників функціональних підрозділів) з погляду відповідності їхнього світогляду як менеджерів філософії прогресивного маркетингу.

4. Аналіз наявних цільових настанов персоналу ВНЗ, оцінка їх з позицій прогресивного маркетингу.

5. Визначення реальних і декларованих цілей ВНЗ. Оцінювання того, наскільки вони відповідають одна одній, аналіз їх з позицій прогресивного маркетингу, а також з погляду адекватності ринковим умовам і можливостям ВНЗ.

6. Формулювання і доведення до всього персоналу ВНЗ його місії, глобальних і локальних цілей. Розробка системи заходів щодо впровадження місії у свідомість персоналу.

7. Формулювання й доведення до всього персоналу системи ціннісних установок, зовнішніх і внутрішніх пріоритетів ВНЗ (вимоги соціальної відповідальності, етики діяльності). Розробити систему заходів щодо впровадження нової системи цінностей у свідомість персоналу.

8. Перегляд організаційно-функціональної структури ВНЗ під кутом зору ринкової орієнтації організації:

- чи сприяє організаційно-функціональна структура ВНЗ сприйняттю інформації із зовнішнього середовища та її використанню в процесі планування діяльності ВНЗ?

- чи сприяє організаційно-функціональна структура ВНЗ ефективним комунікаціям між співробітниками й підрозділами як по вертикалі, так і по горизонталі?

- чи надає можливість організаційно-функціональна структура ВНЗ приймати оптимальні плани, що стосуються ринкової діяльності ВНЗ?

- наскільки складним є процес узгодження рішень, важливих для ринкової діяльності ВНЗ?

- наскільки складною є координація роботи підрозділів ВНЗ?

9. Визначення місця маркетингової служби в управлінській ієрархії з тим, щоб найважливіші стратегічні й тактичні рішення стосовно діяльності ВНЗ, приймалися на основі висновків аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ВНЗ і за участю фахівців відділу маркетингу.

10. Розробка структури інформаційної системи ВНЗ у системі внутрішньовузівських комунікацій. Перетворення інформаційних потоків усередині ВНЗ та із зовнішнього середовища. Створення маркетингової інформаційної системи.

11. Визначення організаційно-функціональної структури відділу маркетингу.

12. Підготовка пакета документів, необхідних для роботи служби маркетингу у ВНЗ.

13. Створення служби маркетингу у ВНЗ.

14. Перебудова системи планування діяльності ВНЗ відповідно до вимог стратегічного маркетингу, де відправним пунктом є аналіз ринку.

2.3. Удосконалення організаційних форм маркетингової діяльності

Процес організації маркетингової діяльності ВНЗ включає вирішення таких завдань:

- визначення місця відділу маркетингу в структурі ВНЗ, встановлення вертикальних (ієрархічних) і горизонтальних зв'язків між відділом маркетингу й іншими підрозділами ВНЗ;
- визначення каналів комунікації, які зв'язують відділ маркетингу з іншими підрозділами, та порядку обміну інформацією;
- визначення порядку координації дій між відділом маркетингу й іншими підрозділами ВНЗ;
- визначення принципів управління маркетинговою діяльністю ВНЗ;
- розробка організаційної структури відділу маркетингу;
- визначення завдань і функцій підрозділів відділу маркетингу;
- розробка посадових інструкцій працівників, визначення рівня їхньої службової ієрархії всередині підрозділу, встановлення необхідних вимог до освітнього й кваліфікаційного рівня працівників.

Фахівці розрізняють кілька основних підходів до організації відділу маркетингу на підприємстві:

1. Відділ маркетингу як один із функціональних підрозділів, наділений тими чи іншими маркетинговими функціями (дослідження ринку, маркетингові дослідження);
2. Відділ маркетингу як один із керівних підрозділів із функціями аналізу ринку, стратегічного цілепокладання та планування розвитку підприємства в цілому й кожної стратегічної одиниці підприємства. Підрозділи, що виконують маркетингові функції в рамках маркетингу, можуть або безпосередньо входити до складу відділу маркетингу, або підпорядковуватися йому (відділ реклами, відділ збуту тощо);
3. Відділ маркетингу як координуючий і керівний підрозділ, функціями якого є аналіз ринку, стратегічне ціле покладання і планування розвитку

підприємства. Стратегічні й тактичні питання розвитку бізнес-одиниць перебувають у підпорядкуванні відповідних маркетингових підрозділів у рамках самих бізнес-одиниць; діяльність цих підрозділів координується головним відділом маркетингу.

Перші два підходи відповідають функціональному типу маркетингу, третій – відбиває інтегрований тип маркетингу. Відповідно до прийнятого положення про впровадження у ВНЗ інтегрованої концепції маркетингу пропонується така структура ВНЗ з убудованим відділом маркетингу (рис. 2.4): зв'язок безпосереднього підпорядкування; зв'язок координації діяльності; зв'язок координації маркетингової діяльності; канали внутрішньовузівських маркетингових комунікацій.

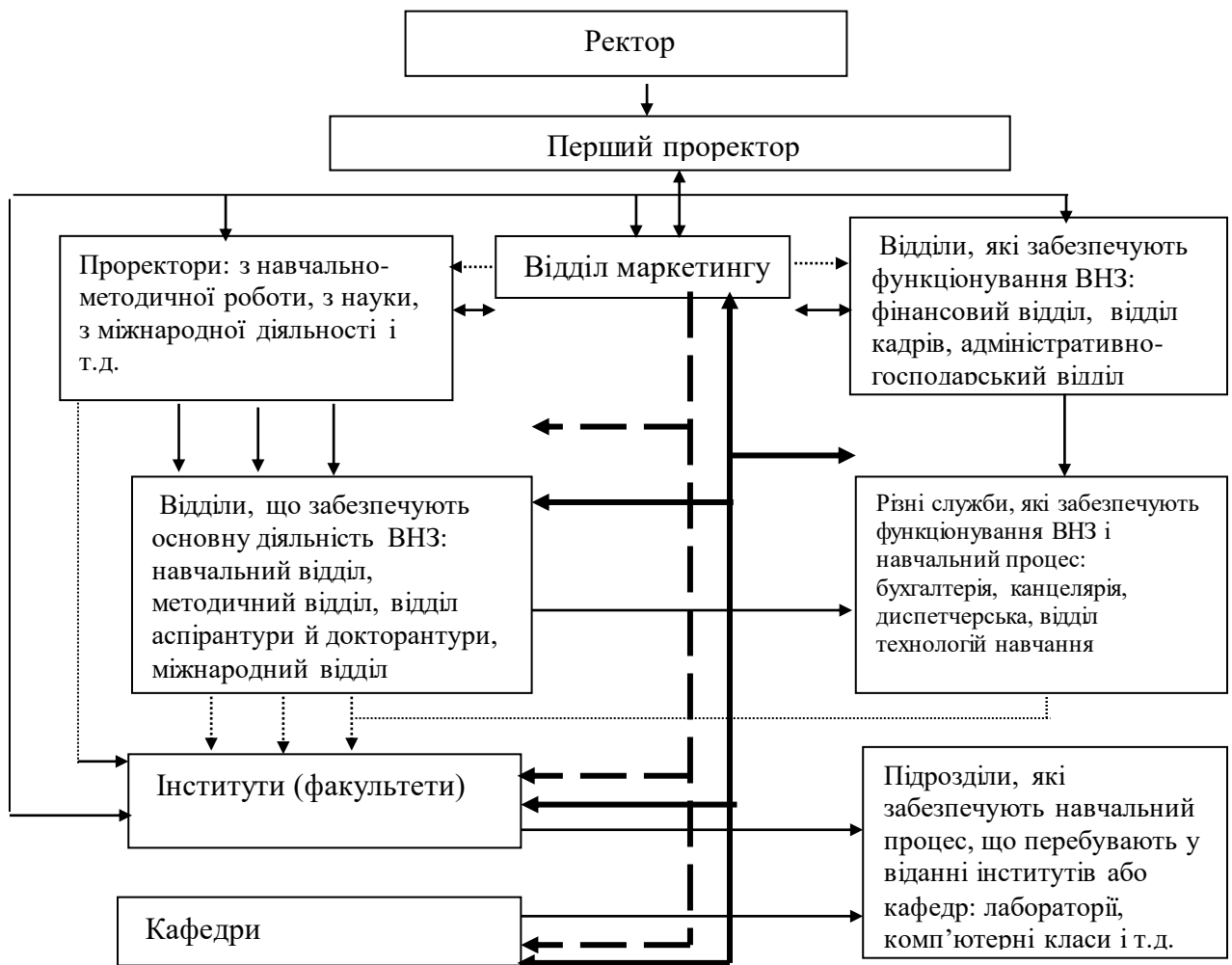


Рис. 2.4. Організаційна структура ВНЗ з інтегрованим відділом маркетингу

Схема відбиває місце відділу маркетингу в структурі так званої “виконавчої влади” ВНЗ. Відділ маркетингу також взаємодіє із “законодавчими”, колегіальними органами управління ВНЗ: Радою ВНЗ і радами інститутів (факультетів), а також різними спеціалізованими комісіями й радами: методичною радою, науково-технічною радою, кадровою комісією.

Відділ маркетингу готує матеріали стосовно тих чи інших рішень щодо розвитку ВНЗ й освітніх послуг (спеціальностей) і подає їх для обговорення на радах і комісіях. Відділ маркетингу пропонує матеріали як аналітичного, так і креативного характеру. У першому випадку ці матеріали є основою для вироблення рішень фахівцями відповідних комісій, у другому – потребують експертизи фахівців комісій.

Вчена рада ВНЗ на підставі наданих відділом маркетингу матеріалів розглядає і приймає:

- програму розвитку ВНЗ в цілому і його окремих підрозділів;
- план основних заходів маркетингу на черговий період (наприклад, із формування позитивного образу ВНЗ, з відкриття нових філій, просування тих чи інших освітніх послуг);
- склад спеціальностей і спеціалізацій (номенклатуру освітніх послуг).

Методична рада є постійно діючим робочим органом Вченої ради ВНЗ і на підставі матеріалів відділу маркетингу готує рішення чи проводить їхню експертизу. Рішення стосуються таких питань:

- зміни складу спеціальностей (пропозиція нової освітньої послуги, елімінація застарілої освітньої послуги);
- затвердження навчальних планів спеціальностей;
- затвердження регламенту навчального процесу;
- затвердження плану заходів щодо підвищення якості підготовки фахівців.

Науково-технічна рада також є постійно діючим робочим органом Вченої ради ВНЗ. На підставі матеріалів, поданих відділом маркетингу, вона готує проекти рішень з таких питань:

- напрям, структура й плани проведення наукових досліджень у ВНЗ;
- програми розвитку матеріально-технічної бази навчального й науково-дослідного процесів;
- плани заходів щодо просування наукових розробок потенційним споживачам.

Проекти рішень, підготовлені методичною і науково-технічною радами на підставі матеріалів, поданих відділом маркетингу, виносяться на Вчену раду ВНЗ.

Для роботи кадрової комісії відділ маркетингу готує матеріали стосовно кваліфікаційних характеристик професорсько-викладацького складу. Ці матеріали можуть мати порівняльно-аналітичний характер (викладацькі кадри ВНЗ і його конкурентів) чи креативний характер (необхідний профіль викладача ВНЗ для завоювання лідируючого становища на ринку).

Таким чином, відділ маркетингу пов'язаний комунікаційними каналами практично з усіма керівними органами й функціональними підрозділами ВНЗ, що беруть участь у підготовці чи прийнятті рішень стосовно розвитку ВНЗ і його функціонування на ринку освітніх послуг. Для ефективного функціонування маркетингових комунікацій необхідне створення так званої маркетингової інформаційної системи. За визначенням, маркетингова інформаційна система (МІС) – це постійно функціонуюча в організації система збору, обміну та аналізу маркетингової інформації. МІС містить у собі персонал, устаткування й процедури збору, обробки й аналізу маркетингової інформації.

Як компоненти МІС фахівці виділяють:

- систему поточної внутрішньої інформації;
- систему поточної зовнішньої інформації;
- систему маркетингових досліджень;

- систему обробки й аналізу інформації.

Стосовно ВНЗ серед компонентів МІС виділимо такі визначення. Система поточної внутрішньої інформації – система збору й систематизації інформації, яка циркулює всередині ВНЗ. Кожен з підрозділів ВНЗ займається збором і систематизацією своєї частини інформації. Зібрана інформація в тому чи іншому вигляді, у тій чи іншій сукупності направляється у відділ маркетингу, який переробляє й аналізує її під кутом зору постановки завдання.

Система поточної зовнішньої інформації – система збору й систематизації інформації, отримуваної ВНЗ із зовні на регулярній основі для відтворення поточної картини подій. Ця інформація частково збирається різними підрозділами ВНЗ, пов'язаними за специфікою своєї роботи з одержанням цієї інформації, частково – відділом маркетингу. Поточна зовнішня інформація також акумулюється у відділі маркетингу, який використовує її для підготовки маркетингових рішень

Система маркетингових досліджень – система збору й систематизації інформації, отриманої за допомогою проведення маркетингового дослідження для вирішення конкретного завдання. Маркетингові дослідження організовуються і здійснюються відділом маркетингу ВНЗ.

Система обробки й аналізу інформації включає методи, процедури й технології обробки маркетингової інформації, які використовуються для аналізу й інтерпретації її під кутом зору поставленого завдання. Ця система являє собою спеціальний підрозділ відділу маркетингу, який виконує відповідні аналітичні функції.

Для ефективного функціонування МІС ВНЗ необхідно вирішити такі завдання:

1. Визначити інформаційні потреби ВНЗ і кожного його підрозділу для вироблення управлінських рішень, які стосуються функціонування ВНЗ на ринку освітніх послуг.

2. Виявити ступінь задоволення інформаційних потреб на поточний момент. Для цього:

- визначити структуру, змістовні характеристики, якісні й кількісні параметри інформаційних потоків, що циркулюють у ВНЗ;
- оцінити інформаційні потоки з погляду забезпечення ВНЗ досить повною, актуальною, достовірною й релевантною інформацією про ринок і ВНЗ як суб'єкт ринку;
- оцінити наявний інформаційний потік з погляду його раціональності, ефективності для вирішення управлінських завдань.

3. Провести, якщо потрібно, реорганізацію інформаційних потоків документообігу з метою створення основи для ефективного функціонування маркетингових комунікацій.

4. Визначити місце відділу маркетингу в загальній структурі інформаційних потоків і відвести йому провідну роль у частині акумулювання й аналізу інформації про ринок освітніх послуг і про ВНЗ як суб'єкт ринку.

5. У структурі наявного або новоствореного відділу маркетингу виділити аналітичний підрозділ (чи призначити фахівця, що відповідає за аналітичну роботу).

6. Визначити основні функції аналітичного підрозділу, пов'язані зі збором, систематизацією й аналізом інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, що стосуються функціонування ВНЗ на ринку освітніх послуг. Розробити посадові інструкції фахівців-аналітиків, що визначають коло обов'язків кожного співробітника підрозділу.

7. Сформулювати основні завдання, вирішення яких перебуває в компетенції аналітичного підрозділу, встановити періодичність їхнього виконання, а також визначити вимоги до якості вирішення завдань (з погляду актуальності й повноти інформації та вимоги щодо оформлення звітів і порядку подання їх керівництву).

8. Визначити форми й порядок комунікацій аналітичного підрозділу з іншими підрозділами маркетингової служби, а також з іншими службами ВНЗ. Сформулювати вимоги до інших служб і підрозділів ВНЗ щодо надання

необхідної інформації відділу маркетингу, а також вимоги, що стосуються використання аналітичної інформації при ухваленні управлінських рішень.

Керівництво відділу маркетингу повинне здійснювати планування всієї роботи зі збору необхідної маркетингової інформації та її аналізу, організацію й координацію цієї роботи, контроль за її виконанням.

Поряд із координацією інформаційної роботи відділ маркетингу також координує креативну маркетингову діяльність, пов'язану з постановкою цілей і розробкою планів розвитку ВНЗ і спеціальностей.

Рішення, що стосуються стану відділу маркетингу у ВНЗ, його зв'язків з іншими підрозділами й порядку координації маркетингової діяльності ВНЗ, визначають зовнішні взаємини відділу маркетингу у ВНЗ. Рішення, пов'язані з формами управління відділом маркетингу і його організаційно-функціональною структурою, визначають внутрішні взаємини.

Організаційно-функціональна структура відділу маркетингу ВНЗ має такий вигляд.

Управління відділом маркетингу ВНЗ може бути побудоване відповідно до одного з таких принципів:

1. Конституційне управління. Визначення цілей і завдань маркетингової діяльності, основних функцій підрозділів служби маркетингу, вироблення загальної лінії й основних правил поведінки працівників, наголос на координації дій, а не на безпосередньому директивному управлінні.

2. Пряме управління. Безпосереднє керівництво всіма роботами.

3. Контролююче управління. Постановка завдань і визначення індикаторів їхнього виконання; контроль виконання завдань.

З огляду на прийняту тезу про втілення інтегрованого підходу, за якого перевага віддається координації дій, а також беручи до уваги специфіку закладів освіти, що полягає в складності визначення об'єктивних індикаторів якості діяльності, можна прийняти принцип конституційного управління маркетинговою діяльністю. Управління відділом маркетингу здійснює керівник відділу, що безпосередньо підпорядковується першому проректору ВНЗ.

Основні функції керівника відділу маркетингу ВНЗ такі:

1. Формулювання цілей і завдань діяльності відділу маркетингу.
2. Планування діяльності відділу маркетингу у сфері:
 - аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища ВНЗ;
 - цілепокладання ринкової діяльності ВНЗ;
 - вироблення стратегії і тактики ринкової діяльності ВНЗ.
3. Організація діяльності відділу маркетингу, делегування повноважень керівників підрозділів відділу маркетингу.
4. Мотивація співробітників відділу маркетингу.
5. Координація діяльності підрозділів відділу маркетингу з вироблення цілей, стратегії і тактики розвитку ВНЗ.
6. Контроль, аналіз та оперативне регулювання діяльності відділу маркетингу.

Наступне важливе рішення – визначення структури відділу маркетингу. Організаційна структура визначає якісний і кількісний склад підрозділів, зв'язки й відносини між ними, а також рівень інтеграції підрозділів у єдине ціле. Організаційна структура встановлює ступінь відособленості підрозділів, рівень їхньої самостійності й повноважень у наданні необхідної інформації і прийнятті рішень. Існує п'ять класичних підходів до організації відділу маркетингу:

1. Функціональна організація. Відділ маркетингу ВНЗ складається з підрозділів, до компетенції яких входить реалізація певних функцій маркетингу. Зазвичай, приймають таку декомпозицію функцій:

- дослідження й аналіз ринку освітніх послуг;
- планування асортименту освітніх послуг;
- ціноутворення на комерційні освітні послуги;
- реклама і PR;
- укладення договорів з клієнтами.

Можливі різні варіанти легалізації функцій – від виконання всього набору двома-трьома фахівцями до організації великомасштабного відділу з багатьма

підрозділами, кожен з яких спеціалізується на виконанні тих чи інших підфункцій. Головний принцип даної організаційної форми полягає в тому, що кожен підрозділ відділу маркетингу відповідно до своєї функціональної компетенції вирішує питання, що стосуються всіх ОП, ринків і регіонів, з якими працює ВНЗ.

2. Товарна організація. Відділ маркетингу включає підрозділи, що відповідають за маркетинг певної спеціальності, зокрема аналіз ринку в рамках даної освітньої послуги, цілепокладання і планування розвитку спеціальності, систему просування даної ОП і т.д.

3. Регіональна організація. Відділ маркетингу декомпонується на підрозділи за ознакою географічної прив'язки.

Така організаційно-функціональна структура маркетингової служби характерна для ВНЗ із широкою філіальною мережею, що залучають споживачів ОП різних регіонів. Кожен з підрозділів виконує весь комплекс маркетингових функцій.

4. Ринкова організація. Відділ маркетингу включає підрозділи, які спеціалізуються на роботі з різними сегментами споживачів, наприклад, залежно від категорії споживачів (індивідуальні чи колективні) або від форми навчання (денна, вечірня, заочна). Кожен підрозділ виконує всі маркетингові функції.

5. Матрична організація. Відділ маркетингу включає групу менеджерів-фахівців у різних сферах маркетингу (дослідження, товарна, цінова, комунікаційна й збутова політика), які відповідають у межах своєї компетенції за роботу підрозділів маркетингової служби, організованих за товарним, регіональним чи ринковим принципом. Усередині підрозділів також можливий відповідний розподіл функцій (дослідження, маркетинг). Кожен підрозділ підпорядковується кільком менеджерам: із загальних стратегічних питань – менеджеру з розвитку ОП (чи регіону сегмента), із окремих питань (дослідження, реклама, збут) – відповідному функціональному менеджеру.

На рис. 2.5 наведено структуру відділу маркетингу, організованого за товарно-функціональним принципом з виділенням двох функцій: дослідження ринку і маркетинг-мікс (включаючи стратегічне й тактичне планування на всіх напрямках комплексу маркетингу).

Товарно-функціональна форма організації відділу маркетингу є найбільш поширеною з матричних структур. Теоретично можливі також варіації матричної структури: товарно-ринкова й товарно-регіональна, але на практиці вони зустрічаються вкрай рідко з огляду на труднощі координації робіт і відсутність персоніфікації відповідальності за виконання тих чи інших маркетингових функцій.

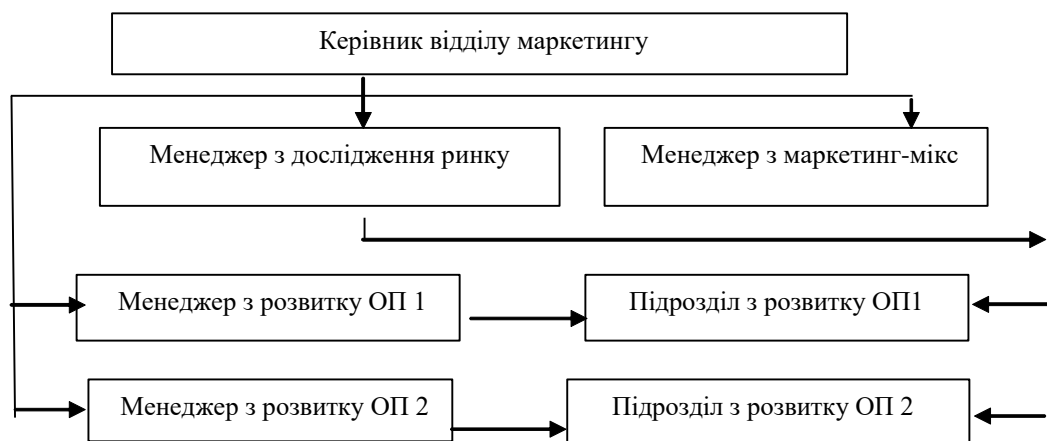


Рис. 2.5. Структура відділу маркетингу, організованого за товарно-функціональним принципом

У додатку Е систематизовані підстави вибору описаних форм організації відділу маркетингу і представлені їхні переваги й недоліки.

Виділяють такі причини побудови організаційної структури відділу маркетингу:

- відповідність організаційної структури специфіці ВНЗ, особливостям асортименту освітніх послуг, ринків і регіонів, на яких оперує ВНЗ;
- єдність цілей підрозділів відділу маркетингу;
- концентрація відповідальності за роботу відділу у вищому керівництві відділу;

- простота й прозорість структури, яка сприяє ефективним комунікаціям і спрощує координацію робіт;
- можливість побудови системи зв'язків, що забезпечує чітку передачу інформації як усередині служби маркетингу (між підрозділами), так і між службою маркетингу й іншими відділами ВНЗ;
- спеціалізація, розподіл функціональних обов'язків;
- можливість персоніфікації відповідальності за виконання завдань;
- достатній ступінь гнучкості, можливість зміни організаційної структури при зміні завдань.

За ступенем гнучкості фахівці розрізняють організаційні структури двох типів: тверді (механістичні) і м'які (органічні) [54, с. 3]. Тверда структура має такі особливості: ієрархічна структура на зразок “дерева” (підпорядкування один одному); посилена централізація влади; коло обов'язків працівників чітко визначене контрактом, працівник не зобов'язаний виконувати роботу, не передбачену посадою; діє безліч формальних інструкцій.

Тверді організаційні структури ефективні тільки в умовах стабільного зовнішнього середовища. У мінливому середовищі доцільніші м'які структури, які більшою мірою пристосовані для висунення і впровадження нових ідей. Властивості м'яких структур такі: відповідальність і влада децентралізовані; функції підрозділів менш спеціалізовані порівняно з твердими; коло обов'язків працівників визначені загальною; особливо цінується ініціатива і самостійність працівників; зміст робіт може мінятися; кількість формальних інструкцій мінімальна.

Ми пропонуємо побудову організаційної структури відділу маркетингу ВНЗ відповідно до принципу гнучкої товарно-функціональної організації при дотриманні інтегрованого підходу до включення маркетингової служби в загальну структуру ВНЗ. Основний принцип організації маркетингової діяльності при втіленні пропонованої структури – розподіл маркетингових функцій між усіма підрозділами ВНЗ, до компетенції яких входить прийняття

рішень щодо розвитку спеціальностей. Ця організаційна структура відділу маркетингу зображена на рис. 2.6.

Пропонована структура відділу маркетингу має, на наш погляд, цілий ряд переваг над класичними нерозподіленими структурами. Структура є досить гнучкою при збереженні необхідної спеціалізації. Структура відділу може змінюватися при зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища.



Рис. 2.6. Організаційна структура відділу маркетингу ВНЗ за товарно-функціональним принципом відповідно до інтегрованого підходу

На першому етапі створення відділу, якщо ВНЗ не має достатніх коштів чи не має великого штату співробітників необхідної кваліфікації, функції кожного підрозділу можуть виконуватися одним фахівцем. Тобто для початку

роботи відділу потрібно п'ять штатних співробітників: керівник відділу і чотири функціональних фахівці. Також можлива ситуація, коли функції підрозділу маркетингу-аудиту виконуються керівником відділу.

Структура є досить простою і зрозумілою, визначається чітким розподілом обов'язків по підрозділах і персоніфікацією відповідальності. Основна відповідальність, пов'язана з управлінням і координацією процесу маркетингової діяльності, покладена на керівника відділу маркетингу. Він регулює порядок відносин відділу з фахівцями з розвитку груп спеціальностей, які відповідають за певну ділянку работ У свою чергу фахівці з розвитку груп спеціальностей керують маркетинговим процесом у своїй товарній групі. Їм безпосередньо підпорядковані фахівці з розвитку спеціальностей на випускових кафедрах, що можуть керувати робочими групами, спеціально створеними для вирішення тих чи інших питань (наприклад, розробки нового навчального плану чи спеціальності, підготовки акції із залучення абітурієнтів на факультет і т. ін.). Функціональні фахівці за дорученням керівника відділу маркетингу можуть безпосередньо спілкуватися з фахівцями, відповідальними за групи спеціальностей чи спеціальності, відіграючи роль консультантів з того чи іншого питання.

Пропонована структура виходить з реальної практики, що склалася в більшості ВНЗ України, коли питання розвитку ВНЗ вирішуються централізовано, а питання розвитку спеціальностей перебувають у віданні відповідних факультетів (інститутів) та випускових кафедр.

Недоцільно концентрувати всі рішення, що стосуються розвитку освітніх послуг, у головному відділі маркетингу. Фахівці цього відділу скоріше повинні виконувати функцію консультантів з маркетингу, ніж нав'язувати свою думку деканам і завідувачам кафедр, відповідальним за стан справ даної спеціальності. У пропонованій структурі фахівцями, відповідальними за розвиток груп спеціальностей і спеціальностей, можуть виступати відповідно декани (директори інститутів) і завідувачі кафедр або їхні спеціально призначені заступники.

Крім того, пропозиція використовувати гнучкі, мобільні робочі групи також відбиває сформовану практику вузівської роботи. Такі робочі групи реально вирішують завдання, пов'язані з розвитком спеціальності: розробляють навчальні плани, освітні програми, висувають пропозиції щодо відкриття нових спеціальностей. Важливо, щоб ця діяльність спиралася на результати дослідження ринку освітніх послуг, а для цього необхідні консультації з боку маркетологів. Сфера діяльності робочих груп може бути розширена. Вони також можуть організовувати і проводити маркетингові дослідження відповідних секторів ринку, до яких можуть залучатися і студенти. Ці маркетингові дослідження мають координуватися головним відділом маркетингу.

При організації маркетингової діяльності відповідно до пропонованої структури досить чітко визначені канали комунікації між підрозділами. Ці канали “пролягають” уздовж прямих керуючих і координуючих зв'язків, а також уздовж зворотних зв'язків. Інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище ВНЗ і про його освітні послуги акумулюється у відділі маркетингу і є основою для вироблення єдиної стратегії ВНЗ. Відповідно до прийнятої загальновузівської стратегії визначаються генеральні напрями розвитку груп спеціальностей і спеціальностей. Цей процес координується відділом маркетингу, що забезпечується простою і ефективною системою комунікацій від відділу маркетингу до інститутів (факультетам) і далі до випускової кафедри.

Функціональна спеціалізація підрозділів відділу маркетингу не вимагає від співробітників бути різносторонніми фахівцями. Головний їхній обов'язок – бути професіоналами у відповідній сфері маркетингу і знати специфіку вищої професійної освіти. У свою чергу спеціалісти, які керують розвитком груп спеціальностей і спеціальностей, повинні бути фахівцями у своїй професійній сфері (економіці, медицині, юриспруденції тощо) і мати базову підготовку в галузі маркетингу. Головне, що потрібно і від тих, і від інших, – здатність працювати в команді, бути сприйнятливими до нових ідей і чужої думки.

Неодмінною вимогою до всіх фахівців, задіяних в управлінні маркетинговою діяльністю ВНЗ, є також аналітичний склад розуму й уміння генерувати ідеї.

У додатку К наведені основні завдання і функції підрозділів служби маркетингу та фахівців з розвитку груп спеціальностей у ВНЗ.

Для того щоб відділ маркетингу у ВНЗ ефективно функціонував, необхідно:

- розробити посадові інструкції працівників;
- визначити рівень службової ієрархії працівників усередині підрозділу;
- встановити необхідні вимоги до освітнього і кваліфікаційного рівня працівників.

Посадові інструкції розробляються керівником відділу маркетингу з урахуванням конкретної специфіки номенклатури освітніх послуг ВНЗ, ринків і регіонів, на які орієнтується ВНЗ, організаційно-функціональної структури ВНЗ, особливостей внутрішньовузівських комунікацій, якісного складу підрозділів і працівників у відділі маркетингу тощо. Вимоги до освітнього і кваліфікаційного рівня співробітників також визначає керівник відділу маркетингу з урахуванням вимог, які існують у ВНЗ. Природно, що співробітники відділу маркетингу повинні мати фахову освіту у сфері маркетингу, бажано зі спеціалізацією з маркетингу безприбуткових організацій. Також необхідно, щоб співробітники відділу маркетингу були добре поінформовані про специфіку сфери вищої професійної освіти

Висновки до розділу 2

1. У процесі формулювання цілей вищого навчального закладу необхідно керуватися такими вимогами: досягнення мети; погодженість мети з іншими цілями; її конкретність, вимір, оформлення; персоніфікація відповідальності за досягнення мети; прийнятність, динамічність, гнучкість мети. Виходячи з

цього, цілі вищого навчального закладу слід класифікувати таким чином: за орієнтацією на інтереси суб'єктів; за ступенем деталізації; за терміновістю; за рівнем; за напрямками.

Виходячи з місії вищого навчального закладу виконання соціальної ролі, суспільної корисності його діяльності, підвищення цінності освітніх послуг з погляду цільових споживачів, обґрунтовано його глобальні цілі: підвищення якості освітніх послуг (викладання сучасних знань за спеціальностями, затребуваними на ринку праці; забезпечення навчального процесу необхідною літературою, комплексом технічних і програмних засобів тощо; підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу); розширення спектра освітніх послуг (надання широкого вибору освітніх послуг за спеціальностями, затребуваними на ринку праці; розширення низки спеціалізацій у рамках спеціальностей, що відповідають здібностям і нахилам споживачів освітніх послуг та користуються попитом на ринку праці; пропозиція унікальних освітніх послуг); пропозиція різноманітного асортименту освітніх продуктів, які супроводжують основні освітні послуги; підвищення якості освітніх продуктів; підвищення якості і розширення асортименту послуг, які супроводжують послуги освіти.

2. Перетворення діяльності ВНЗ відповідно до принципів інтегрованого маркетингу може бути реалізоване на основі таких методів: “Від функціонального маркетингу до інтегрованого”; “Впровадження маркетингу знизу”; “Впровадження маркетингу зверху”; “Розподілений маркетинг”.

Перші три методи досить тривалі за часом втілення, вони ведуть до інтегрованого маркетингу “кружним шляхом”. Метод розподіленого маркетингу передбачає проведення серйозної підготовчої роботи вимагає залучення кваліфікованих кадрів для планування перетворення ВНЗ й утілення цього плану.

3. Відповідно до прийнятого положення про втілення у ВНЗ інтегрованої концепції маркетингу пропонується така структура управління ВНЗ з убудованим відділом маркетингу: зв'язок безпосереднього підпорядкування;

зв'язок координації діяльності; зв'язок координації маркетингової діяльності; канали внутрішньовузівських маркетингових комунікацій.

Запропоновано побудову організаційної структури відділу маркетингу ВНЗ відповідно до принципу гнучкої товарно-функціональної організації при дотриманні інтегрованого підходу до включення маркетингової служби в загальну структуру ВНЗ. Основний принцип при втіленні запропонованої структури – розподіл маркетингових функцій між усіма підрозділами ВНЗ, до компетенції яких входить прийняття рішень щодо розвитку спеціальностей.

Пропонована структура відділу маркетингу має цілий ряд переваг над класичними нерозподіленими структурами. Структура є досить гнучкою при збереженні необхідної спеціалізації. Структура відділу може змінюватися при зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

3.1. Оцінка кадрового забезпечення

Загально визнано, що кваліфікація українських викладачів вищих навчальних закладів є досить високою. Наукові й академічні успіхи української вищої школи в ХХ ст. були забезпечені у великій мірі їхнім професіоналізмом і сумлінністю.

Підготовку фахівців у вищих навчальних закладах Міністерства освіти і науки здійснюють педагогічні та науково-педагогічні кадри, загальна кількість яких майже 90 тис. викладачів. Серед них педагогічні кадри вищих навчальних закладів I – II рівнів акредитації становлять 19,3 тис. (21,6%), науково-педагогічні у вищих навчальних закладах III – IV рівнів акредитації – 70,2 тис. (78,4%) (рис. 3.1).

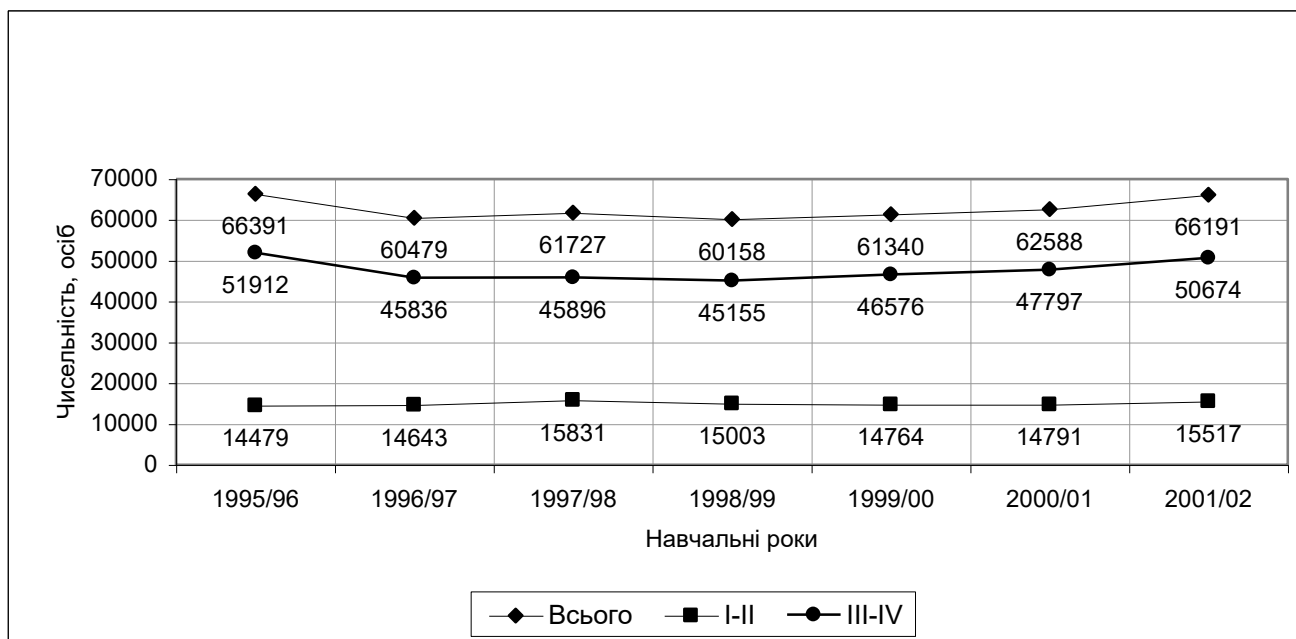


Рис. 3.1. Кадрові ресурси вищих навчальних закладів (основний потенціал)

Стосовно кадрового забезпечення вищих навчальних закладів I – II рівнів акредитації, то загальна кількість педагогічних кадрів становить 42,6% від загальної кількості викладачів вищих навчальних закладів I – II рівнів акредитації сектора державної власності.

Серед викладачів 15,5 тис. (80,3%) працюють на штатних посадах. Частка викладачів з вищою освітою становить 98%. Серед них 79,3% штатні. До навчального процесу залучаються кандидати наук (570 викладачів), з яких 248 працюють на штатних посадах (рис. 3.2.).

Кількість педагогічних кадрів має тенденцію до збільшення. Темпи приросту загальної кількості викладачів становлять 6,3%, штатних – 4,9%, з вищою освітою – 5,9%, з вищою освітою штатних – 4,7%. Дещо зменшилася кількість кандидатів наук. Темпи скорочення становили 1,6%.

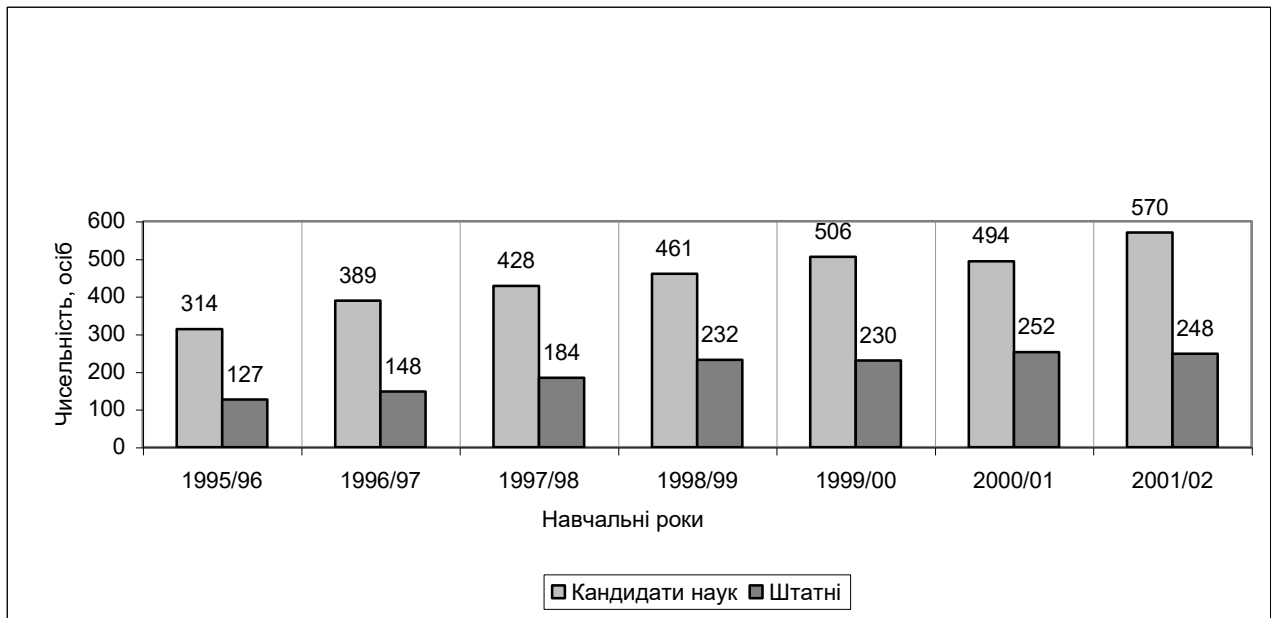


Рис. 3.2. Кандидати наук, залучені до викладання у вищих навчальних закладах I – II рівнів акредитації

У загальній кількості науково-педагогічних кадрів вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації сектора державної власності науково-педагогічні кадри Міністерства освіти і науки становлять 66%, із них

основний персонал – 64,8%; склад, зарахований на умовах штатного сумісництва, – 71,5%; штатний персонал, який працює на 0,5 і 0,25 ставки, без осіб, зарахованих на 0,5 і 0,25 ставки на умовах штатного сумісництва, – 65,9%.

У загальній структурі науково-педагогічних кадрів вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації частка основного персоналу становить 72,2% (50674 викладачі); частка складу викладачів, зарахованого на умовах штатного сумісництва, – 16,4% (11524 викладачі); штатний персонал, який працює на 0,5 і 0,25 ставки, без осіб, зарахованих на 0,5 і 0,25 ставки на умовах штатного сумісництва, – 11,4%.

Характерні певні процеси щодо зміни основних індикаторів науково-педагогічного персоналу. Зросла загальна кількість науково-педагогічного персоналу (темпи приросту – 8,0%), основного персоналу (темпи приросту – 6,0%), складу, зарахованого на умовах штатного сумісництва (темпи приросту – 25,5%).

Скорочення притаманне штатному персоналу, який працює на 0,5 і 0,25 ставки, без осіб, зарахованих на 0,5 і 0,25 ставки на умовах штатного сумісництва. Темпи скорочення становлять 1,6%.

Суттєво поліпшилися якісні характеристики основного персоналу. Частка викладачів, які мають науковий ступінь (27761 особа), становить 54,7% від цієї ж категорії викладачів сектора державної власності, у тому числі: доктори наук – 7,5% (3787 осіб), кандидати наук – 47,2% (23974 особи) (рис. 3.3, 3.4).

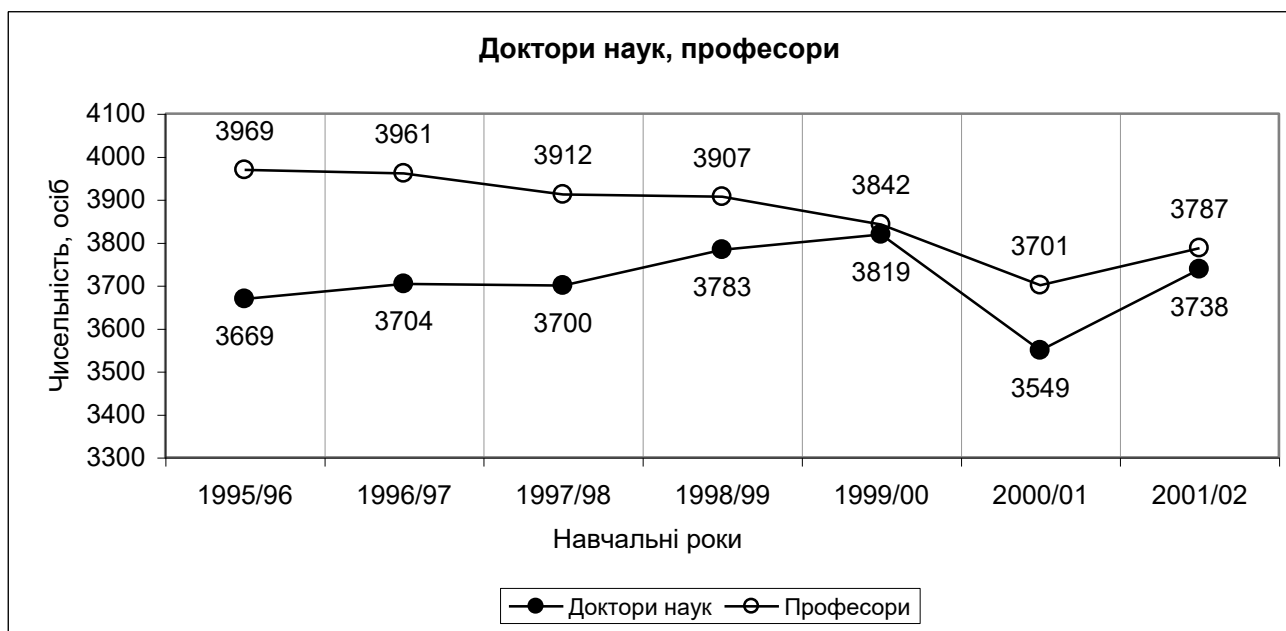


Рис. 3.3. Якісний склад викладачів вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації (доктори наук, професори)

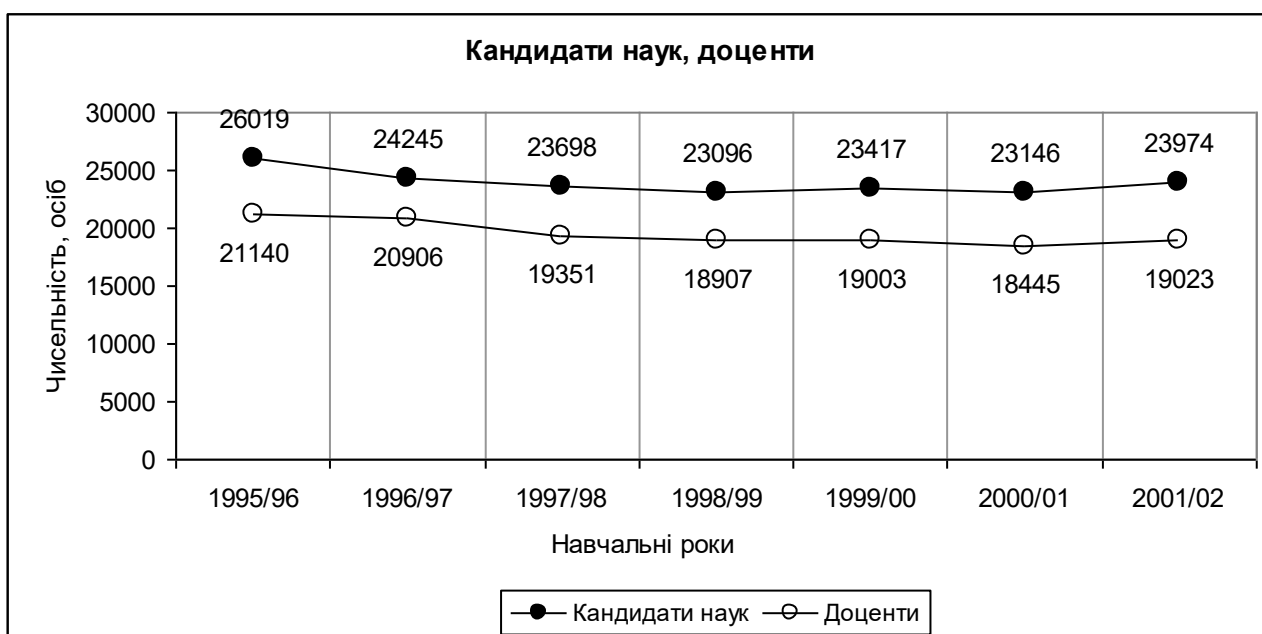


Рис. 3.4. Якісний склад викладачів вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації (кандидати наук, доценти)

Абсолютний приріст та темп приросту за цими категоріями викладачів відповідно становить: кількість викладачів, які мають науковий ступінь, – 914

(темпи приросту – 3,4%); доктори науки – 86 осіб (темпи приросту – 2,3%); кандидати наук – 828 осіб (темпи приросту – 3,6%) (рис. 3.5, рис. 3.6).

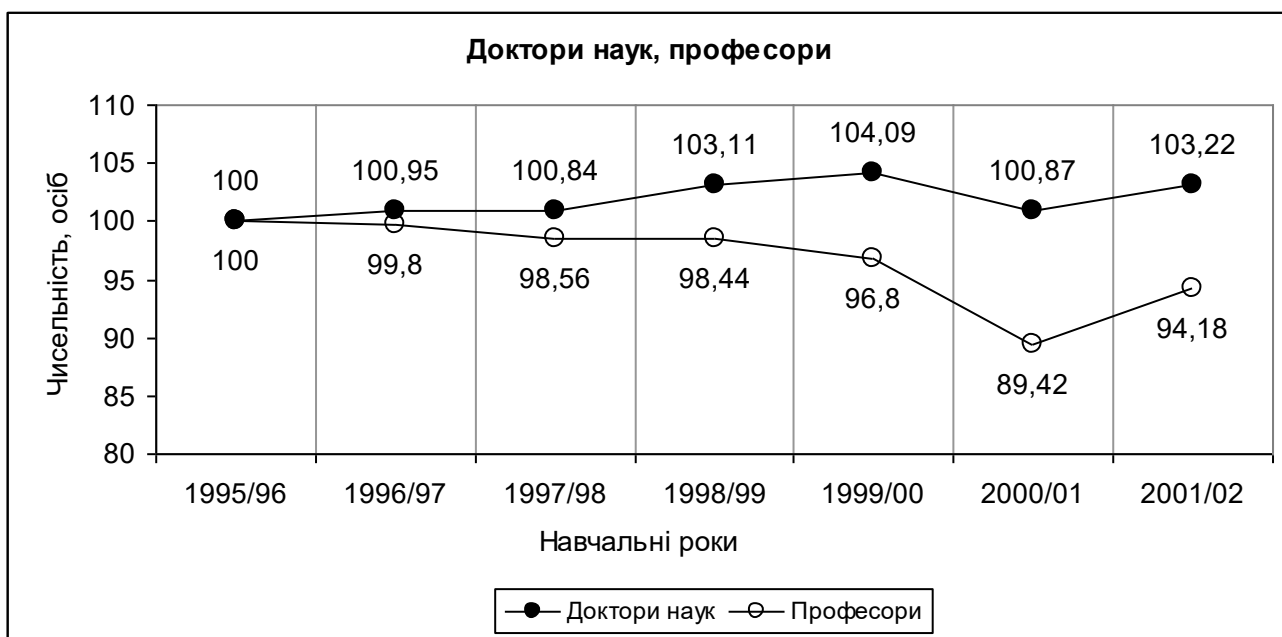


Рис. 3.5. Темпи зростання (зменшення) кількості докторів, професорів у вищих навчальних закладах III – IV рівнів акредитації (основний персонал)

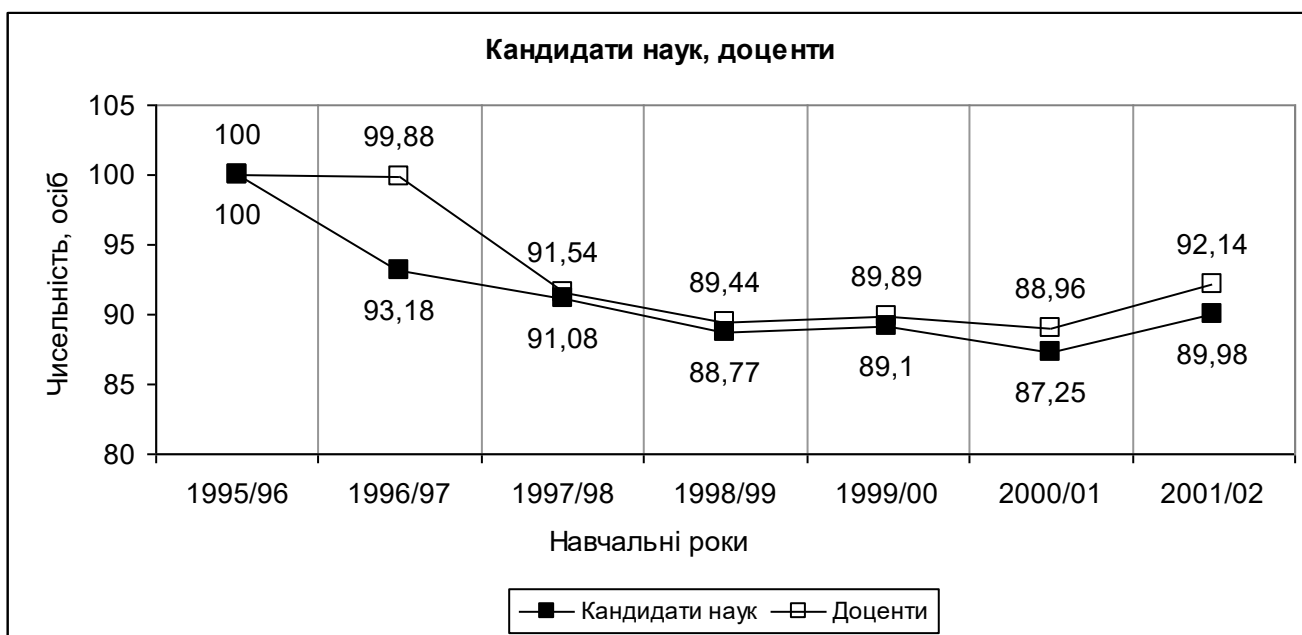


Рис. 3.6. Темпи зростання (зменшення) кількості кандидатів наук, доцентів у вищих навчальних закладах III – IV рівнів акредитації (основний персонал)

Спостерігалися позитивні тенденції у формуванні основного персоналу викладачами, які мають вчене звання. Кількість викладачів цієї категорії становить 22761 осіб, або 44,9% від кількості викладачів цієї категорії сектора державної власності. Серед них викладачі, які мають вчене звання професора - 3738 осіб (7,4%), доцента – 19023 особи (37,5%).

Абсолютний приріст кількості викладачів із вченими званнями – 767 осіб (темпи приросту 3,5%), професорів – 189 осіб (темпи приросту – 5,3%), доцентів – 578 (темпи приросту – 3,1%).

У структурі основного персоналу викладачів вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації Міністерства освіти і науки доктори наук становлять 7,4%, кандидати наук – 47,3%, професори – 7,4%, доценти – 37,5% (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структура основного персоналу викладачів вищих навчальних закладів III-IV рівнів акредитації

Індикатори	Абсолютні виміри		Абсолютний приріст	Темпи приросту, %
	2000/01	2001/02		
Кадрові ресурси				
Педагогічні кадри вищих навчальних закладів I – II рівнів акредитації				
Кількість викладачів – усього	18162	19313	1151	6,3
Штатні	14791	15515	724	4,9
Кількість викладачів з вищою освітою	17868	18930	1062	5,9
Штатні	14636	15322	686	4,7
Кількість кандидатів наук	494	570	76	15,4
Штатні	252	248	-4	-1,6
Науково-педагогічні кадри вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації				
Кількість професорсько-викладацького складу – всього	65035	70245	5210	8,0
Основний персонал	47797	50674	2877	6,0
Склад, зарахований на умовах штатного сумісництва	9185	11524	2339	25,5
Штатний персонал, що працює на 0,5 і 0,25 ставки без осіб, зарахованих на 0,5 і 0,25 ставки на умовах штатного сумісництва	8053	8047	-6	-0,1
Якісні характеристики основного персоналу				
Кількість викладачів, які мають науковий ступінь	26847	27761	914	3,4
Доктори наук	3701	3787	86	2,3
Кандидати наук	23146	23974	828	3,6
Кількість викладачів, які мають вчене звання – всього	21994	22761	767	3,5
Професори	3549	3738	189	5,3
Доценти	18445	19023	578	3,1

Результати проведеного ретроспективного (трендовий, структурний) аналізу кадрових ресурсів вищих навчальних закладів Міністерства освіти і науки дають підстави дійти певних висновків.

Має місце позитивна тенденція до збільшення персоналу як за чисельністю, так і за якісними характеристиками. Темпи приросту основного персоналу ВНЗ III – IV рівнів акредитації дещо нижчі за темпи приросту контингенту студентів.

Негативною є тенденція скорочення штатних кандидатів наук у вищих навчальних закладах I – II рівнів акредитації, що посилює проблему залучення викладачів з науковими ступенями, вченими званнями, особливо для проведення навчального процесу в коледжах, кількість яких зростає. Нерівні можливості в оплаті праці посилюють цю проблему.

Прогнозні оцінки тенденцій кадрової ситуації у вищих навчальних закладах на короткостроковий (до одного року) та середньостроковий періоди (до 3 років) дають змогу стверджувати – прогнозуються певні тенденції зміни кількості та структури педагогічних та науково-педагогічних кадрів вищих навчальних закладів Міністерства освіти і науки.

Прогнозується збільшення кількості педагогічних та науково-педагогічних кадрів у вищих навчальних закладах Міністерства освіти і науки. Стимулюючими факторами є ряд статей Закону України “Про вищу освіту”. Можливе зростання кількості основного персоналу завдяки збільшенню контингенту студентів, що будуть навчатися за видатки Державного бюджету.

Зростатиме кількість викладачів, залучених до викладання на умовах штатного сумісництва.

Поліпшаться якісні характеристики професорсько-викладацького основного персоналу. Зростатиме кількість викладачів із науковими ступенями та вченими званнями за умови вдосконалення механізмів соціального захисту.

Кваліфікаційна структура професорсько-викладацького персоналу по інших посадах наведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Кваліфікаційна структура професорсько-викладацького персоналу ВНЗ за основними посадами, %

Посади	Мають наукову ступінь		Мають вчене звання	
	доктора наук	кандидата наук	професора	доцента
Декани факультетів	21,7	67,4	28,3	58,7
Завідувачі кафедр	44,6	47,1	46,1	42,6
Професори в складі кафедр	67,7	27,4	66,7	26,9
Доценти в складі кафедр	7,4	89,7	1,05	74,6
Старші викладачі	0,02	14,9	0,05	0,2
Викладачі та асистенти	0,2	15,8	0,08	0,2

Розглянемо кваліфікаційну структуру викладацького персоналу по інших посадах, насамперед – керівників навчальних підрозділів ВНЗ: деканів факультетів і завідувачів кафедр.

Серед деканів помітно зросла частка осіб зі ступенем доктора наук (1993 р. – 16,6%; 1999 р. – 22,3%) і зі званням професора (1993 р. – 19,6%, 1999 р. – 27,0%). Одночасно трохи зменшилася частка деканів факультетів без наукових ступенів і звань.

Ефективність діяльності ВНЗ багато в чому зумовлена співвідношенням професорсько-викладацького персоналу й адміністративного, навчально-допоміжного й іншого персоналу, який працює у вищій школі. У табл. 3.2 наводяться дані про співвідношення професорсько-викладацького персоналу й інших працівників навчальних підрозділів у ВНЗ і організаціях, підвідомчих Міністерства освіти і науки України.

До навчального процесу у ВНЗ традиційно залучаються викладачі-сумісники, які працюють в інших ВНЗ, а також висококваліфіковані фахівці, які працюють на підприємствах чи в наукових організаціях. Позаштатними сумісниками у вищій школі сьогодні працюють 42,7 тис. чоловік. Вони становлять 16,7% до основного персоналу викладачів вищої школи.

Із числа штатного персоналу викладачів ВНЗ 48,0% – жінки (питома вага жінок у загальній чисельності зайнятих в економіці в 2003 р. становила 48%, у

сфері освіти – 80%). Середній вік штатних викладачів по всіх ВНЗ державного сектора – 47,3 року (середній вік зайнятих в економіці – 38,7 року).

Таблиця 3.3

Співвідношення професорсько-викладацького персоналу й інших працівників навчальних підрозділів ВНЗ системи Міністерства освіти і науки України, %

Показники	Роки		
	2001	2002	2003
Працівники навчальних закладів, усього	100	100	100
Професорсько-викладацький персонал	45,0	44,8	45,6
Інші категорії	55,0	55,2	54,4
Співвідношення інших категорій працівників до ПВП	1,22	1,23	1,19

Наукові дослідження у ВНЗ є важливою складовою його діяльності. Престиж ВНЗ багато в чому визначається його репутацією як дослідницького центру. У більшості провідних ВНЗ країни поряд з викладацьким персоналом, що працює в навчальних підрозділах, є науковий персонал, діяльність якого фінансується з держбюджетних коштів, які виділяються на наукові дослідження чи по договорах на НДДКР з різними підприємствами й організаціями.

Кількість науковців у вищій школі за останні роки значно скоротилася. Це привело і до зміни співвідношення між професорсько-викладацьким і науковим персоналом у вищій школі на користь перших, про що можуть свідчити, наприклад, дані по ВНЗ і наукових організаціях Міністерства освіти і науки України, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Структура працівників ВНЗ і наукових організацій системи Міністерства освіти і науки України, %

Показники	Роки		
	2001	2002	2003
Чисельність працівників, усього	100	100	100
Працівники навчальних підрозділів	90,4	91,4	91,7
Працівники наукових підрозділів	9,6	8,6	8,3

Наведені статистичні дані свідчать про загальну кадрову ситуацію у вищій школі. Потрібен більш докладний її аналіз у регіональному розрізі і за типами вищих навчальних закладів.

Аналіз статистичних даних про склад професорсько-викладацького персоналу вищої школи в регіональному розрізі дає змогу зробити такі висновки (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Чисельність професорсько-викладацького персоналу на початок
2003/2004 навчального року по регіонах

Регіон	Основний персонал	Мають науковий ступінь		Мають вчене звання	
		доктора наук	кандидата наук	професора	доцента
Україна – всього	95761	7672	44426	7890	32915
Автономна Республіка Крим	3086	262	1321	241	951
Вінницька	2055	179	1001	196	712
Волинська	1006	56	487	67	416
Дніпропетровська	7618	644	3237	577	2443
Донецька	6549	438	2774	392	2128
Житомирська	1234	72	522	76	372
Закарпатська	832	98	374	84	257
Запорізька	3279	199	1442	183	1027
Івано-Франківська	1795	180	845	189	585
Київська	831	110	456	99	351
Кіровоградська	1268	37	472	45	374
Луганська	3204	272	1583	267	1178
Львівська	6312	580	3424	572	2552
Миколаївська	1579	79	605	95	498
Одеська	5918	529	3025	587	2369
Полтавська	2531	144	1090	167	722
Рівненська	1504	55	679	66	541
Сумська	2202	112	887	122	718
Тернопільська	2711	162	1082	167	689
Харківська	12248	988	5965	1110	4153
Херсонська	1142	87	536	97	495
Хмельницька	2192	98	857	109	733
Черкаська	1772	94	643	98	470
Чернівецька	1595	137	824	120	517
Чернігівська	1008	41	428	40	335
м. Київ	19258	1927	9450	2051	7014
м. Севастополь	1043	82	417	73	312

Найбільш високою науковою кваліфікацією викладачів характеризується вища школа Києва і Харкова – провідних освітніх центрів України. Доктори наук у ВНЗ цих міст становлять 13% основного штатного персоналу. В цілому у ВНЗ Києва і Харкова кількість викладачів, що мають науковий ступінь, становить 20,6% і 20,1% відповідно. Показники питомої ваги докторів наук у штатному персоналі ВНЗ, що трохи перевищує загальноукраїнський показник, мають: Івано-Франківська, Львівська, Закарпатська області.

У семи регіонах України питома вага докторів наук коливається від 10 до 8%. Це, як правило, високорозвинені індустріальні райони, для економіки яких у цілому характерний висококваліфікований кадровий потенціал. Менше 5% докторів наук в основному персоналі викладачів спостерігається у вищій школі Кіровоградської, Рівненської, Хмельницької областей.

Нестачу у висококваліфікованих кадрах основного персоналу ВНЗ не завжди можна заповнити позаштатними сумісниками через загальну кадрову ситуацію в регіоні, стан економіки регіону та його географічне положення.

Високий на сьогодні рівень наукової кваліфікації педагогічних кадрів у провідних центрах країни є свідченням сприятливої кадрової ситуації, однак тільки з погляду найближчої перспективи. Аналіз вікової структури штатних викладачів вищої школи країни показує, що саме у ВНЗ України має місце дисбаланс між поколіннями молодих і літніх викладачів, а середній вік штатного персоналу у ВНЗ цих міст становить 51,9 і 49,9 року відповідно.

Можливості київських ВНЗ щодо залучення молодих наукових кадрів дуже обмежені, з одного боку, відносно низьким рівнем заробітної плати викладачів ВНЗ порівняно з іншими сферами діяльності у столиці (держапарат, банківські структури тощо), з другого – значними масштабами та ємністю столичного ринку інтелектуальної праці.

Високий кваліфікаційний рівень столичних ВНЗ зараз підтримується не стільки завдяки росту наукових кадрів у самій системі вищої освіти, скільки за рахунок скорочення в умовах економічної кризи сфери науки, з якої частина вчених перейшла на роботу у вищі навчальні заклади.

Периферійні ВНЗ, у яких можливості поповнення висококваліфікованими кадрами з інших сфер діяльності і з інших ВНЗ істотно обмежені, орієнтовані на формування кадрів за рахунок власних ресурсів, про що свідчать показники вікової структури їхнього штатного персоналу. Частка викладачів до 30 років у багатьох регіонах країни приблизно відповідає частці викладачів у віці 60–65 років, а в ряді регіонів вона істотно вища. В регіонах особливо актуальною кадровою проблемою є підвищення наукової і педагогічної кваліфікації молодих викладачів, а також збереження висококваліфікованих кадрів. Ця проблема посилюється тим, що в більшості регіонів з високою часткою молодих викладачів спостерігається значна фемінізація викладацького персоналу.

Аналіз кваліфікаційної структури штатних викладачів проведений нами по міністерствах та відомствах.

У табл. 3.6 наведені дані, що характеризують чисельність професорсько-викладацького персоналу по міністерствах та відомствах на початок 2003/2004 навчального року.

Ми схильні вважати, що наявність великої кількості висококваліфікованих викладачів зрілого віку, що володіють багатогранним професійним, навчально-методичним і життєвим досвідом, є важливим чинником високої якості освіти випускників вищої школи. Разом з тим, завдання розвитку вищої освіти вимагають бачення довгострокових наслідків сьогоденної кадрової ситуації і здійснюваної у ВНЗ кадрової політики. Очевидно, що з погляду довгострокової перспективи нинішня кадрова політика не здатна в майбутньому забезпечити оптимальний баланс процесів збереження і відновлення викладацьких кадрів системи вищої освіти столичних ВНЗ.

Разом з тим, якщо проаналізувати кваліфікаційну структуру ВНЗ за часткою докторів наук по регіонах та відомствах окремо, то виявляється протилежна картина.

Для кваліфікаційної структури більшості класичних вищих навчальних закладів з високими науковими й академічними стандартами характерна більш

висока частка штатних докторів, ніж для кваліфікаційної структури інших навчальних закладів.

Таблиця 3.6

Чисельність професорсько-викладацького персоналу по міністерствах та відомствах на початок 2003/2004 навчального року

Міністерства (відомства)	Основний персонал	Мають науковий ступінь		Мають вчене звання	
		доктора наук	кандидата наук	професора	доцент а
Україна – всього	95761	7672	44426	7890	32915
у тому числі: державні	85856	7075	40114	7226	29684
у тому числі: Міністерство аграрної політики	6358	542	3178	584	2663
Міністерство освіти і науки	55876	4127	25736	4286	19931
Міністерство палива та енергетики	203	12	69	13	63
Міністерство з питань фізичної культури і спорту	559	24	162	29	157
Держкомітет зв'язку	391	34	180	32	110
Міноборони	3587	248	1321	233	881
Національний банк	312	10	151	10	83
Кабінет Міністрів	1310	145	667	133	435
Держкомітет з будівництва та архітектури	21	-	8	2	8
Міністерство культури і мистецтв	1406	58	428	264	563
Міністерство охорони здоров'я	7472	1147	4580	993	2436
Мінтранс	1210	111	657	100	584
Мінфін	246	7	100	4	54
Мінекономіки та з питань європейської інтеграції	59	7	23	10	19
МВС	2577	157	107	130	520
СБУ	333	9	84	10	48
Держкомкордон	258	2	109	19	71
Інші	3678	434	1654	374	1058
Недержавні	9905	597	4312	664	3231
у тому числі Центральна спілка споживчих товариств	681	20	327	29	235

Що стосується медичних ВНЗ, то для них характерні певні особливості кваліфікаційної і вікової структури професорсько-викладацького персоналу.

По-перше, у всіх медичних ВНЗ питома вага викладачів, що мають науковий ступінь, вища, ніж у середньому по ВНЗ України.

По-друге, питома вага докторів наук у штатному персоналі практично всіх медичних ВНЗ також вище загальноукраїнського показника.

По-третє, вікова структура викладацького корпусу медичних ВНЗ видається досить збалансованою, у тому числі й у столичних ВНЗ.

Багато в чому така ситуація в кваліфікаційній і віковій структурі викладачів медичних ВНЗ зумовлена тим, що сфера діяльності фахівців медичного профілю більш концентрована, і висококваліфіковані наукові кадри цього профілю, як правило, реалізують себе саме у сфері охорони здоров'я, а не в банківській системі чи в торгівлі, інших галузях економіки. Медики більш віддані своїй професії.

Викладацький корпус сільськогосподарських ВНЗ характеризується менш високою питоною вагою викладачів, що мають науковий ступінь.

ВНЗ економічного профілю переважно готують фахівців для прикладної, практичної діяльності у сфері народного господарства. Багато колишніх викладачів економічних ВНЗ пішли у сферу активного бізнесу чи в недержавні ВНЗ, більшість з яких ведуть підготовку по освітніх програмах у галузі економіки й управління. Відкрито нові державні ВНЗ економіко-управлінського профілю. З огляду на це, для мережі державних ВНЗ економіки й управління характерним є значний їх "розкид" за рівнем наукової кваліфікації викладачів. З одного боку, багато економічних ВНЗ демонструють високу питому вагу викладачів з науковим ступенем доктора і кандидата наук.

Для кадрової ситуації в системі державних педагогічних ВНЗ характерні такі показники (табл. 3.7).

Професорсько-викладацький персонал педагогічних ВНЗ – це переважно жінки (як правило, 65% і більше основного персоналу). Середній вік викладацького корпусу в більшості педагогічних ВНЗ менший, ніж у середньому по вищій школі України. Відносно молодий середній вік викладачів педагогічних ВНЗ зумовлений високою часткою викладачів віком до 30 років у

загальному штатному персоналі. У 25 ВНЗ частка осіб у віці до 30 років становить 20% і більше. У шести ВНЗ цей показник сягає 25–30%. Ці дані свідчать, що у вищу педагогічну школу прийшло покоління викладачів, які не мають тривалого досвіду професійної діяльності в школі, хоча відомо, що для навчання педагогічній діяльності потрібна не тільки висока наукова, але й хороша практична кваліфікація. Для вступу в аспірантуру за педагогічними спеціальностями діяла вимога – 3 роки роботи вчителем у школі.

Таблиця 3.7

Чисельність викладачів основного персоналу з науковими ступенями та вищими званнями в педагогічних вищих навчальних закладах (на початок 2002/2003 навчального року).

	Доктори наук, професори	Кандидати наук, доценти	Чисельність ППС
Бердянський педінститут	6	93	218
Вінницький педуніверситет	43	217	468
Луганський педуніверситет	32	213	512
Глухівський педуніверситет	4	50	140
Горлівський педінститут іноземних мов	5	64	361
Дрогобицький педуніверситет	32	218	619
Житомирський педуніверситет	16	152	329
Ізмаїльський гуманітарний університет	20	72	182
Кам'янець-Подільський педуніверситет	28	175	280
Національний педуніверситет	70	326	783
Київський національний лінгвістичний університет	49	325	621
Кіровоградський педуніверситет	29	216	445
Криворізький педуніверситет	12	185	371
Мелітопольський педуніверситет	16	115	273
Миколаївський педуніверситет	29	126	260
Ніжинський педуніверситет	8	140	346
Південноукраїнський педуніверситет	46	197	410
Полтавський педуніверситет	15	159	358
Слов'янський педуніверситет	11	149	343
Сумський педуніверситет	21	169	388
Тернопільський педуніверситет	40	246	391
Уманський педуніверситет	7	91	279
Харківський педуніверситет	91	337	664
Херсонський педуніверситет	25	189	411
Чернігівський педуніверситет	23	133	292
Переяслав-Хмельницький педуніверситет	33	192	365

Отже, аналіз кваліфікаційної і вікової структури викладачів вищої школи України вказує на необхідність врахування при розробці кадрової політики у сфері вищої освіти особливостей кадрової ситуації в різних регіонах, специфіки вимог до компетентності викладачів залежно від типу і профілю вищих навчальних закладів і реалізованих ними освітніх програм.

При визначенні пріоритетів у розвитку кадрового потенціалу системи вищої освіти як базові постулати необхідно прийняти основні концептуальні положення теорії університетів, сформульовані С.І. Гессеном ще на початку ХХ ст. Ці положення заслуговують на увагу з огляду на свою фундаментальність, системність:

Університет є викладання через здійснене на очах учнів дослідження. Єдність дослідження і викладання означає, насамперед, що наука в університетському викладанні розглядається завжди як ще не зовсім вирішена проблема, як щось, що перебуває в процесі дослідження, тоді як школа навчає готовому і закінченому пізнанню.

Викладання наукового курсу ніщо не повинно стримувати, окрім вимог, що впливають із самої суті дослідницької роботи. Жодні програми і ніякі зовнішні розпорядження не можуть передбачати, куди саме приведе ученого внутрішня логіка його наукової праці.

Університетське викладання не є сума щорічно повторюваних однакових занять певного типу, сукупність найрізноманітніших курсів і занять, різноманіття яких не передбачене ніякими програмами, своєю рухливою плінністю вони відображають найменші коливання наукової думки, відпливи і припливи потоку наукової творчості, який завжди змінює свій рівень та русло.

Саме індивідуалізація, що однаково не збігається ні зі спеціалізацією, ні з енциклопедичністю, і відрізняє університет від спеціальної школи... Наявність кількох викладачів в галузі однієї і тієї самої науки та вільний вибір учнем учителя характеризує дух університетського навчання.

Завдання університетського викладача не в тому, щоб учити, а в тому, щоб працювати у своїй науці, якій він може навчати лише в міру своєї

дослідницької роботи. Він не “викладає” свій предмет, а висловлює привселюдно свої наукові погляди – тому він і називається професором (від латинського *profiteor*). Учень не просто навчається, але займається наукою, він – *studiosus*. Обоє вони, за чудовим німецьким висловом, *treiben Wissen-schaft*, тобто рухають уперед науку. Навчання і дослідження тут збігаються, і це однаково стосується як студентів, що приступають через навчання в університеті до самостійного дослідження, так і професорів, які через дослідження продовжують своє навчання, що ніколи не закінчується...

Саме ораторське мистецтво професора полягає не в легкості й витонченості стилю його мови, в здатності його мислити під час мови, відкривати на лекції нові докази і відтінки думки, яку він розвивається ним... ”

Єдність університетів, взаємне визнання ними заліків і ступенів, і є передумовою свободи навчання... Центр ваги вона (свобода навчання) повинна переносити на самостійну роботу учнів, на якість їх дисертацій, теми, що їх вибирають учні за добровільною згодою з вільно ними обраним учителем і за якою тільки й можна судити про наукову зрілість учня, що виражається в його умінні розробити тему, яка відповідає його науковому інтересу. Подібно усяким свободам, свобода викладання і навчання не повинна вироджуватися у сваволлю і замість філософського духу дослідження культивувати поверховий дилетантизм... Тільки ті обмеження припустимі, котрі безумовно доведені у своїй необхідності”.

На наш погляд, ці постулати дуже актуальні для сучасної вищої школи, оскільки протягом останніх років з неї неухильно йшла наука. І не тому, що учені ВНЗ не хочуть чи не можуть нею займатися, а тому, що вітчизняна наука опинилася в глибокій кризі.

Стосовно навчального навантаження викладачів вищої школи, то за міжнародними мірками воно дуже високе: 700–900 годин на рік, з яких дві третини – аудиторні. Щоб забезпечити необхідний рівень навантаження, ВНЗ ідуть на дроблення освітніх програм (спеціалізацій), з яких кожна дробиться на ще більш вузькі напрями на завершальному етапі освіти. Вимушені додатково

працювати у кількох місцях, викладачі не можуть присвячувати належної уваги якості навчальних програм, прогресивним методам навчання, індивідуальній роботі зі студентами. У підсумку заклики до більш широкого впровадження дискусій, ігрових форм навчання залишаються не почуті, а переважають старі, які вимагають менше часу, але й менш ефективні форми: слухання лекцій і підсумковий іспит.

Скорочення аудиторного навантаження і переклад частини аудиторних годин на самостійну роботу студентів у нинішніх умовах призведе до зниження якості навчання, оскільки відсутність належного фінансування не дає змоги ВНЗ поліпшити матеріальну базу, поповнити свій бібліотечний фонд необхідною навчально-методичною і науковою літературою, поліпшити поліграфічну базу.

Рівень заробітної плати викладачів вищої школи не перевищує 60–70% середньої зарплати в промисловості. Низький рівень зарплати спонукає багатьох гідних працівників залишати освітню ниву. Усвідомлюючи цю ситуацію, уряд дозволив ВНЗ самостійно визначати рівень зарплат і премій. У деяких державних ВНЗ підвищують викладацькі зарплати за рахунок позабюджетних надходжень, але більшість державних ВНЗ не в змозі конкурувати з приватним сектором. Щоб забезпечувати свої родини, більшість викладачів змушені працювати в двох чи навіть трьох місцях. Зазвичай вони викладають у недержавних ВНЗ чи коледжах, школах, на підготовчих курсах, дають приватні уроки тощо. Для деяких із них додаткова зайнятість стає джерелом багатого досвіду, але часто заради неї доводиться жертвувати інтересами студентів, якістю навчальних курсів, науково-дослідною роботою. Багато університетських викладачів з жалем констатують, що вимушені підробітки згубно впливають на їхній розвиток як учених.

Хоча стабільність зайнятості у ВНЗ у даний час вища, ніж, наприклад, у науковій сфері, підвищення заробітної плати працівників вищої школи є абсолютною необхідністю.

Крім усього іншого, низька заробітна плата професорів, що спонукає їх займати усі наявні вакансії, негативно позначається на можливостях професійного зростання молодих викладачів. Цьому “сприяє” і посадова структура, яка зберігається незмінною практично з дореволюційних років та не дає змоги проводити більш гнучку кадрову політику стосовно як досвідчених, так і молодих викладачів.

Складна соціально-економічна ситуація, в якій опинилася українська наука й освіта, відсутність послідовної державної політики підтримки науки, падіння престижу професії вченого і викладача вищої школи ведуть до впливу інтелектуальної еліти з даних сфер діяльності. Передусім це стосується чоловічої частини кадрів. Світова історія жіночої праці красномовно свідчить, що ті сфери діяльності, які стають мало престижними і низькооплачуваними, поступово фемінізуються.

Нижче ми наводимо деякі результати соціологічного дослідження професійних і соціально-економічних проблем науково-педагогічних кадрів Запорізьких ВНЗ, яке було проведено Центром науково-прикладних досліджень “СОЦІО”, які, на наш погляд, можуть бути корисні при виробленні кадрової політики у сфері вищої освіти в цілому.

Найбільшу задоволеність від своєї роботи (із превалюванням оцінок “задоволені цілком”) отримують люди старші 55 років і чий стаж роботи перевищує 20 років. В основному це співробітники гуманітарних підрозділів і викладачі. Більш негативна налаштованість зафіксована в освітян віком 31-40 років. Не задоволена своєю роботою практично кожна четверта співробітниця, яка працює в ВНЗ від 6 до 10 років (насамперед у науково-дослідних підрозділах і на природничих факультетах).

Інтерес становить блок питань, присвячених виявленню мотивів роботи в ВНЗ. Серед відповідей, що найбільш часто трапляються, є такі:

- можливість творчого самовираження (80%). Однак число осіб, які відповіли, зменшується залежно від посадової категорії. Так, завідувачі наукових підрозділів, наукові і молодші наукові співробітники, старші

викладачі, доценти і більш молоді респонденти, а також ті, хто працює в ВНЗ від 6 до 10 років, рідше давали таку відповідь;

- психологічний клімат у колективі (43%). Частіше відмічається співробітницями старшого віку, що давно працюють в університеті, старшими викладачами, завідувачами кафедрами і багатьма працюючими на природничих факультетах. Прослідковується взаємозв'язок між задоволеністю роботою й орієнтацією на психологічний клімат;

- гнучкий графік роботи (43%). Найчастіше цінується науковими кадрами, молоддю (до 40 років);

- престиж ВНЗ (14%). На нього особливу увагу звертають професори і завідувачі наукових підрозділів. Для респондентів від 31 до 40 років і наукових кадрів у цілому розуміння престижу мають більше значення, ніж психологічний клімат.

Аналіз відповідей на запитання “Що Вас більше всього не влаштовує у Вашій роботі? ” засвідчив таке. Понад 70% вказало на низьку заробітну плату і майже 60% – на слабке фінансування навчальної і дослідницької діяльності. Найбільш хвороблива реакція на низьку заробітну плату спостерігається серед наукових кадрів і у співробітниць зі стажем 6–10 років. Слабким фінансуванням навчальної і дослідницької роботи стурбовані провідні й наукові співробітники, завідувачі кафедр. Трохи менше це питання хвилює респондентів до 30 років, гуманітаріїв і тих, хто зайнятий на посадах асистентів і викладачів.

Як негативну сторону роботи зазначено “відсутність перспективи посадового зростання”. Серед незадоволених даними обставинами молодші наукові і наукові співробітники (22%), респонденти середнього віку, насамперед від 31 до 40 років (18%), зі стажем роботи у ВНЗ понад 5 років і особливо після 10 років.

Деякі категорії респондентів зауважували такі фактори, як загроза скорочення (професори й ті, хто цілком задоволений роботою), несприятливий психологічний клімат (співробітниця 31–40 років, асистенти, викладачі),

розчарування в роботі (респонденти 31–40 років, співробітниця, що мають стаж роботи 6–10 років). Лише 6% опитаних влаштовує все. Як правило, це старші викладачі і доценти, ті, хто працює понад 20 років, гуманітарії.

Самооцінка професійної діяльності дала такі результати:

- працюю з повною віддачею сил – 60%,
- роблю усе, що потрібно – 29%,
- працюю нижче своїх можливостей – 10%.

Судження про повну віддачу сил явно превалювали у відповідях співробітниць старших груп (62–68%), що працюють більше 10 і особливо 20 років (55% і 74% відповідно), у гуманітаріїв (70%). Про роботу нижче своїх можливостей частіше говорили співробітниця у віці 31–40 років зі стажем 6–10 років, ті, хто працює на природничих факультетах, наукових кадрах (особливо наукові і молодші наукові співробітники). Серед викладачів найбільш низькі оцінки зафіксовані в асистентів і викладачів.

Респонденти так пояснювали причини, чому вони працюють нижче своїх можливостей:

- через особисті обставини (такі відповіді фігурували в респонденток віком 31–40 років),
- незатребуваність професійних здібностей (частіше в молоді і тих, чий стаж роботи становить 10 років, наукових кадрів, асистентів і викладачів),
- недостатнє фінансування дослідницької роботи (в основному у провідних, головних і старших наукових співробітників).

Чудова програма, впроваджена в Департаменті освіти Запорізької облادміністрації “100 молодих професорів і 100 молодих доцентів” і прийнята в університетах, дає можливість молодим перспективним кадрам відразу після захисту одержати відповідне звання, вона спрямована на омолодження викладацького складу університетів. Однак ця програма, надаючи молодим чоловікам і жінкам рівні права, ігнорує їхні різні можливості, не враховує такі реалії в житті жінки, як материнство, виховання дітей. Претендувати на ті пільги, що дає програма “100 + 100”, жінці важче, оскільки вона перебуває в

нерівному становищі з чоловіком і тому поставлена в гостру ситуацію вибору: родина чи кар'єра. Таким чином, ця програма розрахована переважно на чоловічий спосіб життя і чоловічі можливості, оскільки за межами її дії залишається значна частина здібних жінок природного репродуктивного віку.

Ми пропонуємо поряд із програмою “100 + 100” розробити спеціальну програму професійного просування жінок старших 40 років, що мають усі необхідні атрибути (науковий ступінь, публікації, читання базових курсів і спецкурсів), які надають можливість претендувати на більш високі статусні позиції. Мета такої програми – допомогти жінкам перебороти сформовані стереотипи, що пов'язані з їх кар'єрою, та стимулюють їхню подальшу активну роботу. Адже саме в цьому віці в жінок, за їхніми власними оцінками, у професійному житті починається “другий старт”. Однак 40-літні жінки вже не вважаються перспективними працівниками, про їхню кар'єру уже ніхто не думає. З іншого боку, університет втрачає творчий потенціал, який був ним самим вихований і закладений у цих кадрах та який має бути успішно реалізований.

Пропонується також переглянути практику адміністративної роботи, пов'язаної з рухом кадрів. Перспектива і ритм професійної кар'єри мають стати прозорими, зрозумілими самим працівникам, а атестації, конкурси на заміщення вакантних посад, підписання контрактів – передбачати чіткі критерії, що доводять результативність роботи, реальне професійне зростання, можливість претендувати на вищу посаду.

Формування кадрової служби вищих навчальних закладів передбачає, що сучасний ВНЗ з повною підставою може розглядатися як складний багатофункціональний комплекс, що вимагає великих організаційних зусиль для управління його персоналом. До складу ВНЗ входять НДІ, виробничі підприємства, філії, центри післядипломної освіти. Сьогоднішні масштаби ВНЗ вимагають значного числа управлінського й навчально-допоміжного персоналу. Деякі ВНЗ мають спеціальні науково-дослідні і науково-методичні підрозділи, що розробляють наукове й методичне забезпечення діяльності ВНЗ.

Сьогодні в системі вищої освіти ми маємо справу не з одним різновидом педагогічної діяльності, а з низкою принципів її підвидів. Поряд із традиційними викладачами в освітньому процесі беруть участь психологи, фахівці з нових інформаційних технологій, маркетологи, фахівці в галузі “паблік рилейшнз” й ін. З'явився ринок праці; розширилася законодавча база кадрових відносин; виникли нові напрями в роботі з кадрами (введення контрактної системи, обов'язкове медичне страхування співробітників за місцем роботи тощо).

Тому робота кадрових служб ВНЗ у цих нових умовах змістовно змінюється, та все ж поки що не створено сучасної концепції управління персоналом ВНЗ, що призводить до значних витрат у кадровій роботі, розмивання і зниження ефективності використання кадрового потенціалу вищої школи.

Починаючи з 1994 р., намітилася тенденція до збільшення чисельності основного (штатного) персоналу ВНЗ, у тому числі працюючого на повній ставці, і персоналу, що працює за сумісництвом. У 90-і рр. минулого століття відбувалося абсолютне і відносне збільшення кількості викладачів з науковими ступіннями доктора наук, значно зросла кількість викладачів, що мають учене звання професора. У 2001–2002 рр. більш ніж у півтора раза збільшився загальний прийом аспірантів. Разом з тим мають місце такі негативні явища:

- падіння суспільного престижу й соціального статусу професії викладача в ВНЗ;
- фізичне старіння висококваліфікованого професорсько-викладацького корпусу вищої школи;
- вплив перспективних і молодих висококваліфікованих кадрів у комерційні структури і за кордон;
- низький рівень заробітної плати професорсько-викладацького персоналу і, як наслідок, підробітки, часто не пов'язані з основною професією;
- зниження дослідницької і методичних складових у діяльності викладачів;
- дисбаланс між професорсько-викладацьким і навчально-допоміжним

персоналом;

- погіршення матеріально-технічних і науково-інформаційних умов викладацької праці;

- низька частка кількості аспірантів, що захистили дисертації в термін.

Ці негативні тенденції призводять до зниження ефективності людських і науково-методичних ресурсів, які вища школа накопичила в 70–80-і рр.

Аналіз стану підготовки кадрів вищої наукової кваліфікації в системі професійної освіти після ВНЗ, показує, що, починаючи з 1994 р., намітилася позитивна тенденція до збільшення загальної чисельності аспірантів і особливо контингенту аспірантів, що навчаються у ВНЗ.

З аналітичної точки зору становлять інтерес показники, що характеризують інтенсивність діяльності ВНЗ з підготовки кадрів вищої наукової кваліфікації, а також рівень використання наукового потенціалу аспірантів і докторантів у проведенні наукових досліджень ВНЗ.

Незважаючи на певне, деякою мірою стабільне, зростання загальних показників, якісний і кількісний аналіз післявузівської професійної освіти показує, що в цій сфері діяльності, особливо в аспірантурі, накопичилося чимало проблем, серед яких однією з основних є істотне зниження інтересу студентської молоді до професії вченого, про що свідчать дані соціологічних опитувань. Виникає протиріччя між зниженням інтересу до науки і зростанням кількості тих, хто поступає в аспірантуру.

Причини подібного ставлення молоді до науки і наукових досліджень такі:

- зменшення суспільного престижу професії науковця й викладача ВНЗ;
- погіршення матеріально-технічних і науково-інформаційних умов викладацької праці;
- зниження дослідницької складової в діяльності викладачів;
- втрата державною аспірантурою низки ВНЗ свого іміджу підготовки кваліфікованих фахівців і перетворення її у форму зайнятості молодих людей, яка ні до чого не зобов'язує:

- зниження наукової мобільності в підготовці молодих учених, що пов'язано з неможливістю направлення в аспірантуру провідних наукових центрів країни молоді з регіонів унаслідок певного економічного становища значної частини українського населення;

- низький рівень заробітної плати професорсько-викладацького складу і необхідність підробітків, не пов'язаних з основною професією.

Наслідком цього є вплив кваліфікованих, насамперед перспективних і молодих наукових та науково-педагогічних кадрів, у комерційні структури і за кордон, фізичне старіння наукових і науково-педагогічних кадрів.

Наступна важлива проблема полягає в тому, що багатопланове завдання підготовки науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації сьогодні фактично зведено в рамках інституту аспірантури до більш вузького завдання: виконання конкретних наукових досліджень у формі дисертації у певній науково-предметній сфері.

Слід також зазначити відсутність продуманої системи підготовки викладацьких кадрів. До аспірантури і докторантури в основному йдуть люди, що мають схильність до наукової, а не педагогічної діяльності, тому, як наслідок, більшість із працюючих нині у ВНЗ викладачів-практиків не мають наукового ступеня.

На жаль, соціально-економічні умови відчутно позначаються на кадровому потенціалі вищої школи України. Проведений аналіз показав, що у вузівських системах окремих міністерств і відомств на 100 студентів приходиться від 3 до 0,75 кандидатів наук, доцентів та 0,12–0,13 докторів наук, професорів.

Викликають занепокоєння вікові показники докторів і кандидатів наук. Половина докторів наук – це особи віком 60 і більше років, кожен четвертий доктор має вік понад 65 років. Доктори наук у віці від 40 до 50 років становлять лише 14%. Невтішна картина і з кандидатами наук до 40 років – лише кожен 5-й, третина у віці більше 60 років.

Чому ж ВНЗ не поповнюються молодими кандидатами наук і докторами? Пояснювати це тільки низькою зарплатою чи зниженням престижу наукової роботи не зовсім коректно. Посилатися на надзвичайно суворі вимоги ВАК теж недоречно, оскільки в багатьох ВНЗ стабільно зберігаються високі показники щодо захисту дисертацій.

Слід наполегливо стимулювати професорсько-викладацький склад ВНЗ працювати з комп'ютерними інформаційними технологіями. Без використання мультимедійних технологій та внесення відповідних змін до навчальних програм з дисциплін і перегляду методики навчання забезпечити сучасний рівень освоєння фахових дисциплін просто неможливо. Водночас усе більшої ролі набуватиме лектор-вчений, викладач-творець, який несе в студентську аудиторію власні розробки і результати своїх наукових досліджень. Але від рівня наукових досліджень залежить не тільки кадровий потенціал. Наукова діяльність безпосередньо впливає на якість навчального процесу, створюючи наукове співтовариство викладачів і студентів, атмосферу творчого пошуку.

Для студентів це не тільки можливість опанувати сучасні наукові методики, доторкнутися до глибинних наукових проблем обраної ними галузі знань й стати продовжувачами традицій і досягнень кращих науковців України.

З метою комплексного вирішення перерахованих проблем і усунення негативних їх наслідків необхідна розробка державної кадрової політики механізму її реалізації. Така концепція має закріпити такі принципи державної політики в галузі освіти:

- визнання підготовки кадрів вищої кваліфікації пріоритетною сферою державних інтересів, що забезпечується державною підтримкою;
- наступність вищої освіти в єдиному освітньому процесі;
- доступність вищої освіти для громадян;
- забезпечення єдності державних і регіональних інтересів;
- інтегрованість системи вищої освіти при збереженні й розвитку досягнень і традицій української вищої школи у світову систему вищої освіти.

Головною метою державної політики в галузі вищої освіти є забезпечення наукової, науково-педагогічної й інноваційної сфери української економіки кадрами вищої кваліфікації шляхом створення необхідних умов для формування кадрової складової наукового потенціалу країни і відтворення національних наукових кадрів вищої кваліфікації за різними напрямками науки відповідно до потреб суспільства на конкретному етапі розвитку, що створить умови для того, аби:

- поліпшити якість підготовки висококваліфікованих фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів;
- підвищити ефективність наукової, науково-технічної й інноваційної діяльності ВНЗ, організацій і установ країни;
- забезпечити національну безпеку;
- надати можливість особам відповідного освітнього рівня одержувати вищу кваліфікацію для реалізації творчого потенціалу особистості.

Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення низки основних завдань:

- розробка науково обґрунтованої системи планування й формування контингенту аспірантів і докторантів, яка включає систему показників, якісних і кількісних, що дають змогу оцінити науковий потенціал вступників;
- визначення нормативних показників, які оцінюють можливості ВНЗ щодо підготовки кадрів вищої наукової кваліфікації;
- удосконалювання професійної освіти після закінчення ВНЗ відповідно до пріоритетних напрямів науки і техніки;
- розробка системи підготовки викладацьких кадрів вищої кваліфікації, зокрема шляхом розширення освітніх функцій аспірантури;
- розробка системи добору талановитої молоді, що має спрямованість саме на педагогічну діяльність;
- стимулювання участі аспірантів і докторантів у НДР, у державних цільових програмах, у конкурсах грантів, розробка системи добору керівників аспірантів;

- розробка форм і способів ефективної фінансової підтримки аспірантів і докторантів;
- розробка програм підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів для керівництва аспірантурою і докторантурою;
- вироблення переліку зобов'язань з боку аспіранта і його керівника щодо підготовки дисертації в установлений термін;
- аналіз і рекомендації з надання необхідної допомоги в працевлаштуванні аспірантів.

При вирішенні сформульованих завдань необхідно забезпечити:

- підвищення академічної мобільності молоді різних регіонів шляхом створення умов для навчання в аспірантурі і докторантурі провідних ВНЗ і наукових організацій країни;
- концентрацію ресурсів на розвитку професійної післявузівської освіти переважно у ВНЗ і наукових організаціях, що мають авторитетні наукові й науково-педагогічні школи;
- організацію науково-навчальних методичних об'єднань, що сприяють становленню випереджальної підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів по пріоритетних напрямках науки й техніки;
- перегляд і оптимізацію мережі дисертаційних рад;
- уведення нової номенклатури спеціальностей науковців;
- проведення атестації й акредитації установ вищої і професійної освіти з урахуванням взаємозв'язку наукової та інноваційної діяльності з освітнім процесом;
- перепідготовку й підвищення кваліфікації управлінських кадрів для керівництва аспірантурою і докторантурою, організацію інтенсивних семінарів-тренінгів із зазначеного напрямку діяльності;
- можливість аспірантам очної форми виконувати державні вимоги до мінімуму змісту і рівня професійної підготовки для одержання додаткової кваліфікації “Викладач вищої школи” з видачею відповідного документа;
- створення матеріально-побутових умов, достатніх для нормального

навчання й успішного захисту дисертації в строк;

- можливість участі аспірантів і докторантів у міжнародних наукових програмах та інших напрямках міжнародного співробітництва;

- введення в практику системи фінансової підтримки аспірантів і докторатів;

- пріоритетне виділення коштів на підготовку докторантів і аспірантів;

- матеріальна підтримка докторантів і аспірантів при завершенні оформлення роботи;

- виділення фіксованого відсотка коштів як від обсягу ВНЗ, так і від накладних витрат від позабюджетної діяльності на оплату наукової роботи студентів і аспірантів;

- створення у ВНЗ спеціального фонду для аспірантів, призначеного для підтримки найбільш обдарованих молодих людей.

3.2. Нормативно-правова база управління кадрами

Формування правового поля освіти і науки – одне з найактуальніших завдань для української держави, оскільки ця галузь є основою розвитку будь-якого суспільства. Усі провідні країни Сходу і Заходу нині активно розвивають так звану інноваційну економіку, ознакою якої є створення все більшої кількості наукових навичок за одиницю часу, при цьому в соціальному розвитку з його пріоритетом людських цінностей на перший план виходять потреби в становленні людиноцентристського суспільства. Щоб реалізувати основне багатство України – інтелект її громадян, – слід мати чіткі, загальнозрозумілі правові норми діяльності закладів освіти й науки.

Здавна в Україні у пошані були освіта і наука. Антіохійський архиєпископ Павло Алепський, подорожуючи Україною в XVIII ст., писав про наших прадідів: "... Усі вони, за незначним винятком, грамотні, навіть більшість їхніх жінок та дочок уміють читати, ... священники навчають сиріт і не дають їм

тинятися неуками по вулицям. А дітей у них більше, ніж трави, і всі діти вміють читати, навіть сироти”.

Розвиток освіти і науки в Україні тісно пов'язаний з історією і розвитком української нації і держави. Від Ярослава Мудрого, Петра Могили, Богдана Хмельницького до Михайла Грушевського і нинішньої держави постійною була турбота про науку й освіту. Історія розвитку законодавства в Україні є тривалою, має давнє коріння. Зокрема, за часів Ярослава Мудрого було введено шкільну освіту для дітей “нарочитої чаді”, а згодом вийшов і перший звід законів Володимира Мономаха “Повчання дітям”, засновані Острозький греко-слов'янський колегіум, братські школи, де навчання регламентувалося статутом – “Порядком шкільним”. М. Грушевський у своїй праці “Підстави великої України” висловлювали про те, що освіта в народній, а згодом середній школі повинна насамперед стати обов'язковою. В іншій роботі “Культура краси і культура життя” він зауважував, що було б добре, якби в бібліотеці поруч з Шевченковим “Кобзарем” можна було знайти розумні вітчизняні закони.

У першій Декларації Генерального Секретаріату Центральної Ради від 26 червня 1917 р. ішлося про намір поєднати в одних руках усе керівництво шкільною освітою. У справі позашкільної освіти ставилася мета допомогти культурним товариствам. Створювалися Всеукраїнська шкільна рада, шкільні округи.

У 1917 р. в резолюції Всеукраїнського учительського з'їзду в Києві зазначалося, що у шкільній роботі мусить бути національна творчість – словесна, музична, мистецька – залежно від індивідуального нахилу кожної дитини.

У 1918 р. було прийнято закони Української держави про обов'язкове навчання української мови і літератури, а також історії і географії України в середній школі. Серед важливих законів того часу можна назвати закон Української держави про заснування Української академії наук, першим президентом якої став В. Вернадський.

Значного розвитку набула законодавча та нормативно-правова база за радянських часів.

До 1991 р. стратегія освіти в Україні та умови її реалізації регламентувалися Законом України “Про зміцнення зв'язку школи з життям і про подальший розвиток системи народної освіти в Українській РСР” (від 17 квітня 1959 р.), основами законодавства Союзу РСР про народну освіту (від 19 липня 1973 р.), Законом України “Про народну освіту” (від 28 червня 1974 р.) та відповідними постановами Верховної Ради України, Ради Міністрів України.

У 1991 р. Верховна Рада України прийняла Закон України “Про освіту”, який виконав важливі функції – врегулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної, наукової, загальнокультурної підготовки громадян, визначив основні принципи розвитку освіти, закріпив повноваження державних органів управління навчальних закладів щодо реалізації державної політики.

Внутрішні і зовнішні пріоритети освітянського, наукового законотворення зумовлюють питання щодо загальної ідеології цього процесу. Ідеологія законотворчості освітньо-наукової галузі – своєрідний дух законів, які регулюють відносини у сфері освіти, науки, формується на основі трьох основних самостійних соціокультурних потоків: об'єктивно-історичного процесу українського державотворення, загальноцивілізаційного повороту людства до демократії, традиційної української національної культури і народної педагогіки. Оптимальне поєднання зумовлених цими потоками духовних домінант і створює той правовий фундамент, на яком розгортається законотворча практика у галузі освіти і науки в цей трансформаційний період.

Визначальною подією в історії освітянської галузі України стало прийняття 28 червня 1996 р. Конституції незалежної України, у ст. 53 якої зазначено: “... Кожен має право на освіту. Повна середня освіта є обов'язковою. Держава забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах; розвиток дошкільної, повної загальної середньої,

позашкільної, професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти, різних форм навчання; надання державних стипендій та пільг учням і студентам”.

Основу освітнього законодавства України сьогодні складає низка законів України: “Про освіту”, “Про дошкільну освіту”, “Про позашкільну освіту”, “Про професійно-технічну освіту”, “Про вищу освіту”, а також Укази Президента України: “Про Міністерство освіти і науки України”, “Про заходи щодо поліпшення функціонування та розвитку загальної середньої школи”, “Про заходи щодо реформування системи підготовки спеціалістів та працевлаштування випускників вищих навчальних закладів”, “Про додаткові заходи щодо реалізації державної молодіжної політики”.

Функціональноосвітня діяльність регламентується постановами Кабінету Міністрів України, такими як “Про затвердження комплексного плану заходів щодо розвитку загальної середньої освіти в 1999–2012 роках”; “Про розвиток сільської загальноосвітньої школи”, “Про перехід загальноосвітніх навчальних закладів на новий зміст, структуру і 12-річний термін навчання”, “Про затвердження положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту)”, та наказами Міністерства освіти і науки України, зокрема “Про затвердження Положення про державну підсумкову атестацію учнів (вихованців) у системі загальної середньої освіти”, “Про затвердження Положення про організацію навчально-виробничого процесу в професійно-технічних навчальних закладах”, “Про затвердження Положення про організацію навчального процесу у вищих навчальних закладах”.

Конституційне право громадян на результати своєї інтелектуальної діяльності (ст. 54 Конституції) реалізується за допомогою ряду законодавчих актів, якими забезпечується право на вибір і здійснення інтелектуальної, творчої діяльності, свобода літературної, художньої, наукової діяльності і творчості. До таких належать Закони України “Про наукову і науково-технічну діяльність” від 13 грудня 1991 р. в редакції 1998 р., “Про наукову і науково-технічну експертизу” від 10 лютого 1995 р., Укази Президента України: “Про вищу атестаційну комісію України” від 25 лютого 1992 р., “Про державну

підтримку наукової діяльності Академії Наук України” від 22 березня 1994 р. та інші акти законодавства України.

Конституцією, Цивільним кодексом, законодавством України забезпечуються права інтелектуальної власності, авторські й пов'язані з ними майнові і моральні інтереси громадян. Об'єктом права інтелектуальної власності є твори науки, літератури та мистецтва, винаходи, корисні моделі, зразки, раціоналізаторські пропозиції, знаки для товарів і послуг, результати науково-дослідницьких робіт та інші результати інтелектуальної праці. Громадяни користуються однаковими з юридичними особами і державою правами інтелектуальної власності. Ці права гарантуються тим, що без згоди автора (власника) ніхто не може використовувати їх, крім випадків, передбачених законодавством. Так, відповідно до Закону України “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі” від 15 грудня 1993 р. винахіднику належить право авторства, яке є невідчужуваним особистим правом і охороняється безстроково. Законом “Про авторське право і суміжні права” від 23 грудня 1993 р. охороняються твори у галузі науки, літератури й мистецтва. Автору або іншій особі, яка має відповідне право, належить виключні права на використання твору в будь-якій формі і в будь-який спосіб.

Охорона результатів інтелектуальної власності забезпечується Цивільним кодексом України, а також Законами України: “Про охорону прав на сорти рослин” (від 12 квітня 1993 р. в редакції 2002 р.), “Про племінне тваринництво”, “Про науково-технічну інформацію” (від 25 червня 1993 р.).

Важливим завданням законодавства України є підтримка розвитку інформаційних технологій, функціонування та захист інформації. Закони України “Про охорону прав на топографії інтегральних схем” від 5 листопада 1997 р., “Про захист інформації в автоматизованих системах”, “Про електронний цифровий підпис”, “Про електронний документ та електронний документообіг”, “Про національну програму інформатизації” та інші визначають у цілому правові основи інформаційного забезпечення діяльності суспільства.

Держава ухвалила низку законів на підтримку вітчизняної науки і виробництва, стимулювання інноваційної діяльності. До таких слід віднести Закони: “Про інноваційну діяльність” від 4 червня 2002 р., “Про спеціальний режим інвестиційної і інноваційної діяльності технологічних парків” від 16 червня 1999 р., “Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки” від 11 червня 2001 р., “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” від 16 січня 2003 р.

З метою забезпечення прав на результати інтелектуальної власності держава сприяє розвитку науки, встановленню технічних наукових зв'язків України зі світовим співтовариством. Основні напрями, форми і методи державної підтримки у цій сфері науки і науково-технічної діяльності, визначені в Законі України “Про наукову і науково-технічну діяльність”, регламентуються міжнародними угодами, конвенціями та договорами, що ратифікуються Верховною Радою України. Тільки в галузі охорони інтелектуальної власності Україна приєдналася до міжнародних актів.

Важливим напрямом діяльності у сфері створення законодавчого поля освіти є міжнародне співробітництво, яке покликане забезпечити інтеграцію національної освіти до міжнародного освітянського простору на таких головних принципах: пріоритет національних інтересів; збереження і розвиток інтелектуального потенціалу нації; орієнтація на національні, загальнолюдські фундаментальні цінності.

Методологічними та соціально-політичними інтегрованими документами, які було покладено в основу розвитку освіти в Україні на світовому рівні, вибору пріоритетів цього розвитку, стали резолюції та рекомендації ЮНЕСКО з питань освіти, зокрема “Рекомендації щодо освіти у дусі міжнародного взаєморозуміння, співпраці, миру та освіти в галузі прав людини та основних свобод особистості” (Париж, 1974 р.), “Всесвітня програма дій у галузі освіти з прав людини та демократії” (Монреаль, 1993 р.), “Декларація Міністрів”, прийнята на 44-й сесії Міжнародної конференції з питань освіти (Женева, 1994 р.), “Інтегровані рамки дій у галузі освіти в дусі миру, прав людини та

демократії” (Париж, 1995 р.), Міжнародна стандартна класифікація освіти (МСКО, ЮНЕСКО, 1997 р.).

Законом, що встановлює головні освітянські пріоритети, є Закон України “Про освіту”, який визначив освіту як основу інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення його освітнього рівня, забезпечення народного господарства кваліфікованими фахівцями.

Завданням законодавства України про освіту є регулювання суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної, наукової, загальнокультурної підготовки України. Законом визначено, що право на освіту забезпечується розгалуженою мережею закладів освіти, наукових установ, закладів післядипломної освіти; відкритим характером закладів освіти, створенням умов для вибору профілю навчання і виховання відповідно до здібностей, інтересів громадян. Визначає закон і форми навчання – очну, заочну, вечірню, екстернат і педагогічний патронаж.

Закон України “Про освіту” зобов'язує державу здійснювати соціальний захист вихованців, учнів, студентів, курсантів, аспірантів, докторантів та інших осіб незалежно від форм їх навчання і типів закладів освіти, де вони навчаються.

Закон визначає, що основними принципами освіти в Україні є: доступність освітніх послуг; рівність умов для реалізації здібностей особистості; гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських цінностей; зв'язок зі світовою та національною історією, культурою, традиціями; незалежність освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій; науковий, світський характер освіти; інтеграція з наукою і виробництвом; взаємозв'язок з освітою інших країн; єдність і

наступність системи освіти; безперервність і різноманітність освіти; поєднання державного управління й громадського самоврядування.

Для управління освітою в Україні створено систему державних органів управління: Міністерство освіти і науки України; міністерства і відомства України, яким підпорядковані заклади освіти; Вища атестаційна комісія України. Освітою опікуються місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування і підпорядковані їм органи управління освітою.

Міністерство освіти і науки України при цьому є центральним органом державної виконавчої влади, який здійснює керівництво у сфері освіти, а також бере участь у визначенні державної політики в галузі освіти, науки, професійної підготовки кадрів; розробляє програми розвитку освіти, державні стандарти освіти; визначає нормативи матеріально-технічного, фінансового забезпечення закладів освіти; здійснює навчально-методичне керівництво, контроль за дотриманням державних стандартів освіти; забезпечує зв'язок із закладами, державними органами інших країн; проводить акредитацію вищих навчальних та професійно-технічних закладів освіти; формує державне замовлення на підготовку фахівців тощо.

До функцій Вищої атестаційної комісії України належить організація і проведення атестації наукових і науково-педагогічних кадрів, керівництво роботою з присудження наукових ступенів.

Місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування здійснюють державну політику в галузі освіти і в межах їх компетенції: встановлюють обсяги бюджетного фінансування закладів освіти, установ, організацій системи освіти, що є комунальною власністю, та забезпечують фінансування витрат на їх утримання; здійснюють соціальний захист працівників освіти, дітей, учнівської і студентської молоді, розвитку їх здібностей, задоволення її інтересів тощо.

Якість надання освітніх послуг визначається системою державних стандартів освіти. Державні стандарти освіти встановлюють вимоги до змісту,

обсягу і рівня освітньої та фахової підготовки в Україні. Відповідність освітніх послуг державним стандартам і вимогам визначаються в Україні шляхом ліцензування, інспектування, атестації та акредитації закладів освіти у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. За результатами акредитації навчальному закладу надається право видачі документа про освіту державного зразка, встановлюється рівень акредитації.

Як уже зазначалось, однією з найважливіших ланок освітньої діяльності, що формують у державі національну еліту, є вища освіта, тому прийняття Закону України “Про вищу освіту” стало знаковою подією для освітянської громадськості України.

У вищих навчальних закладах підготовка за напрямками і спеціальностями фахівців усіх освітніх та освітньо-кваліфікаційних рівнів здійснюється за відповідними освітньо-професійними програмами ступенево або неперервно залежно від вимог до рівня оволодіння певною сукупністю умінь та навичок, необхідних для майбутньої професійної діяльності.

Структура вищої освіти України розбудована відповідно до структури освіти розвинутих країн світу, яка визначена ЮНЕСКО, ООН та іншими міжнародними організаціями.

Відповідно до наявних напрямів освітньої діяльності в Україні законодавчо визначено вищі навчальні заклади таких типів:

◆університет – вищий навчальний заклад IV рівня акредитації, який провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації з широкого спектра природних, гуманітарних, технічних, економічних та інших напрямів науки, техніки, культури і мистецтв, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, відповідний рівень кадрового і матеріально-технічного забезпечення, сприяє поширенню наукових знань та здійснює культурно-просвітницьку діяльність;

◆академія – вищий навчальний заклад IV рівня акредитації, який

провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у певній галузі науки, виробництва, освіти, культури і мистецтва, проводить фундаментальні та прикладні наукові дослідження, є провідним науково-методичним центром у сфері своєї діяльності та має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення;

◆ інститут – вищий навчальний заклад III або IV рівня акредитації чи структурний підрозділ університету, академії, який провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у певній галузі науки, виробництва, освіти, культури і мистецтва, здійснює наукову, науково-методичну та науково-виробничу діяльність і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення;

◆ консерваторія (музична академія) – вищий навчальний заклад III або IV рівня акредитації, який провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації у галузі культури і мистецтва – музичних виконавців, композиторів, музикознавців, викладачів музичних дисциплін, проводить наукові дослідження, є провідним центром у сфері своєї діяльності і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення;

◆ коледж – вищий навчальний заклад II рівня акредитації або структурний підрозділ вищого навчального закладу III або IV рівня акредитації, який провадить освітню діяльність, пов'язану із здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації, у споріднених напрямках підготовки або за кількома спорідненими спеціальностями, і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення;

◆ технікум (училище) – вищий навчальний заклад I рівня акредитації або структурний підрозділ вищого навчального закладу III або IV рівня акредитації, який провадить освітню діяльність, пов'язану зі здобуттям певної вищої освіти та кваліфікації за кількома спорідненими спеціальностями, і має відповідний рівень кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Державному вищому навчальному закладу IV рівня акредитації відповідно до законодавства може бути надано статус національного.

Національному вищому навчальному закладу рішенням Кабінету Міністрів України може бути надано повноваження: укладання державних контрактів із виконавцями державного замовлення; прийняття рішень про створення, реорганізацію, ліквідацію структурних підрозділів вищого навчального закладу; присвоєння вченого звання доцента чи професора вищого навчального закладу.

Відповідно до статуту вищих навчальних закладів України встановлено чотири рівня акредитації:

Перший рівень – технікум, училище

Другий рівень – коледж.

Третій і четвертий рівні – інститут, консерваторія, академія, університет.

Вищі навчальні заклади здійснюють підготовку фахівців за такими освітньо-кваліфікаційними рівнями:

- молодший спеціаліст (технікуми, училища, інші вищі навчальні заклади I рівня акредитації);

- бакалавр (коледжі й інші навчальні заклади II – IV рівня акредитації);

- спеціаліст, магістр (вищі навчальні заклади III, IV рівня акредитації).

У системі вищої освіти передбачено такі терміни навчання:

- базова вища освіта (термін навчання на базі повної загальної середньої освіти не перевищує 3 років; на основі базової загальної середньої освіти – не більше 4 років);

- повна вища освіта (нормативний термін навчання не перевищує 4 років, для осіб, що мають освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста, термін навчання зменшується на 1–2 роки);

- повна вища освіта (нормативний термін навчання для отримання освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” – 1–1,5 року; для освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” – не більше 1 року).

Навчальний процес у вищих навчальних закладах організується відповідно до основного нормативного документа – навчального плану, який складається на підставі освітньо-професійної програми підготовки фахівця

відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня і визначає перелік нормативних і вибіркових навчальних дисциплін, послідовність їх вивчення і форми контролю.

Для кожної навчальної дисципліни складається навчальна програма, яка є нормативним документом навчального закладу і містить виклад конкретного змісту навчальної дисципліни, послідовність, організаційні форми її вивчення, обсяг, форми та засоби поточного та підсумкового контролю.

Положенням про ступеневу освіту в Україні передбачено виконання таких вимог до різних освітньо-кваліфікаційних рівнів:

- кваліфікований робітник – це освітньо-кваліфікаційний рівень робітника, який на основі повної або базової загальної середньої освіти здобув спеціальні уміння і знання, має відповідний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань у певній галузі народного господарства;

- молодший спеціаліст – це освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув загальнокультурну підготовку, спеціальні уміння і знання, має певний досвід їх застосування для вирішення професійних завдань, які передбачені для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;

- бакалавр – це освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі повної загальної середньої освіти здобув поглиблену загальнокультурну підготовку, фундаментальні та професійно-орієнтовані уміння та знання щодо узагальненого об'єкта праці й здатний вирішувати професійні завдання, передбачені для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;

- спеціаліст – це освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобув спеціальні уміння та знання, має певний досвід їх застосування для вирішення складних професійних завдань, передбачених для відповідних посад, у певній галузі народного господарства;

- магістр – це освітньо-кваліфікаційний рівень фахівця, який на основі кваліфікації бакалавра або спеціаліста здобув поглиблені спеціальні уміння та знання інноваційного характеру, має певний досвід їх застосування та

продукування нових знань для вирішення проблемних завдань у певній галузі народного господарства.

Аспірантура і докторантура організуються для підготовки кадрів вищої кваліфікації у вищих навчальних закладах IV рівня акредитації. До аспірантури на денну та заочну форми навчання приймаються особи, що мають освітньо-кваліфікаційний рівень “спеціаліст”, “магістр”. Навчання і підготовка до захисту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата відповідних наук проводиться на кафедрі, під керівництвом провідного фахівця, як правило, доктора відповідних наук. Під час навчання аспірант повинен скласти кандидатські іспити з дисциплін загальної підготовки і з фахової дисципліни. По закінченні аспірантури аспірант допускається до захисту дисертації у відкритому слуханні з наступною передачею відповідного рішення вченої ради навчального закладу до Вищої атестаційної комісії і присвоєння наукового ступеня кандидата наук. Аспіранти денної форми навчання отримують стипендію.

До докторантури приймаються особи, що мають науковий ступінь кандидата наук і необхідні напрацювання для захисту дисертації наукового ступеня доктора відповідних наук.

Законом передбачена і діє система післядипломної освіти – спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти і включає:

- перепідготовку – отримання спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;
- спеціалізацію – набуття особою здатності виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності;
- розширення профілю (підвищення кваліфікації) – набуття особою

здатностей виконувати додаткові завдання та обов'язки в межах спеціальності;

- стажування – набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної спеціальності.

Наукова і науково-технічна діяльність викладачів вищих навчальних закладів забезпечується через органічну єдність змісту освіти і програм наукової діяльності; спрямування фундаментальних прикладних досліджень, розробок на створення і впровадження нових конкурентоспроможних техніки, технологій та матеріалів; розвиток різних форм наукової співпраці з установами й організаціями, що не входять до системи вищої освіти; безпосередню участь учасників навчально-виховного процесу в науково-дослідних і конструкторських роботах, що проводяться у навчальному закладі тощо.

Наукові дослідження, що проводяться за рахунок коштів державного бюджету, фінансуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі освіти і науки. У першочерговому порядку фінансуються фундаментальні й пошукові дослідження, а також науково-дослідні роботи, що виконуються в рамках пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки.

Важливим інструментом процесу забезпечення високої якості освіти є державна система ліцензування й акредитації.

Згідно з чинним законодавством навчальні заклади незалежно від їх відомчого підпорядкування і форм власності провадять освітню діяльність тільки після отримання відповідної ліцензії. Ліцензування освітньої діяльності вищих навчальних закладів здійснюється перед початком підготовки фахівців за напрямом, спеціальністю спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки шляхом проведення ліцензійної акредитації. Вищому навчальному закладу, що успішно пройшов ліцензійну експертизу, видається ліцензія на освітню діяльність, як правило, на термін завершення циклу підготовки фахівців за напрямом, спеціальністю, але не менше, ніж на три роки.

Акредитація напрямку, спеціальності та вищого навчального закладу здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки шляхом проведення акредитаційної експертизи. Вищі навчальні заклади, що успішно пройшли акредитаційну експертизу, отримують сертифікат про акредитацію напрямку, спеціальності або вищого навчального закладу, термін дії якого не може перевищувати 10 років.

Управління вищим навчальним закладом здійснюється на основі таких принципів:

- автономії та самоврядування;
- розмежування прав, повноважень та відповідальності власника, органів управління вищою освітою, керівництва вищого навчального закладу та його структурних підрозділів;
- поєднання колегіальних та єдиноначальних засад;
- незалежності від політичних партій, громадських та релігійних організацій.

Автономія та самоврядування вищого навчального закладу реалізуються відповідно до законодавства і передбачають право:

- самостійно визначати форми навчання, форми та види організації навчального процесу;
- приймати на роботу педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників;
- надавати додаткові освітні послуги;
- самостійно розробляти та запроваджувати власні програми наукової і науково-виробничої діяльності;
- створювати інститути, коледжі, технікуми, факультети, відділення, філії, навчальні, методичні, наукові, науково-дослідні центри та лабораторії, конструкторські та конструкторсько-технологічні бюро;
- займатися видавничою діяльністю, розвивати власну поліграфічну базу;
- провадити спільну діяльність з іншими вищими навчальними закладами, підприємствами, установами та організаціями;

- брати участь у роботі міжнародних організацій; звертатися з ініціативою до органів управління вищою освітою про внесення змін до чинних або розроблення нових нормативно-правових актів у галузі вищої освіти, а також брати участь у роботі над проектами щодо їх удосконалення.

Аналіз діючого законодавства в галузі освіти в контексті світового досвіду регулювання правовідносин у сфері освіти свідчить, що в Україні створена міцна законодавча основа для формування сучасної нормативно-правової бази, яка забезпечує еволюційний розвиток української системи освіти.

Однак освітня практика демонструє наявність значних недоліків у нормативно-правовому регулюванні відносин суб'єктів освітнього процесу й певних протиріч і непогодженості між положеннями окремих правових актів. Проблеми, що виникають у функціонуванні системи освіти, вимагають для їхнього вирішення подальшого удосконалювання і розвитку правової основи як у вигляді внесення відповідних доповнень і змін у діючі закони, так і прийняття нових законодавчих актів та інших нормативно-правових документів.

Для розробки рекомендацій з удосконалювання нормативно-правової бази управління кадрами у сфері освіти з урахуванням довгострокових перспектив розвитку української системи освіти необхідний аналіз діючої бази в частині кадрових відносин. У рамках даного проекту найбільший інтерес становлять питання про відповідність наявної нормативно-правової бази сучасним завданням реформування системи освіти.

З цією метою в дисертації було використано нормативно-правову базу даних.

Для аналізу як першочергові були визначені такі об'єкти державної кадрової політики в системі освіти і розробки відповідної розпорядницької документації:

- академічні права та свободи викладачів;
- оплата праці працівників системи освіти;
- добір і порядок заміщення посад у сфері освіти;

- підвищення кваліфікації науково-педагогічних, педагогічних керівників;
- підготовка наукових, науково-педагогічних, педагогічних, адміністративних і керівних кадрів для системи освіти;
- порядок оцінки й атестації працівників сфери освіти; соціальна підтримка працівників закладів освіти й інших організацій системи освіти;
- тарифно-кваліфікаційні вимоги до працівників сфери освіти;
- навчальне навантаження науково-педагогічних і педагогічних працівників.

Влада в системі освіти виявляється як здатність і можливість державних і громадських інститутів приймати суспільно значущі рішення і домагатися їх обов'язкового виконання на основі легітимної системи засобів і методів владного впливу. При всій прогресивності нормативно-правових документів, прийнятих в останні роки і спрямованих на розвиток системи освіти, для них характерна суперечливість, неоднозначність тлумачення, неконтрольованість виконання ряду положень. Тому основними принципами розвитку й удосконалювання законодавчо-нормативної бази системи освіти, у тому числі з питань кадрової політики і поточного управління кадрами, мають бути прийняті:

1. Забезпечення єдності, системності й наступності в нормативних документах різного статусу та рівня;
2. Уніфікованість законодавства, що передбачає розподіл повноважень у прийнятті законодавчо-нормативних актів між органами законодавчої, виконавчої влади й органами управління системою освіти;
3. Кодифікація, законодавчо-нормативних актів у галузі освіти по основних об'єктах правовідносин;
4. Широка соціальна база нормативних актів;
5. Контрольованість виконання положень нормативно-правових актів.

Реалізації цих принципів значною мірою сприяють технології, засновані на застосуванні сучасних комп'ютерних засобів.

Співробітниками "СОЦІО" пропонується технологія формування і структурування нормативно-правової інформації з проблем кадрової політики в

системі освіти. На основі розробленої ними системи інструментальної і технологічної підтримки законотворчої діяльності в даній предметній галузі пропонується технологія колективної розробки нормативно-правових документів складної структури.

Сьогодні склалася певна система державних гарантій працівників системи освіти. Нижче наведено перелік наявних державних соціальних гарантій і пільг для працівників сфери освіти.

3.3. Концепція кадрової політики вищих навчальних закладів

Логіка розвитку сучасного суспільства висунула освіту до числа провідних інститутів, які справляють у даний час найсильніший вплив на формування суспільного інтелекту, який сьогодні стає головним стратегічним ресурсом життєдіяльності народу будь-якої країни і всього світового співтовариства. Разом з тим уже давно, принаймні близько двох десятиліть років, вчені, політики, представники ділових кіл порушують питання про кризу освіти, оскільки досягнута якість освіти перестала відповідати вимогам науково-технічної цивілізації, не забезпечує гуманного вирішення проблем, зумовлених глобальними змінами в демографічних, екологічних, політичних, економічних та інформаційних умовах життя сучасного суспільства.

У нашій країні необхідність модернізації системи освіти була усвідомлена на початку 70-х рр., коли загострилися економічні протиріччя і почалося падіння темпів розвитку народного господарства. До середини 80-х рр. питання якості навчання і структурної перебудови системи освіти, сприйняті через призму нових освітніх пріоритетів, були взяті за основу реформ, що намічалися в освіті. Але системна економічна і політична криза 90-х рр. викликала в українській системі освіти не тільки гостру фінансову кризу, але різку методологічну кризу, “розхитала” цілісність реформаторських задумів і дій, звела їх до курсу на пристосування освіти до політичних і

економічних змін, що відбуваються в країні. Поточним завданням стало утримання системи освіти хоча б на досягнутому рівні. Домінуючими принципами державної політики в галузі освіти того періоду були: збереження потенціалу системи освіти, єдиного освітнього простору країни, забезпечення можливості отримання вищої освіти. І в цілому це вдалося.

За основними показниками ситуація стабілізувалася і навіть намітилася тенденція до деякого зростання (прийом до ВНЗ, контингент студентів, чисельність професорсько-викладацького складу, кількості докторів і кандидатів наук, які працюють у вищій школі, число аспірантів і докторантів).

Але збереження вітчизняної системи освіти за основними кількісними параметрами саме по собі не є гарантією її подальшого якісного розвитку, що забезпечує нарощування науково-технологічного потенціалу суспільства, формування адекватної кадрової інфраструктури основних галузей промисловості і сфери послуг, а також підвищення професійної конкурентоспроможності випускників на сучасному ринку праці. При збереженні чи навіть зростанні кількісних параметрів можливе порушення балансу між основними, базовими факторами системи освіти, що може викликати в ній дійсно системну кризу, якої поки що вдалося уникнути.

Базовими факторами системи освіти, як відомо, є:

- бажання громадян одержувати знання і соціалізуватися, у тому числі через придбання сучасних професійних якостей;
- рівень знань, наукова компетентність і професійний досвід викладачів, які здійснюють освітній процес;
- якість навчальних планів і програм, підручників і навчальних посібників, навчально-лабораторного обладнання і технічних засобів навчання.

До сьогодні не вдалося перебороти наслідки кризових явищ в розвитку української системи вищої освіти середини 90-х рр., коли внаслідок складної економічної ситуації в країні розпочалося зменшення контингенту студентів, які навчаються в державних ВНЗ.

Попит населення на вищу освіту сьогодні досить високий, відновлюється його реальна цінність. При збільшенні прийому до ВНЗ (з урахуванням недержавних) майже в півтора рази, порівняно з 1992 р., конкурс на вступних іспитах зараз тримається на досить високому рівні: число абітурієнтів, які претендують на денне навчання в державних ВНЗ, більш ніж у два рази перевищує кількість місць для зарахування. За даними соціологів, понад 70% випускників шкіл, що вирішили продовжити освіту, мають стійку орієнтацію на одержання саме вищої освіти. Для них вища освіта – це спосіб стати високоосвіченою, культурною людиною, домогтися успіху в житті, певного соціального статусу, матеріального благополуччя.

Аналізуючи попит на вищу освіту, варто звернути увагу на два принципово важливих явища. По-перше, це тенденція до зменшення кількості дітей дошкільного і раннього шкільного віку при одночасному зростанні чисельності учнів старших класів і молоді у віці 25 років. По-друге, спостерігаються усе більш серйозні порушення принципу загальнодоступності вищої освіти. Утворився як ніколи великий розрив між тими, хто може оплатити спеціальні освітні послуги і програми, і тими, хто не може цього зробити. Через фінансові труднощі все більше студентів навчаються там, де вони проживають чи у найближчих містах. У вищій школі України, незважаючи на проголошений принцип загальнодоступності вищої освіти, активно нарастають тенденції до елітарності і зниження академічної мобільності.

Щодо іншого базового фактора вищої освіти, необхідно констатувати, що тут ситуація дуже складна і суперечлива.

Стосовно третього фактора – якості навчальних планів і програм, підручників і навчальних посібників, навчально-лабораторного обладнання і технічних засобів навчання – необхідно зазначити наступне. Протягом попередніх десятиліть як у нашій країні, так і за кордоном зусилля з удосконалення якості вищої освіти переважно зосереджувалися на удосконалюванні навчальних планів, становленні нових навчальних програм,

впровадженні нових інформаційних технологій, поширенні в практику організації роботи ВНЗ принципів освітнього менеджменту тощо. Навіть якщо паралельно проводилися якісь заходи, пов'язані з покращанням кадрового потенціалу вищих навчальних закладів, зміна професійних якостей педагогічних кадрів практично не розглядалася як вирішальна умова для зміни якості освіти.

Що стосується вітчизняної практики реформування вищої освіти, то в останні роки провідна роль приділялася, насамперед, державним освітнім стандартам і новим інформаційним технологіям, на розробку яких уже витрачено чимало інтелектуальних зусиль і фінансових коштів. Багато в чому вибір таких пріоритетів був зумовлений необхідністю переосмислення соціокультурних цілей змісту вищої освіти, забезпечивши вирішення засобами освіти соціальних, науково-технічних, економічних, політичних і духовно-моральних протиріч, які нагромадилися в українському суспільстві. Але вибір цих пріоритетів був обумовлений не тільки об'єктивними факторами. Великий вплив на такий вибір справили і суб'єктивні фактори.

Серед останніх необхідно вказати, насамперед, на теоретико-концептуальне розуміння законів розвитку освітніх систем, що було покладено в основу документів щодо реформування і розвитку вищої школи в 90-х рр. Основу цього розуміння визначало механістичне уявлення про освіту як систему взаєморегульованих, зовнішніх стосовно людини, елементів, коли якому, незважаючи на декларований пріоритет особистості в освіті, не бралось до уваги, що головне цільове призначення системи освіти – збереження, трансляція і трансформація культури – реалізується, насамперед, носіями цієї культури, якими є викладачі.

Нами підготовлений проект Концепції кадрової політики в системі вищої освіти. У ході роботи над проектом було проведено кілька наукових семінарів і численні консультації з обговорення ключових позицій кадрової політики в системі вищої освіти.

Принципи державної кадрової політики у сфері вищої освіти і механізми її реалізації стали предметом обговорення на наукових конференціях, круглих столах, семінарах. У процесі роботи над положеннями концепції виявлено широке коло проблем, які вимагають системного наукового осмислення, необхідність послідовного використання для їх вирішення методології соціокультурного проектування і концентрації спільних дій органів управління освітою, самого викладацького корпусу, громадських наукових і академічних об'єднань та раціональної організації людських ресурсів вищої школи. Активна кадрова політика у сфері вищої освіти повинна створити реальні передумови для формування нових освітніх цінностей та ідеалів, сучасної якості вищої освіти, становлення правових, економічних і науково-методичних норм, правил і процедур організації й використання кадрового потенціалу, що забезпечують цілісність, стійкість та ефективність розвитку системи вищої освіти.

З огляду на досвід розробки проекту концепції кадрової політики у сфері вищої освіти сьогодні поставило завдання формування проекту концепції кадрової політики для всієї системи освіти.

Здійснення Національної Доктрини освіти України, програми розвитку освіти до 2010 р., інших програмних документів з реформування і модернізації системи освіти вимагає насамперед наявності обдарованих і кваліфікованих викладацьких кадрів, що багато в чому зумовлюється проведенням активної кадрової політики на державному, регіональному і галузевому рівнях системи освіти. Кадрова політика є надійним інструментом управління системою освіти, підвищення ефективності всіх її ресурсів, забезпечення цілісності і стійкості її розвитку в довгостроковій перспективі. Вироблення активної кадрової політики і на її основі удосконалювання всіх напрямів роботи з кадрами – об'єктивна потреба сучасного моменту реформування української системи освіти.

Концепція кадрової політики визначає систему принципів, цілей, завдань, пріоритетних напрямів і методів діяльності державних органів управління освітою щодо забезпечення системи освіти кадрами, які володіють необхідним рівнем професійної компетентності і громадської відповідальності. Дана

концепція поширюється на всі рівні управління освітою. Беручи до уваги специфіку різних рівнів, ступенів і видів освіти, концепція фіксує лише найбільш загальні орієнтири кадрової політики. Вона повинна бути підкріплена програмами розвитку кадрового потенціалу по відповідних рівнях системи освіти.

Концепція будується на принципах неухильного дотримання норм Конституції України, Законів України “Про освіту”, “Про вищу і післявузівську професійну освіту” та інших законодавчих актів, що поширюються на систему освіти, а також на основі чинної нормативної бази Міністерства освіти і науки, накопиченого практичного досвіду роботи з кадрами.

Вражаючі наукові й академічні успіхи української системи освіти в ХХ ст. забезпечені великою мірою професіоналізмом і сумлінністю її викладачів. І сьогодні, в умовах загальної економічної кризи, головною передумовою збереження дієздатності системи освіти є подвижницька діяльність її викладацького корпусу. Викладання виступає як форма суспільної служби, що потребує від викладацьких кадрів високих професійних знань і навичок, а також почуття особистої відповідальності за освіту і благополуччя тих, кого він навчає, суспільства в цілому. В основу Концепції покладені академічні ідеали й освітні цінності, що склалися на всіх попередніх етапах розвитку вітчизняної системи освіти, які представляють її кращі традиції.

Кадрова робота являє собою один з найбільш складних і багатогранних напрямів діяльності державних органів управління освітою, що вимагають комплексного вирішення організаційних, економічних, соціальних, правових, моральних, психологічних та інших завдань. Вона є пріоритетним обов'язком керівників усіх рівнів системи освіти.

Основними принципами кадрової політики в сфері освіти є:

1. Збереження нерозривної наступності в трансляції культури, науково-методичного досвіду і професійної компетентності українського академічного співтовариства від старшого покоління викладачів до нового.

2. Випереджальний характер кадрової політики, побудованої на реальній

комплексній оцінці і системному прогнозуванні кадрової ситуації.

3. Непорушне дотримання прав автономії закладів освіти у вирішенні кадрових питань. При цьому автономія не повинна використовуватися закладами освіти як привід для обмеження прав викладачів.

4. Прозорість прав і обов'язків усіх суб'єктів кадрових відносин, методів організації і контролю їх діяльності, чітко убудованих у загальний цикл управління системою освіти на кожному її рівні.

5. Домінування державно-суспільних, колегіальних процедур оцінки якості діяльності викладачів і адміністраторів системи освіти.

6. Створення в системі освіти умов праці, що забезпечують можливість виконання викладачами своїх професійних завдань і максимально сприяють їх ефективній діяльності.

7. Правовий і соціальний захист персоналу, забезпечення законності й соціальної справедливості при вирішенні кадрових питань.

Цілі та завдання кадрової політики у сфері освіти:

1. Збалансоване відтворення високопрофесійного кадрового корпусу викладачів для всіх рівнів і ступенів освіти, здатного забезпечувати безупинний процес передачі накопичених людством знань і технологій діяльності новим поколінням людей, розширення цих знань як в емпіричному, так і в теоретичному напрямі.

2. Підтримка оптимального режиму здійснення кадрових процесів відповідно до прогнозованих потреб системи освіти у викладачах і працівниках інших професій, стану ринку праці країни, принципів чинного законодавства.

3. Створення умов для формування в академічному співтоваристві організаційної культури, орієнтованої на підтримку й розвиток освітніх цінностей, ідеалів і норм, які спонукають викладацький корпус до творчого пошуку ефективних методів та засобів навчання і виховання підростаючого покоління з метою його підготовки до життєдіяльності в динамічному світі, що ускладнюється.

Досягнення цілей кадрової політики спирається на вирішення державними органами управління освітою й адміністраціями закладів освіти таких першочергових завдань:

1. Створення механізмів моніторингу стану кадрового корпусу та прогнозування потреби системи освіти в педагогічних й інших працівниках за рівнями освіти і типами закладів освіти. Формування держзамовлення на підготовку викладачів за пріоритетними напрямками освіти.

2. Створення умов для творчого зростання, підвищення кваліфікації і своєчасної перепідготовки педагогів усіх рівнів освіти, порядок здійснення яких визначається засновниками і статутами закладу освіти з урахуванням діючого законодавства.

3. Залучення в систему освіти обдарованих і висококваліфікованих викладачів, здатних на високому рівні здійснювати навчальний процес, вести наукові дослідження, освоювати нові технології й інформаційні системи, виховувати в учнях високі духовні ідеали і моральність, готувати фахівців високої кваліфікації.

4. Розвиток відповідальності у педагогічних та інших працівників сфери освіти за якість навчання й виховання дітей і молоді.

5. Створення умов для підготовки й закріплення у вищих навчальних закладах докторів і кандидатів наук з метою розширення фундаментальних і прикладних наукових досліджень та підвищення наукового рівня навчання студентів і аспірантів; дотримання доцільних пропорцій між дослідницькою і викладацькою діяльністю, усвідомлюючи, що науково-дослідна діяльність викладачів вищих навчальних закладів становить саму суть цієї професії.

6. Створення умов для припливу і закріплення в навчальних закладах початкової і середньої професійної освіти кваліфікованих фахівців-практиків, здатних забезпечити підготовку кваліфікованих працівників і фахівців середньої ланки відповідно до сучасних вимог і перспектив розвитку професійної діяльності.

7. Забезпечення дошкільних і загальноосвітніх закладів вчителями і

вихователями, як правило, з вищою освітою.

8. Здійснення як основної стратегії організації підготовки вчительських кадрів стратегії розвитку безупинної педагогічної освіти з акцентом на продовження навчання у ВНЗ фахівців із середньою фаховою освітою (за системою вечірнього й очно-заочного навчання), на координацію роботи ВНЗ і педучилищ (педколеджів) з метою забезпечити можливість фахівцеві із середньою фаховою освітою продовжити навчання у ВНЗ, починаючи з 3-го курсу.

9. Організація кадрових процесів і кадрової роботи на основі застосування сучасної системи науково-аналітичного й інформаційного забезпечення, використання досягнень науки, передового вітчизняного і закордонного досвіду. Визначення науково обґрунтованих нормативів викладацької діяльності на основі врахування оптимального навантаження за кожним напрямом діяльності та розвиток нормативно-правової бази кадрової роботи.

10. Створення умов для неухильного підвищення соціального статусу викладачів і працівників сфери освіти, який відповідає їхній ролі.

11. Забезпечення соціальних прав і гарантій працівників сфери освіти за всім спектром передбачених законодавством пільг і компенсацій.

Пріоритетні напрями діяльності по формуванню, розвитку і використанню кадрового потенціалу у сфері освіти передбачають послідовну і несуперечливу реалізацію викладених принципів, цілей і завдань кадрової політики у сфері освіти. Забезпечується це тільки в умовах організаційної цілісності процесів підготовки, формування, використання й розвитку кадрового потенціалу у сфері освіти на основі методологічної єдності процедур аналізу кадрової ситуації, прогнозування потреби закладів освіти у викладацьких кадрах, організації підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, встановлення оцінних критеріїв роботи з кадрами. Створення таких умов забезпечується на основі конкретизації образу сучасного викладача для кожного рівня й типу закладу освіти.

Постійне здійснення комплексного аналізу кадрової ситуації й прогнозування кадрових процесів на всіх рівнях і ступенях системи освіти вимагає:

1. Створення єдиної системи зв'язку, передачі й одержання оперативної і доступної кадрової інформації, що дає змогу здійснювати нагромадження статистичної інформації і вести моніторинг забезпеченості кадрами закладів освіти.

2. Наявності науково обґрунтованих методик прогнозування потреби системи освіти у викладацьких кадрах за рівнями освіти, типами закладів освіти і регіонами країни.

3. Розробки основних положень цільової контрактної підготовки науково-педагогічних кадрів через аспірантуру й докторантуру в провідних університетах країни за пріоритетними напрямками науки, критичними і “проривними” технологіями.

4. Здійснення цільової контрактної підготовки педагогічних працівників для закладів освіти, які розташовані в сільській місцевості, віддалених районах, і для національних шкіл.

5. Використання Інтернет-технологій для регулярного проведення соціологічних опитувань викладачів і студентів з метою врахування їхньої думки при підготовці стратегічних рішень з кадрових проблем.

Для розвитку підготовки високопрофесійних викладацьких кадрів через систему післявузівської професійної освіти необхідним:

1. Усіляка підтримка переважно авторитетних наукових і науково-педагогічних шкіл за рахунок концентрації ресурсів у таких вищих навчальних закладах, які мають наукові й науково-педагогічні школи, користуються авторитетом у науковому й академічному співтоваристві і здійснюють НДР відповідно до державних науково-технологічних пріоритетів.

2. Посилення форм і методів державного регулювання при доборі молоді, яка здатна і бажає продовжити навчання в системі післявузівської професійної освіти; відновлення і розвиток системи пошуку обдарованої молоді, способів і

методів якомога більш раннього залучення її до науково-дослідної й науково-педагогічної діяльності.

3. Підвищення рівня академічної мобільності талановитої молоді, яка проживає в різних регіонах країни шляхом створення умов для її навчання в аспірантурах і докторантурах провідних ВНЗ та наукових організацій.

4. Введення в дію освітніх програм і взірцевих планів підготовки аспірантів, які забезпечують високий рівень фундаментальної підготовки на основі органічної єдності природничо-наукових, технологічних і гуманітарних знань.

5. Введення практики широкого використання нових інформаційних і комунікаційних технологій як найважливішого інструменту роботи аспіранта і докторанта.

6. Вжиття заходів, які стимулюють участь аспірантів і докторантів у виконанні науково-дослідних робіт, передбачених державними й галузевими програмами НДККР, а також у міжнародних наукових програмах.

7. Розробка ефективних методів залучення коштів підприємств і бізнесу для цільового фінансування молодих талановитих учених, які працюють у сфері освіти.

Удосконалювання системи добору кадрів і оцінки їхньої діяльності повинно проводитися винятково на основі академічних критеріїв компетентності в галузі навчально-виховного і науково-дослідного процесів, а також на основі технологій атестації, орієнтованих на розвиток людини відповідно до її інтересів і здібностей. Комплектування закладів освіти висококваліфікованим і компетентним персоналом досягається за допомогою:

1. Наявності в закладах освіти всіх рівнів, типів і видів нормативних документів, які відображають типові кваліфікаційні вимоги до персоналу і посадові обов'язки.

2. Удосконалення процедур конкурсного добору на заміщення вакантних посад викладачів і керівного персоналу закладів освіти й технологій їх атестації за результатами діяльності.

3. Удосконалення процедур контрактного найму на роботу і їх узгодження з процедурами конкурсного добору.

4. Формуванням кадрового резерву і робота з ним.

Якісна модернізація системи професійного зростання й підвищення кваліфікації викладацького персоналу передбачає:

1. Введення кваліфікаційних рангів професорсько-викладацького персоналу вищих навчальних закладів, які відображають специфіку багаторівневої вищої освіти і різнопланових обов'язків, що покладаються на викладачів; створення адекватної нормативної, правової і науково-методичної бази для проведення відповідної реструктуризації кадрів вищої школи та диверсифікованості форм і видів оплати праці викладачів залежно від їхнього кваліфікаційного рівня професійної активності.

2. Реорганізацію системи перепідготовки й підвищення кваліфікації викладацьких кадрів з урахуванням реальних потреб та розширення їхньої професійної компетентності. При цьому передбачається розробка й запуск програм перепідготовки і підвищення кваліфікації, орієнтованих на інноваційні зміни в системі освіти, що визначені Державною програмою розвитку освіти й Стратегією соціально-економічного розвитку України до 2010р., у тому числі на основі використання можливостей сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

3. Оптимізацію мережі спеціалізованих рад; формування мережі дисертаційних рад за фахом “Теорія і методика професійної освіти”, які працювали б за пріоритетними напрямками вищої і середньої професійної освіти.

4. Розширення участі українських викладачів у міжнародних програмах академічній мобільності.

5. Створення й нагромадження “Золотого фонду науково-методичного досвіду вищої школи” у формі аудіо- і відеозаписів лекцій видатних учених та викладачів вищої школи.

Розвиток системи стимулів, які забезпечують підтримку й удосконалювання рівня професійної майстерності педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників установ і організацій системи освіти:

1. Посилення державного контролю за дотриманням критеріїв щодо рівня кваліфікації викладачів у процедурах ліцензування, акредитації й атестації закладів освіти.

2. Розробка пропозицій з удосконалення оплати праці працівників закладів освіти, що має посилити значення освіти, а, отже й викладацьких кадрів для українського суспільства.

3. З метою залучення висококваліфікованих кадрів викладачів, які працюють на неповній ставці, необхідно забезпечити, щоб ці викладачі мали пропорційно таку ж саму матеріальну винагороду і на рівних умовах з викладачами, які працюють на повній ставці, користувалися тими самими пільгами і компенсаціями, а також мали право на відповідне соціальне забезпечення, у тому числі пенсійне.

4. Введення в практику закладів освіти доплат за освітні новації (введення нових освітніх програм, нових курсів і дисциплін, використання нових методів навчання тощо).

5. Сприяння з боку органів управління освіти активному, взаємно-збагачуючому обміну ідеями й інформацією між викладацькими кадрами, у тому числі через організацію конференцій, симпозіумів, семінарів, спільних проектів тощо.

Упорядкування штатної структури закладів освіти та системи нормування праці викладачів, забезпечення заходів для дотримання норм організації й охорони праці викладачів і інших категорій працівників сфери освіти, для чого необхідно:

1. Розробити науково обґрунтовані методики розрахунку штатної чисельності викладацького й навчально-допоміжного персоналу закладів освіти, враховуючи сучасну організаційну структуру системи освіти, статус закладів освіти, цілі й завдання їхньої діяльності.

2. Розробити і ввести раціональні норми навчального аудиторного і позааудиторного навантаження викладачів: робоче навантаження викладацьких кадрів має давати їм змогу якісно виконувати свої навчальні функції й обов'язки, а також зобов'язання в галузі наукової, науково-методичної роботи й академічної адміністративної діяльності.

3. Забезпечити неухильне виконання правил техніки безпеки та норм охорони праці працівників системи освіти.

Розвиток системи соціальних гарантій і соціального захисту працівників сфери освіти має передбачати:

1. Забезпечення механізмів реалізації соціальних прав і гарантій кадрового персоналу закладів освіти по всьому спектру передбачених законодавством пільг і компенсацій.

2. Розробку механізму і реалізацію цільової соціальної підтримки працівників системи освіти, у тому числі у формі надання молодим викладачам можливості одержання спеціалізованого гуртожитку, пільгового харчування, одержання пільгового іпотечного кредиту для будівництва житла й інших форм соціального захисту.

3. Створення фонду соціального захисту і соціального страхування працівників вищої школи, розробку і запуск комплексу процедур моніторингу якості життя викладачів.

Удосконалювання організації кадрової служби закладів освіти ведеться в напрямі підвищення ефективності управління кадровою роботою, що буде відбуватися на основі:

1. Переорієнтації кадрових служб закладів освіти на виконання функцій органів кадрової політики.

2. Чіткої функціональної й організаційної побудови на сучасних принципах управління персоналом наскрізної системи управління кадрами у сфері освіти.

3. Удосконалювання правової бази трудових відносин у системі освіти.

4. Удосконалювання науково-методичного забезпечення кадрової роботи

з боку центральних органів управління освітою.

5. Підвищення кваліфікації працівників кадрових служб з урахуванням положень концепції кадрової політики в системі освіти.

Механізм реалізації кадрової політики можна визначити як принцип побудови в конкретних умовах місця і часу сукупності способів і правил впливу на розвиток кадрової ситуації, на систему зв'язків між суб'єктами кадрових відносин з метою трансформації сформованої кадрової ситуації в бажану.

Механізмами реалізації викладених вище положень кадрової політики є: підвищення заробітної плати викладачів до рівня, який би забезпечував залучення в освіту висококваліфікованих кадрів. При цьому необхідно:

1. Забезпечити в найближчі роки випереджальне зростання середньої заробітної плати працівників сфери освіти порівняно зі збільшенням розміру середньої заробітної плати працівників промисловості.

2. Здійснити перегляд системи оплати праці з метою введення більш раціональної диференціації оплати праці викладацьких кадрів.

3. Надати право закладам освіти самостійно встановлювати розміри оплати праці й преміювання викладачів із позабюджетних джерел за якість навчання й інноваційну освітню діяльність.

4. Передбачити на державному й регіональному рівні управління системою освіти, а також на рівні закладів освіти комплекс заходів для матеріальної підтримки молодих талановитих викладачів на основі врахування результатів їхньої діяльності.

Виділити фіксований відсоток коштів в обсязі витрат закладу освіти, а також у накладних витратах від позабюджетної діяльності ВНЗ на оплату наукової праці аспірантів і докторантів.

Поетапне реформування системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації педагогічних кадрів передбачає:

1. Введення обов'язкової педагогічної практики тривалістю в один навчальний рік як умови одержання диплома викладача.

2. Координацію дій керівництва системою освіти з реалізації чинних концепцій державної наукової, науково-технічної й інноваційної політики в системі освіти України, особливо, що стосується роботи з молоддю, розвитку інформаційних ресурсів системи освіти, інфраструктури й матеріально-технічної бази наукової, науково-технічної й інноваційної діяльності.

3. Проведення масової перепідготовки працівників освіти за сучасними інформаційними технологіями.

4. Створення ефективної системи підготовки й підвищення кваліфікації керівників закладів освіти і працівників адміністративних підрозділів, орієнтованої на нові економічні реалії.

5. Удосконалення системи оцінки якості роботи викладачів і їх професійної компетентності.

Розробка і введення нормативно-правових документів, які регламентують:

1. Порядок встановлення статусу державних службовців для певних (вищих) категорій працівників державного сектора освіти.

2. Систему і порядок введення кваліфікаційних рангів професорсько-викладацького персоналу вищих навчальних закладів.

3. Зміни системи оплати з метою удосконалювання системи оплати праці працівників сфери освіти.

4. Порядок залучення на роботу в заклади освіти молодих педагогів чоловіків і майстрів виробничого навчання як альтернативної військової служби.

5. Процедури державної акредитації закладів освіти з урахуванням критеріальних рівнів показників державної акредитації з якісного складу педагогічних і науково-педагогічних кадрів і за нормами навчального навантаження.

Створення єдиної (цілісної) інституціональної інфраструктури реалізації державної кадрової політики, основними компонентами якої є:

1. Загальнодержавна сервісна служба, яка забезпечує багатопрофільну і міждисциплінарну підтримку кадрових служб закладів освіти різних форм власності в підготовці й перепідготовці менеджерів з персоналу, в освоєнні нових кадрових технологій, в одержанні необхідної кадрової інформації, налагодженні ділових контактів, у тому числі і з закордонними закладами освіти. Ця служба повинна також здійснювати діагностику і прогнозування розвитку кадрового потенціалу в системі освіти. Головним інструментом впливу такої служби на кадрову ситуацію і вирішення кадрових проблем є своєчасна й точна інформація.

2. Відповідні підрозділи управління в системі Міністерства освіти і науки України, які займаються розробкою рішень у галузі кадрової політики з коротко- і середньостроковими наслідками.

3. Мережа регіональних центрів і служб, що сприяють регіональному і міжрегіональному, а також міжвідомчому співробітництву закладів освіти у підборі, підготовці й перепідготовці педагогічних і науково-педагогічних кадрів.

4. Профспілкові організації, академічні співтовариства, громадські союзи й асоціації, які повинні бути залучені до діяльності з розробки і реалізації активної кадрової політики.

5. Тимчасові проблемно-орієнтовані колективи і комісії, що могли б зосередитися на певній проблемі, зазвичай із середньо-і довгостроковими наслідками. Ці комісії мають визначати альтернативи і можливі стратегії вирішення проблеми. Їх варто створювати на обмежений термін з ясними повноваженнями, конкретним завданням і абсолютно без керівних функцій.

Пропонована інституціональна структура характеризується такими властивостями. По-перше, вона видається досить гнучкою, охоплює різні суб'єкти кадрових відносин у сфері освіти і дає змогу мати широку інформаційну базу для формування кадрових рішень. По-друге, дана структура здатна працювати з кожною окремою проблемою в її власному тимчасовому масштабі і забезпечувати координацію дій між різними горизонтами часу

(поточним, середньо-строковим і довгостроковим). По-третє, ця структура є відкритою, вона створює умови для участі у вирішенні кадрових проблем усіх зацікавлених сторін.

Серед соціальнопозиційних механізмів реалізації кадрової політики необхідно назвати розвиток культури управління системою освіти, заснованої на діалогічній взаємодії між викладацьким корпусом і керівництвом освітою, у тому числі керівництвом Міністерства освіти і науки України. Адміністрація закладів освіти і керівництво системою освіти далеко не завжди намагаються зробити доступними розуміння, пов'язані з різними інноваціями, й інтегрувати їх у систему цінностей академічного співтовариства. Академічне співтовариство повинно мати можливість впливати і контролювати хід реалізації кадрової політики.

Проблема якості освіти – це не тільки проблема сутності освіти і засобів навчання, але, головне, проблема кадрів.

Представлений проект Концепцій кадрової політики в системі освіти, у тому числі вищої, а також остаточний варіант проекту Концепції має формуватися в процесі спільної доробки проекту з особами, які безпосередньо пов'язані з реалізацією кадрової політики, оскільки відомо, що участь виконавців проекту в його розробці – одне з обов'язкових правил методології соціокультурного проектування.

Одночасно з доробкою Концепції потрібно провести комплекс досліджень з прогнозування потреби різних рівнів системи освіти в кадрах викладачів та інших категорій працівників. При цьому необхідно розробити науково обґрунтовані процедури діагностики і прогнозування кадрового потенціалу вищої школи на державному й регіональному рівнях за типами вищих навчальних закладів і рівнях вищої освіти, побудувати сценарії розвитку кадрового потенціалу вищої школи з урахуванням світових і вітчизняних тенденцій у науці й освіті і розробити прогноз потреби системи вищої освіти в наукових і науково-педагогічних кадрах до 2010 р. за рівнями вищої і післявузівської професійної освіти, підготувати пропозиції з розвитку мережі

освітніх структур підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої школи.

Поряд з роботами з прогнозування потреби в кадрах, необхідно провести розробку організаційно-методичного забезпечення формування й розвитку кадрового потенціалу системи освіти, розробку економічних механізмів управління професійним зростанням науково-педагогічних кадрів системи освіти, методики оцінки й управління професійним зростанням наукових і науково-педагогічних кадрів системи освіти, створити інформаційну інфраструктуру управління кадровим потенціалом системи освіти. Усі ці заходи вимагають системної координації для забезпечення єдності методології досліджень і взаємоув'язування їхніх результатів.

Висновки до розділу 3

1. За результатами проведеного аналізу кадрових ресурсів вищих навчальних закладів Міністерства освіти і науки зроблено висновки. Має місце позитивна тенденція до збільшення персоналу як за чисельністю, так і за якісними характеристиками. Темпи приросту основного персоналу ВНЗ III – IV рівнів акредитації дещо нижчі за темпи приросту контингенту студентів. Негативною є тенденція скорочення штатних кандидатів наук у вищих навчальних закладах I – II рівнів акредитації, що посилює проблему залучення викладачів з науковими ступенями, вченими званнями, особливо для проведення навчального процесу в коледжах, кількість яких зростає. Нерівні можливості в оплаті праці посилюють цю проблему.

Прогнозні оцінки тенденцій кадрової ситуації у вищих навчальних закладах на короткостроковий (до одного року) та середньостроковий періоди (до 3 років) дають змогу стверджувати про певне зростання, кількості та зміни структури педагогічних та науково-педагогічних кадрів вищих навчальних закладів. Стимулюючими факторами є ряд статей Закону України “Про вищу

освіту”. Можливе збільшення кількості основного персоналу завдяки приросту контингенту студентів, які будуть навчатися за кошти Державного бюджету. Зростатиме кількість викладачів на умовах штатного сумісництва. Поліпшаться якісні характеристики професорсько-викладацького складу. Більше викладачів буде залучатися із наукових установ.

2. Визначено, що управління вищим навчальним закладом здійснюється на основі таких принципів: автономії та самоврядування; розмежування прав, повноважень та відповідальності власника, органів управління вищою освітою, керівництва вищого навчального закладу та його структурних підрозділів; поєднання колегіальних та єдиноначальних засад; незалежності від політичних партій, громадських та релігійних організацій.

Автономія та самоврядування вищого навчального закладу реалізуються відповідно до законодавства і передбачають право: самостійно визначати форми навчання, форми та види організації навчального процесу; приймати на роботу педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників; надавати додаткові освітні послуги; самостійно розробляти та запроваджувати власні програми наукової і науково-виробничої діяльності; створювати інститути, коледжі, технікуми, факультети, відділення, філії, навчальні, методичні, наукові, науково-дослідні центри та лабораторії, конструкторські та конструкторсько-технологічні бюро; займатися видавничою діяльністю, розвивати власну поліграфічну базу; провадити спільну діяльність з іншими вищими навчальними закладами, підприємствами, установами та організаціями; брати участь у роботі міжнародних організацій; звертатися з ініціативою до органів управління вищою освітою про внесення змін до чинних або розроблення нових нормативно-правових актів у галузі вищої освіти, а також брати участь у роботі над проектами щодо їх удосконалення.

Аналіз вітчизняного законодавства щодо регулювання правовідносин у сфері освіти в контексті світового досвіду, свідчить, що в Україні створена міцна законодавча основа для формування сучасної нормативно-правової бази, що забезпечує еволюційний розвиток національної системи освіти.

Однак, освітня практика демонструє наявність значних пробілів у нормативно-правовому регулюванні відносин суб'єктів освітнього процесу і певних протиріч і непогодженості між положеннями окремих правових актів. Проблеми, що виникають у функціонуванні системи освіти, потребують для їхнього вирішення подальшого удосконалювання і розвитку правової основи як у вигляді внесення відповідних доповнень і змін у діючі закони, так і прийняття нових законодавчих актів й інших нормативно-правових документів.

При всій прогресивності нормативно-правових документів, прийнятих останнім часом і націлених на розвиток системи освіти, для них є характерною суперечливість, неоднозначність тлумачення, неконтрольованість виконання ряду положень. Тому визначено основні принципи розвитку й удосконалювання законодавчо-нормативної бази системи освіти, у тому числі з питань кадрової політики і поточного управління кадрами.

3. Концепція кадрової політики визначає систему принципів, цілей, завдань, пріоритетних напрямів і методів діяльності державних органів управління освітою по забезпеченню системи освіти кадрами, які мають необхідний рівень професійної компетентності і цивільної відповідальності. Вона повинна бути підкріплена конкретними програмами посилення кадрового потенціалу з відповідними рівнями системи освіти. Зазначена концепція базується на основних принципах кадрової політики в сфері освіти.

РОЗДІЛ 4

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

4.1. Інституціональні та структурні перетворення у системі освіти

Необхідність росту освітнього рівня суспільства, відновлення наукового потенціалу, підвищення ефективності освітніх програм і наближення кількості і якості послуг вищої школи до запитів ринку потребують розробки й впровадження найсучасніших форм і методів навчання. Тому проблема формування різнобічного комплексу освітніх програм стає сьогодні актуальною.

Дані, отримані в ході аналізу існуючої на ринку освітніх послуг ситуації, дають змогу зробити висновок, що всі розробки програм як місцевого, так і державного рівня в розвитку вищих навчальних закладів, не враховують відсутність коштів і системного підходу до вищої освіти.

Розглянемо проблеми системного підходу до розвитку вищої школи.

Говорячи про системний підхід до формування моделі розвитку вищої освіти, варто звернути увагу на необхідність розмаїтості форм і методів організації освітнього процесу.

Традиційні форми, що включають заняття за очною, очно-заочною і заочною формам, на сьогоднішній день стають гальмом у розвитку системи надання послуг освіти у вищій школі.

Інтенсифікація процесу одержання знань, що є актуальним для усього світу, вимоги до якості й індивідуалізації процесу одержання освіти різними категоріями учнів постійно потребують розробки й впровадження широкого комплексу освітніх програм, що дають змогу кожному бажаючому одержати саме ту освіту, так і у ті строки, що є для нього найбільш прийнятними.

На нашу думку, основними критеріями організації освітнього процесу, є такі:

- місце одержання вищої освіти (базової й другої);
- строки (загальна тривалість й інтенсивність);
- свобода вибору (індивідуальний підхід до навчання).

У результаті одержуємо можливість розглянути різні варіанти організації освітнього процесу.

В Україні існує двоступінчаста система освіти, що включає 4–5-річний цикл навчання бакалаврів. За ним – 1–2-річний рівень магістерської підготовки або підготовки спеціаліста.

Кожен ВНЗ вправі вибрати свій стиль.

Одним з актуальних питань розширення переліку й рівня надання послуг вищими навчальними закладами, є зокрема, розвиток науково-дослідницького сектора, що передбачено болонським процесом.

Не слід протиставляти перспективну наукову діяльність різним формам вторинної зайнятості в комерційному секторі. Крім того, сумісництво, тобто робота паралельно з основною у різних вузах, на курсах підвищення кваліфікації, бізнес-школах і звичайних школах, є ще й чинником підвищення кваліфікації та ерудиції викладача, який працює на підвищення освіченості на макроекономічному рівні (одже ніхто не стане запрошувати працювати за сумісництвом низькокваліфікованих викладачів).

Не секрет, що сьогодні багато університетів налагодили роботу зі школами й школярами. Спеціальні програми й олімпіади, проведені вузами серед старшокласників, покликані забезпечити приплив найбільшого числа підготовлених абітурієнтів у вузи. Крім того, подібна робота дає змогу знизити ризик “випадкового надходження”, при якому майбутні студенти погано уявляють собі дійсні цілі навчання й свою майбутню професію. Ці завдання є одними з найбільш важливих цілей вузу, і вирішити їх без відповідного “сумісництва” неможливо.

Слід дослідити питання вторинної зайнятості викладачів в комерційному

секторі. Варто зазначити, що в усьому світі кращі викладачі одночасно є й консультантами різних комерційних компаній. Більше того, подібна діяльність заохочується вузами й свідчить про високу науково-практичну репутацію викладача.

У той же час подібна діяльність істотно впливає на рівень наукової підготовки викладача, потребуючи від нього високої адаптованості до попиту на ринку праці, умінню переучуватися, освоювати нові курси.

Саме практичний досвід, придбаний у цих фірмах, робить професора висококласним, знаючим викладачем. Якщо додати до цього, що комерційні організації, як правило, мають більш могутні дослідницькі центри, ніж університети, то співробітництво провідних викладачів з комерційними компаніями, робота на сучасному устаткуванні в лабораторіях і на піку потреб суспільства закономірно є тією основою, на якій зростає досвід і репутація університетського викладача.

За останні роки різко зросла пропозиція з боку провідних вузів співробітникам комерційні організації прочитати цикл лекцій, провести ділові ігри або круглі столи.

Керівники багатьох кафедр і факультетів заохочують роботу своїх викладачів “на стороні”, якщо це позитивно позначається на рівні їхньої професійної підготовки. У рамках заохочення наукової праці й забезпечення додаткових заробітків викладачів ще з радянських часів залишилася практика ведення кафедрами “господарських тем” – виконання замовлень на науково-практичну роботу, оплачувану зацікавленими підприємствами.

Варто звернути увагу на ще один важливий аспект цієї проблеми. Гарний викладач – знаючий викладач. Знання добуваються різними шляхами: через навчання (у тому числі самоосвіта), читання літератури, проведення власних досліджень, розробку наукових програм, участь у роботі профільних підприємств.

Реалізація накопичених знань може провадитися багатьма методами (крім властивих навчального процесу):

- написання навчальних текстів (підручники, навчальні посібники, задачники);
- методичні розробки (складання програм курсів, підготовка роздавального матеріалу та розробка ділових ігор);
- практична апробація (прив'язка та впровадження в роботу підприємств й організацій);
- наукове визнання (публікації, виступи на конференціях, симпозіумах, конгресах, участь у спільних проектах).

Роботу з нагромадження знань викладач повинен організовувати таким чином, щоб до неї були максимально залучені студенти.

Це передбачає створення спеціального стипендіального фонду для студентів, що займаються науково-дослідною роботою, і сприяння їхньому закріпленню в рамках “академічної” орієнтації. Залучення студентів до науково-дослідної діяльності, заохочення найбільш здібних з них студентів, що беруть участь у різних олімпіадах, студентських конференціях, ділових іграх й інших формах наукової праці, можливо лише в тоді, коли на макрорівні будуть створені умови, при яких талановита молодь продовжить післявузівську освіту, роботу зі спеціальності, одержуючи відповідну заробітну плату.

Слід зупинитися на організаційних проблемах зближення наукової й педагогічної роботи у вузах.

Однією з гострих проблем у цьому зв'язку є скорочення навчально-лабораторних площ. Відсутність інвестицій в основні фонди з боку держави при одночасній необхідності державними вузами заробляти кошти на забезпечення першочергових потреб (заробітна плата, ремонт, оплата комунальних послуг), привели до того, що власні будівлі навчальні заклади стали здавати в оренду. При цьому ріст кількості учнів змусив їх, у свою чергу, брати під оренду приміщення в інших організаціях.

Більшість вузів, особливо комерційних, змушена «ділитися» досить невеликим числом наявних викладачів з іншими вузами. Викладач, що значиться в одному вузі (найчастіше виконуючи навантаження на

1,5–2 ставки), паралельно працює ще в 1–2 за сумісництвом, тому що середня заробітна плата професорсько-викладацького складу виявляється нижчою прожиткового рівня.

Науково-дослідною діяльністю в цих умовах займатися складно. І причиною цього є не тільки висока зайнятість аудиторними заняттями, але й відсутність елементарної матеріально-технічної бази.

У цьому зв'язку хотілося б звернути увагу на один істотний момент: надавати якісну освіту можуть лише викладачі, що глибоко знають теорію й здатні зв'язати її з реальним життям, що розвивається й змінюється дуже швидко. Навіть людина, що прийшла на викладацьку роботу з підприємства або установи, через рік – два втрачає зв'язок з дійсним станом справ у своїй галузі і, як результат, несе студентам застарілі знання. Особливо помітно це в галузях науки, що швидко розвиваються, причому не тільки в прикладних, до яких відноситься маркетинг, технологія виробництва, але й теоретичних, таких як економічна теорія, генна інженерія.

У процес “стикування” теорії й практики цілком можуть влитися й науково-дослідні розробки. Орієнтовані на реальні запити практики, засновані на дійсних подіях і проблемах, призначені для впровадження у виробництво, вони допоможуть викладачам постійно залишатися “на піку” найсучасніших проблем, методів і технологій, а студентам ще під час навчання нададуть можливість вливатися в реальне життя, здобувати виробничий стаж, одержувати необхідний досвід роботи після закінчення вузу.

Інколи можна зустріти негативне ставлення до викладачів, що займаються науковими дослідженнями. Особливо, якщо ця діяльність оплачується з яких-небудь фондів або солідними компаніями. Втім й ентузіасти, що безкорисливо витрачають свій час на дослідницьку роботу, не знаходять розуміння. Заздрість або неможливість зрозуміти потребу в науковому пошуку часом робить життя викладачів, відданих науці, досить складним.

Слід зазначити, що таке ставлення існує не тільки в нас. Однак виражається це невдоволення дещо інакше. Вчені в галузі управління бізнесом, які мають гучне визнання з боку керівників-практиків, можуть користатися відносно низьким ступенем поваги з боку своїх учених колег. Навпаки, ті вчені, яких високо цінують колеги за інтелектуальний калібр їхніх досліджень і думок, часто не сприймаються менеджерами, тому що відрізняються надмірною теоретичністю або абстрактністю. В останні роки відбулося “розмивання” таких меж.

Одним з найбільш перспективних напрямів розвитку вищої школи має стати дистанційне (інтерактивне) навчання. У цьому випадку, вважаємо за необхідне зазначити, що ця форма освіти є більш економічно вигідною. Проведений у Каліфорнійському університеті експеримент показав, що навчання за допомогою Інтернету виявилось більш ефективним ніж традиційне. Студенти “пояснили свої досягнення тим, що направляли професорам електронною поштою запитання, які нізащо не задали б при особистому спілкуванні” [8].

Можливо, оскільки експеримент проводився лише по одній дисципліні, по іншим – студенти вчилися в університеті очно, маючи доступ до бібліотеки й лабораторій.

Разом з тим, частка істини в цьому, безумовно, є. Принаймні, учитися в хорошому віртуальному університеті краще, ніж у поганому вузі на очній формі навчання. До того ж, очна форма не здатна охопити всіх бажаючих. “У США сьогодні налічується близько 15 млн студентських місць, а бажання вчитися в університеті висловили 100 млн американців. У Росії на 3 млн очних місць в 555 вузах щорічно претендує не менш 10 млн абітурієнтів” [2].

В Україні теж досить бажаючих одержати вищу освіту, але вони не роблять спроб вступу до ВНЗ із ряду причин: економічних, психологічних, соціальних, сімейних.

В умовах переходу вищої освіти на компенсаційну основу дистанційне навчання може забезпечити можливість його здобуття з меншими витратами й набагато більшому числу студентів.

Слід спеціально зупинитися на питанні індивідуалізації освіти. Практика функціонування більшості закордонних університетів показує, що студенти більшою мірою, ніж в Україні, мають можливість вибору індивідуальних програм навчання. Це стосується різних аспектів: від строків навчання до вибору викладача. Реформування вищої школи в Україні має враховувати цей аспект, оскільки можливість індивідуалізації освіти диктується не тільки бажанням студентів, але й вимогами ринку.

Разом з тим аналіз численних концепцій програм освіти, виконаних на різних рівнях (від окремих факультетів університетів до державної програми) свідчить, що вона незаслужено обходять це питання. Більше того, студенти ще слабо усвідомлюють необхідність індивідуальних форм навчання через недостатній рівень інформованості з цього питання.

Викладачі, найчастіше, не прагнуть до індивідуальної роботи зі студентами: для них це зайві проблеми, не вирішені ні законодавчо, ні на рівні вузу. Якими б ефективними не були програми одного викладача, заробітна плата й навчальне навантаження в нього буде така ж, як у його менш кваліфікованих колег.

У більшості розвинених країн освітня система має два рівні або типи формування навчальних програм. Перший – обов'язковий. Вуз виробляє обов'язковий набір дисциплін, призначає викладачів, студенти повинні лише підкоритися й додержуватися цього вибору. У такий спосіб організований процес навчання практично у всіх вітчизняних вузах.

В інших країнах подібна примусовість існує лише на першому курсі й, вибірково – на наступних. Основну частину навчальних програм студенти вибирають самі. Подібна альтернативна практика дає змогу студентові самому визначити, що саме йому знадобиться в майбутньому.

Кожен студент може відвідувати заняття різних лекторів, поговорити зі старшокурсниками, обговорити проблему вибору програм навчання зі своїм наставником, батьками, майбутнім роботодавцем (якщо він є) і на цій основі записатися до тих викладачів, які його влаштовують, на дисципліни, які йому потрібні.

Вибір у цьому випадку подвійний: у більшості пропонованих вузів дисципліни читають два, а то й більше викладачів. Таким чином, студенти вибирають не тільки предмет навчання, але й викладача. Відповідно, формується й заробітна плата викладачів: ті, до кого записалося більше студентів, одержують більше.

Такі освітні програми динамічні. Коливання попиту на них досить високі, і найчастіше визначаються зовнішніми причинами: сплесками або падіннями інтересу до тієї або іншої дисципліни внаслідок змін, що відбуваються в зовнішньому світі. Однак і внутрішні характеристики, такі як авторитет і якості викладача, є не менш важливими.

Кожен професор, що бажає зберігати або збільшувати потоки, повинен підтримувати постійно високий рівень викладання, оновляти свої знання, відповідати вимогам ринку, тобто якщо буде потреба, – перебудовуватися, розробляти нові курси або читати свою дисципліну в збільшеному обсязі.

У багатьох закордонних вузах існує система попереднього запису на курси, що починаються за 3–4 місяці до формування реальної заявки. Якщо керівництво вузу бачить, що до якого-небудь викладача або на яку-небудь дисципліну записується занадто багато студентів, то замість одного потоку організовують два – паралельно або в наступному семестрі.

У “невдах”, до яких ніхто не записався, протягом “порожнього” семестру є час подумати, проаналізувати ситуацію, скорегувати програму, підготувати новий спецкурс або піти з університету. Працівникам, у яких вуз зацікавлений, може бути виділено час на створення нових програм, запропонована науково-дослідницька робота або адміністративні посади.

На жаль, подібні системи надання освітніх послуг у нас не тільки не практикуються, але й навряд чи можливі нині. Державні освітні програми ніяк не сприяють розвитку таких програм. Сьогодні альтернативні програми навчання можна зустріти лише при одержанні другої вищої освіти або в системі підвищення кваліфікації.

Старіючі кадри, зрівняльна заробітна плата, невміння бути кокурентоздатними – ці й багато інших факторів ускладнюють реформування системи освіти. Тому падають шанси студентів на одержання якісної й індивідуально-орієнтованої освіти.

Саме жорсткі умови фінансування державних вузів є сьогодні визначальними, розписані ранги заробітної плати виражені в існуванні єдиної тарифної сітки, не здатні стимулювати розвиток ефективних методів формування освітньої послуги.

Отже, пріоритетними напрямками розвитку вищої школи мають стати:

- системний підхід до вдосконалення вищої освіти. Він має включати проблеми формування комплексу освітніх програм, розвиток різних форм і методів навчання, а також державні програми фінансування й підтримки приватних ініціатив зі субсидування вищої школи;

- форми й методи організації освітнього процесу. Їх треба вибудовувати, спираючись на три критерії: місце здобуття вищої освіти, термін навчання (загальна тривалість й інтенсивність), свобода вибору (вузу, спеціальності, форми навчання);

- можливість вибору стилю, рівня й розмаїтості стадій навчання, які ВНЗ вважає потрібними: життя покаже правильність вибору, а ринок визначить необхідність існування конкретного навчального закладу;

- розвиток науково-дослідного сектора у вищій школі, що підтримується й стимулюється державою;

- стимулювання зацікавленості ВНЗ і викладачів у роботі за сумісництвом. Воно може бути не тільки в інших ВНЗ, найбільше – в науково-дослідних організаціях, комерційному секторі або державних установах;

– просвітницька діяльність. Вона має бути спрямована на підвищення загального інтелектуального рівня громадян країни, пропаганду вищої освіти взагалі й у даному ВНЗ зокрема, щоб студенти мали можливість вибору дійсно тих спеціальностей і навчальних закладів, які відповідають їхньому рівневі інтелекту, здібностям і бажанням;

– навчальні програми потрібно упорядковувати таким чином, щоб студенти максимально залучалися до науково-дослідної роботи й розробки прикладних програм;

– покращення умови для підвищення рівня послуг, які надає ВНЗ, причому не тільки прямих освітніх, але й додаткових: бібліотека, комп'ютери, сучасні лабораторії, облаштовані гуртожитки;

– інтенсифікація впровадження нових засобів і форм навчання. Зокрема, потрібно стимулювати розвиток дистанційних форм навчання, здатних залучити не тільки мешканців віддалених міст і зайнятих на роботі, але й громадян з інших країн;

– впровадження у вищій школі системи дворівневих навчальних програм: обов'язкових й індивідуальних.

Це потребує не тільки перебудови самої вищої школи, але й формування нових систем фінансування, як державного, так і комерційного.

4.2. Механізми комерціалізації вищих навчальних закладів

Державна підтримка вищої освіти, якою б вагомою вона не була, не в змозі забезпечити повного задоволення потреб вузу і його конкурентоспроможність. Насамперед тому, що будь-які централізовані “вливання” в економіку в більшості випадків однаково щедро субсидіюють як передові, так і відстаючі вузівські структури. Більше того, “соціальна нерівність сприяє розвитку макроекономічного популізму – перерозподіл доходів від

конкурентоспроможних секторів до неконкурентоспроможних, від успішних підприємств до невдах ” [6].

Неблагополучні ВНЗ, як правило, шукають причини невдач не у своїй діяльності, но у власному стилі управління, а в зовнішніх причинах, намагаючись усіма можливими методами “вибити” для себе кошти. Успішні ВНЗ не такі “наполегливі”, то перерозподіл коштів від них до менш щасливих однаково буде відбуватися, незважаючи на те, що фінансування ВНЗ здійснюється пропорційно кількості студентів.

Сьогодні очевидно, що будь-який ВНЗ повинен навчитися залучати додаткові кошти у свій бюджет. Про правильні пропорції державних і приватних джерел фінансування вищої школи сьогодні говорити не доводиться. Система вищої освіти поки що слабо утягується в ринкові відносини. Міркування, про те яка модель – американська з переважно приватними ВНЗ чи європейська із солідною державною підтримкою – краща, не мають сенсу.

Очевидно, право на існування мають обидві моделі, хоча кращою є їх поєднання. Це значить, що розвиток вищої професійної освіти передбачає гармонійне поєднання часткового державного фінансування (через виплати студентам за навчання й пряме субсидування) з додатковим залученням коштів із приватних джерел, наприклад у вигляді спонсорської допомоги.

Для свого відтворення як системи знань і специфічного виду діяльності, вища школа може залучати пряме фінансування. Водночас вона може займатися комерційною діяльністю й використати для свого розвитку приватні інвестиції.

Аналіз можливих джерел фінансування діяльності вузів, виконаний у рамках дійсного дослідження, дає змогу зробити висновок про те, що як джерело, так і кошти залучення можуть мати різну природу.

Причому, джерелами фінансування можуть виступати не тільки державні кошти. Істотним внеском у розвиток вищої освіти є залучення коштів різних підприємств, організацій і приватних осіб, що бажають підтримати систему вищої школи.

Немаловажним фактором підвищення комерційної привабливості вузу є суспільне визнання високого рівня освіти, що надається певним навчальним закладом. Отримуючи освітню послугу, людина повинна бути впевненою в тому, що здобуває не просто диплом, але й реальну користь у вигляді певних навичок, знань, умінь.

При цьому зовсім неважливо, платна або безкоштовна ця послуга для студента. Час, витрачений на навчання, він міг би використати для заробляння грошей, придбання практичного досвіду, на розваги або інші цілі. Замість цього він сидить в аудиторіях і бібліотеках, займається лабораторними роботами тощо. Крім цього, ще повинен оплачувати проживання в гуртожитку, харчування, транспорт тощо.

Навіть студент, що вчиться на “безкоштовній” основі, змушений купувати підручники й зошити, оплачувати послуги, пов'язані із процесом навчання (копіювання, сканування необхідної літератури й час в Інтернеті).

Не може ефективно розвиватися держава, що має мало або недостатньо освічених громадян.

Той педагогічний корпус, що ще зберігся у вітчизняних вузах, не в змозі проводити якісну й глибоку наукову та методичну роботу, витрачати час на консультації й бесіди зі студентами, тобто робити все те, що зобов'язані робити їхні колеги в більш розвинених країнах й університетах.

Фінансування вищої школи може й повинне здійснюватися як з державних джерел, так і з приватних: державне здійснюється загальнодержавним й місцевими бюджетами, а недержавні джерела фінансування можна розділити на субсидування окремих студентів і вузів.

У світі існують різні системи фінансування освіти: французька – з повним державним; американська – з переважно приватним. Так, у США в 1964 р. конгрес схвалив існуюче раніше в багатьох штатах створення професійних навчальних закладів за рахунок коштів, отриманих окремими штатами від продажу земель, і заснував так звані земельні субсидії для осіб, що бажають вивчати сільськогосподарські й інші технічні дисципліни.

“Розширення послуг, що забезпечувалися сільськогосподарськими коледжами штатів, відіграло значну роль у поліпшенні агрокультури в США. Університети й коледжі штатів, а також коледжі з неповним курсом дали можливість багатьом студентам, які в будь-якому іншому випадку не могли б дозволити собі навчання в них. У 1985/86 академічному році плата за навчання для студентів державних коледжів й університетів у середньому становила 1040 доларів порівняно з 5720 доларами для студентів приватних інститутів” [19].

У таких умовах складно говорити про досягнення в сільському господарстві України. Працівники, що не мають навіть закінченої середньої освіти, не говорячи про спеціальну і вищу, не можуть впроваджувати й обслуговувати нову техніку, розробляти передові технології, забезпечувати ефективну організацію праці.

Одним з перспективних напрямів розвитку вищих навчальних закладів в Україні буде створення, розвиток і введення спеціальних фондів для підтримки наукових і методичних робіт у ВНЗ. Це зумовлено тим, що фундаментальна наука входить у так званий неринковий сектор і тому не може бути орієнтована на комерційні принципи. Прикладна ж наука може й повинна вписуватися в ринок.

Джерелами фінансування цих фондів можуть стати як цільові державні кошти, так і внески приватних осіб й організацій. Розпорядниками коштів будуть керівники фондів, контролювати їхні витрати повинні ті, хто фінансує, тобто державні або приватні організації й особи.

Система державного фінансування загалом розписана в урядових стратегічних програмах. Питання залучення коштів некомерційних організацій і приватних осіб у науковій літературі й державних проектах майже не розкриваються. У результаті реально керівники ВНЗ не завжди мають уявлення про всі можливості вишукування цих джерел.

На практиці таке фінансування може здійснюватися як на безоплатній, так і на компенсаційній основі. До першої групи будуть входити благодійні й

спонсорські пожертвування, до другої – цільові вкладення з поверненням коштів у різній формі.

Прикладом спонсорської допомоги можуть служити перерахування на рахунки ВНЗ коштів, виділення техніки, устаткування і навіть простий дозвіл на безкоштовну або частково оплачувану оренду лабораторних чинавчальних корпусів. Причому, крім державних програм і благодійних фондів, цю діяльність проводять і великі корпорації.

Розподілом коштів на цільові проекти в розвинених країнах займаються численні благодійні фонди й організації, як загального призначення, так і цільові. Наприклад: “Червоний Хрест”, “Проти раку”, дитячі, житлові, допомоги біженцям, екологічні й т. ін. Вони також виділяють частину коштів на науку й освіту.

Для того, щоб в Україні бізнес набув цивілізованих рис й визнання суспільства, подібні програми є життєвою необхідністю. Практично повна їхня відсутність сьогодні зумовлене недовірою громадян і корпоративних осіб до того, що кошти будуть використані за призначенням.

ВНЗ, які мають потребу в таких коштах, повинні почати розробку й здійснення спеціальних програм, у тому числі просвітницьких. Більше того, їм необхідно довести суспільству, що такі фонди можуть ефективно функціонувати. Якщо їхні кошти підуть на першочергові потреби запризначенням, то в короткий термін з'явиться можливість створення мережі таких фондів по усій країні.

Цілком можливо, що така програма може бути ініційована на рівні уряду, а також зацікавлених міністерств і відомств, зокрема міністерств освіти і науки, охорони здоров'я, а також установами, що відають соціальними проблемами.

На відміну від України, за кордоном засоби масової інформації добровільно повідомляють про добродійність і спонсорство, можливо тому, що компанії, вдячні за таке безкоштовне просування, згодом розміщують у них рекламну інформацію.

Варто вказати на розходження між меценатством (добродійністю) і спонсорством.

Благодійні акції або програми зазвичай не мають на меті широкого висвітлення в засобах масової інформації або іншого піарівського ефекту. Підприємства й громадяни безоплатно допомагають дитячим будинкам, лікарням, ВНЗ, екологічним товариствам, бажаючи подати їм сприяння в існуванні й процвітанні.

Спонсорство має під собою цілком матеріальну основу: формування позитивного іміджу торговельної марки, просування продуктів і послуг на ринку, розширення поінформованості споживачів про свою компанію.

Грамотно побудована спонсорська програма спроможна дати відчутні результати: підвищення обсягу продажів, частки ринку, прибутку, в окремих випадках – відродити бізнес.

Реальний прибуток одержують і ті, хто вкладає кошти у венчурний бізнес, що розвивається в рамках науково-дослідних центрів (наукових парків) при університетах.

Кожний з таких парків являє собою якусь інфраструктуру (офісні й виробничі площі, телефони, комп'ютери та інше необхідне устаткування), що відкрита для будь-якої компанії, що бажає співробітничати із ученими з “материнського” університету або розробляє в його надрах свою технологію. Є консультанти із всіх питань, котрі готові перетворити ідею в бізнес-план, допомогти знайти кредит і команду однодумців, адже гарна ідея становить тільки 10% успіху, а 90% – це робота професіоналів при виході на ринок і закріпленні на ньому.

Якщо аспірат у процесі роботи над дисертацією висунув ідею, яка дасть прибуток надалі, він приносить її в парк. Проект, визнаний перспективним, одержує підтримку, що надається строком на півроку. Якщо через півроку фірма не відбулася, допомога припиняється й звільняється місце для нового проекту. Якщо вона виявилася “життєздатною”, то її продовжують фінансувати. За це науковий парк одержує частку в капіталі підприємства [18].

В Україні організувати подібний центр можна. Більшість старих університетів мають відповідні площі, але використовують їх неефективно, або ж здають в оренду іншим фірмам. Кошти для початку розвитку наукових парків можуть виділяти самі університети, а також місцеві або державні органи влади, приватні особи й комерційні підприємства. За оцінками лише 20–30% від всіх проектів виявляються успішними [70], але це дає змогу функціонувати відповідним розробкам, оскільки вкладення у венчурний бізнес у звичайних умовах виявляються менш ефективними – лише близько 5% з них залишаються життєздатними через 5 років.

На відміну від українських навчальних і дослідницьких центрів, закордонні вкладають чималі кошти в інфраструктуру: парки, центри розваг, басейни, спортивні й тренажерні зали – усе, що істотно збагачує територію таких наукових містечок, не кажучи вже про магазини, дитячі, шкільні, медичні установи, які необхідні для відпочинку, дозвілля людей, захоплених наукою. Вони і їхні родини повинні одержувати повноцінну релаксацію після роботи.

Окремі такі можливості передбачаються державними програмами розвитку освіти. Однак до кінця вони не реалізовані. Більше того, зараз в Україні відмінені пільги для технопарків.

Лише за умови органічної єдності між навчальним і дослідницьким процесами можливе виховання людей, які згодом будуть серйозно займатися науковою діяльністю й науково-практичними розробками. Це дасть змогу країні вийти на світовий ринок у ранзі високотехнологічної держави, а не сировинного придатка.

Немаловажним джерелом доходів може стати для вузів організація платного навчання. Треба приділяти більше уваги програмам підвищення кваліфікації й можливості одержання другої вищої освіти.

Комерційна основа цих форм освіти очевидна. Причому створюватися ці програми можуть або для широкою кола осіб, або для окремих підприємств й організацій. У першому випадку організуються спеціальні курси, на які можуть

бути зараховані всі бажаючі, у другому – кожна програма створюється, виходячи з потреб окремих компаній або організацій.

Таким чином, виходячи зі сказаного, можна підвести деякі підсумки:

– необхідно впорядкувати податкове й бюджетне законодавство для того, щоб в освіту й вузівську науку залучати кошти з недержавних джерел;

– при формуванні спеціальних (іменних) фондів приватними особами, підприємствами або організаціями передбачити, щоб кошти цих фондів не обкладали податками;

– вкладників коштів звільнити від податків зі зменшенням оподатковуваних сум.

З макроекономічної точки зору, держава при цьому втрачає частину податків, однак незрівнянно більше вона при цьому здобуває:

– у вищу освіту буде забезпечений приплив коштів, які в протилежному випадку будуть або перераховані з бюджетів (тобто тих же податків), або приховані від оподаткування;

– ВНЗ можуть отримати більші кошти, ніж це передбачено бюджетним фінансуванням і самофінансуванням студентів. За рахунок цього можуть з'являться додаткові можливості для вирішення таких проблем: виплати заробітної плати співробітникам і студентам, стимулювання наукових досягнень, зміцнення матеріально-технічної бази навчання, створення сучасних навчальних класів і лабораторій;

– у результаті забезпечення гідної оплати праці у ВНЗ повернуться кращі викладацькі й наукові кадри та перспективна молодь;

– підвищиться соціальна й економічна оцінка вузівської роботи, у результаті чого може бути забезпечене істотне скорочення “витоку” кваліфікованих кадрів за кордон. Більше того, з'явиться можливість залучення у вітчизняні ВНЗ кращих учених і викладачів з інших країн, насамперед із ближнього зарубіжжя.

У цілому реформування вищої школи й, зокрема, посилення комерційної складової діяльності ВНЗ, має підняти їхній престиж.

4.3. Основні елементи концепції розвитку

Кожен ВНЗ, як держава в цілому, повинен мати розроблену, постійно оновлювану концепцію розвитку, що представляє собою систему взаємозалежних елементів, які відображають його діяльність: інформатизації, гуманітаризації, міжнародного співробітництва, довузівської й післявузівської підготовки. Без такої концепції неможливо уявити собі динамічного розвитку системи вищої освіти в перспективі.

Концепція розвитку ВНЗ має складатися із двох частин: стратегічної й тактичної.

Стратегія намічає шлях розвитку ВНЗ, цілі, основні пріоритети. Тактика показує методи й засоби вирішення цих проблем.

Розглядаючи ці позиції стосовно вищої школи, слід зробити висновок, що стратегія ВНЗ повинна:

- мати форму докладного плану. Чіткий, короткий опис місії, цілей і напрямів розвитку організації можна видавати для ознайомлення кожному новому співробітникові;

- мати принципові позиції по поводженню ВНЗ на ринку освітніх послуг. “Агресивні” ВНЗ, що намагаються в найкоротший термін завоювати лідируючі позиції на ринку, повинні бути готові до великої відкритості й масованої реклами. Традиційні ВНЗ, що вже мають високу репутацію, зобов'язані бути націлені на її збереження й підтримку;

- бути продуманою, прогресивною, постійно новаторською. Вимога продуманості не випадково становить одну з основ стратегічного менеджменту;

- мати свою, відмінну від інших ВНЗ позицію (набір пропонованих послуг, їхня якість і ціна). При цьому позицію треба не просто виробити, але й активно декларувати: її зобов'язаний знати кожен співробітник навчального закладу, студенти, абітурієнти, спонсори, меценати, майбутні роботодавці;

– орієнтувати ВНЗ на цілеспрямований постійний розвиток у тривалій перспективі. Підготовка унікальних фахівців, обслуговування регіональних потреб у кадрах, науково-дослідна підтримка муніципальних або галузевих програм чи будь-яка інша перспектива мають бути сформульовані й доведені до кожного.

Щоб ВНЗ не відстав від вимог сучасного життя, концепцію потрібно періодично переглядати. Дійсно, ринок не стоїть на місці, замість одних цілей завтра можуть виникнути зовсім інші; і важливі конкурентні переваги перетворюються в очах споживачів у недоліки. Якщо вчасно оновлювати концепцію розвитку ВНЗ, то слабкі місця можна ліквідувати в ході її реалізації.

Але, наш погляд, будь-яка стратегічна програма має містити такі обов'язкові пункти:

- стратегічні пріоритети;
- формулювання мети діяльності ВНЗ;
- вказівка джерел конкурентної переваги;
- опис навколишнього середовища;
- визначення сильних і слабких сторін ВНЗ;
- чітке формулювання сегментів, по яких працює ВНЗ;
- портфельний аналіз послуг і ринків;
- програму наукових досліджень.

ВНЗ, який усвідомлює й ставить у центр своєї стратегічної програми надання своїм клієнтам послуг із здобуття вищої освіти, має шанси досягти успіху в перспективі.

У цьому зв'язку одним з головних завдань кожного ВНЗ при складанні концепції власного розвитку має стати проведення портфельного аналізу. Найбільш простою й ефективною схемою для нього є так звана матриця БКГ (ріст/частка ринку), розроблена Бостонською консультативною групою (рис. 4.1).

На горизонтальній осі відкладається величина відносної частки ринку, яку ВНЗ займає на ринку освітніх послуг (найчастіше – регіону або галузі, залежно від того, що важливіше для ВНЗ).

На вертикальній осі – темпи росту ринку для кожного з напрямку діяльності, якими займається ВНЗ.

Наприклад, один факультет може розвиватися нульовими темпами, а інший дає щорічний приріст 20%; отже, перший опиниться в нижній частині матриці, а другий – у верхній.

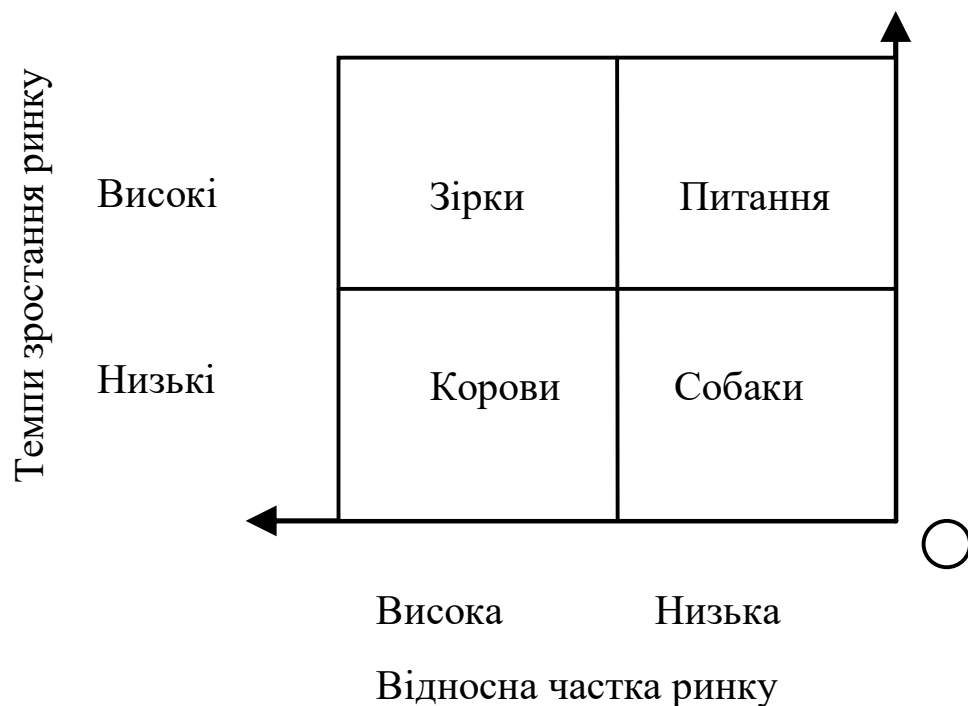


Рис. 4.1. Матриця БКГ

Іноді, щоб оцінити своє конкурентне становище, у матриці розміщують не власні факультети й спеціальності, а співвідношення між ВНЗ або факультетами-конкурентами. Тільки в цьому випадку осями матриці стануть конкурентні переваги по горизонталі й привабливість ринку по вертикалі. Стає очевидним становище вашого вузу й ваших конкурентів. Залежно від того, яке становище вони займають, можна розглядати можливі напрями конкурентної боротьби.

У деяких випадках фахівці можуть навіть поради́ти згорнути якийсь із напрямів роботи. Можливості матриці БКГ розглядаються в багатьох роботах, присвячених стратегічному менеджменту й маркетингу [70, 112, 113].

Використання її для потреб окремого ВНЗ можна розписати так, як це показано в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Напрями роботи ВНЗ залежно від положення в матриці БКГ

	“Зірка”	“Корова”	“Центр”	“Собака”	“Питання”
Головний напрям роботи: освітні програми	Інвестиції в зростання	Збереження досягнутого, отримання прибутку	Планування переміщення в один з квадратів	Максимізувати прибуток	Створити умови для розвитку
Частка ринку (регіональний чи галузевий)	Утримувати чи посилювати лідируючі позиції	Викачувати прибутки, не допускаючи інвестицій	Сегментувати ринок, обирати напрям	Для отримання прибутку скорочувати частку ринку	Інвестиції в збільшення частки ринку
Послуги (включаючи додаткові, що підвищують привабливість ВНЗ)	Розширювати асортимент і чіткіше його диференціювати	Жорстке диференціювання послуг і скорочення невдалих	Підвищувати якість, більш чітко диференціювати послуги	Зберігати або скорочувати кількість чи обсяг послуг	Розширювати асортимент або чіткіше його диференціювати
Ціни (включаючи всі додаткові послуги)	Цінове лідерство для збільшення частки ринку	Підтримувати чи м'яко збільшувати ціни	Зберігати діючі ціни, м'яко збільшувати	Підвищувати ціни	Різно підвищувати ціни для збільшення прибутку
Просування (включаючи рекламу і PR)	Агресивний маркетинг	М'який маркетинг	Просування окремих послуг	Мінімізація витрат і зусиль	Агресивний маркетинг
Поширення (включаючи філії)	Розширювати	Підтримувати діючу систему	Здійснити сегментацію	Підтримувати чи звертати	Обмежити охват
Виробництво послуг (освітніх і додаткових)	Розширювати, інвестувати	Максимізувати ресурси	Інтенсифікація	Зберігати чи вивільняти	Інвестувати розвиток
Науково-дослідні роботи (включаючи комерційні)	Розширювати, інвестувати	Концентрація на кращих	Інвестувати краще	Не має і не потрібно	Інвестиції «за розрахунком»
Персонал (включаючи обслуговуючий)	Покращувати менеджмент	Заохочувати стабільність	Зміна ключових менеджерів	Скорочувати управлінський персонал	Інвестувати тих, хто розвивається
Обігові кошти	Брати кредити	Підвищувати обіговість	Знижувати	Підтримувати чи знижувати	Інвестувати в зростання

У цілому кожний із квадратів можна охарактеризувати в такий спосіб:

– “зірки” – дуже привабливий ринок, позиції ВНЗ на ньому цілком успішні, але подальший розвиток потребує додаткових інвестицій через високу конкуренцію;

– “корови” – це скоріше “старіючий” ринок, конкуренція на ньому невисока. Цих “корів” зазвичай називають “дійними”: вони приносять високий прибуток, однак розвивати подібний напрям було б нерозумно;

– “собаки” – найчастіше їх намагаються позбутися, це напрям, що вимагає постійної уваги й не дає особливого доходу. Тим часом, для вищої школи “собаки” можуть забезпечити ту стабільність, без якої жоден ВНЗ не зможе вважати себе дійсно стійким. Тому “собак” треба “прикормлювати”, забезпечуючи неквапливу, без сплесків і змін стабільну роботу;

– “питання” – це крапля в море. Яка буря б у ній не бушувала, як би швидко вона не розвивалася, загальний результат на тлі інших підрозділів (або на тлі конкурентів) буде майже непомітний.

Єдина можливість, за якої такий напрям варто продовжувати розвивати, – це агресивне захоплення ринку, розвиток одночасно кількісного і якісного рівня даної послуги або напряму діяльності. Іноді “питання” тримають у ВНЗ для того, щоб вони не давали “дрімати” іншим напрямам, пожвавлювали життя ВНЗ, давали приводи для гордості й висвітлення ВНЗ в засобах масової інформації;

– центр матриці – небажане розташування, краще подумати, у бік якого квадрата все-таки схиляється “центрист” і далі діяти, виходячи із цього.

Вивчивши пріоритетні напрями розвитку ВНЗ, варто перейти до планування діяльності. У цьому випадку концептуальний підхід виявляється незамінним. Складання стратегії – складна й кропітка робота. Однак етап її реалізації – ще більш тернистий.

Реалізація стратегії – це найменш структурований і маловивчений розділ стратегічного менеджменту, оскільки успіх або невдача в реалізації стратегії в основному визначається не загальною теорією, а конкретними особливостями

компанії, особистими й професійними якостями керівника, ситуацією на ринку, внутрішньофірмовою культурою.

Як і в будь-якій іншій організації, тактичні шляхи досягнення стратегічних планів багато в чому визначаються, виходячи із суб'єктивних чинників: особистостей керівників, впливом агентів впливу (неформальних лідерів), що породжені відносинами в колективі. У рамках одного ВНЗ кафедри й факультети діють в однакових ситуаціях по-різному, у результаті чого виникають різні позиції. Такі перекося вкрай небажані, однак повністю уникнути їх неможливо, бо неможливо зібрати в одному місці однаково мислячих і діючих людей.

Таким чином, одним з головних завдань у процесі реалізації стратегії має бути виявлення ефективного досвіду й передача його всій організації. Якщо один факультет успішно залучає спонсорів, а інший не може купити комп'ютер, значить у ВНЗ не все в порядку. Організація, що має високу корпоративну культуру, упорається із цим без зусиль: улаштувати семінар по передачі позитивного досвіду від одного підрозділу до іншого усередині ВНЗ не так складно.

Небажаною для ВНЗ є ситуація, коли процвітаючі підрозділи не поспішають ділитися досвідом з менш вдалим. “Невдаха”, замість того, щоб учитися, винаходить причини, через які цей позитивний досвід зовсім не можна застосувати в його підрозділі.

Професійні організації відрізняє той факт, що визначення основної місії – які послуги й кому їх робити – як правило, залишається на особистий розсуд професіоналів. Наприклад, в університетах за зміст лекційного курсу, напрямок досліджень й їхні методи несе відповідальність професор. Отже, загальна стратегія випуску ринкової продукції університету має розглядатися як сукупність індивідуального навчання й дослідницьких постулатів усього складу викладачів. Однак є одне істотне обмеження цієї влади. Професіоналам надає можливість приймати самостійні рішення тільки те, що їхній стаж роботи зі спеціальності розглядається як гарантія прийняття рішень в цілому визнаних

їхніми колегами. Таким чином, основний засіб професійного контролю виступає доведена до межі індивідуальна воля.

Одним з важливих моментів є система підбору й забезпечення роботою топ-менеджерів у системі управління ВНЗ.

Це нагадує апарат державного управління в мініатюрі: методичні й вчені ради, адміністративно-господарські служби, секретаріат й інші підрозділи, які повинні бути організовані на постійній основі й ефективно функціонувати. Це значить, що в концепції ВНЗ мають бути закладені суворі правила й позиції корпоративної культури, підкорятися яким зобов'язані всі – від ректора до лаборанта, від абітурієнта до випускника. Саме ця культура дасть змогу створити той незабутній образ “Alma mater”, який збережуть випускники.

Стратегічне планування – це найважливіша, але не єдина складова концепції розвитку ВНЗ. Другою частиною її є тактика. Безумовно, немає необхідності закладати в цю концепцію кожен конкретний крок: де давати рекламу, коли і які проводити заходи.

Тактична частина повинна містити основні позиції за формою й способами вирішення тих або інших проблем. Кожен ВНЗ має корпоративні цінності й культуру.

Тактичні схеми спираються на стратегічні цілі ВНЗ. Так, принципи поведіння співробітників у типових ситуаціях можуть регламентуватися культурою ВНЗ. Якщо стратегія вимагає, щоб співробітники були уважні й чуйні при спілкуванні із клієнтами, то це має стосуватися кожного: від ректора до прибиральниці, від професора до лаборанта. Якщо ВНЗ головною метою вважає лідерство на ринку освітніх послуг, то цьому завданню має бути підпорядкована робота всіх підрозділів, служб і співробітників.

Завершуючи розгляд питання про формування концепції ВНЗ, варто підкреслити, що вона може й повинна зазнавати регулярного перегляду.

Стратегічні цілі й тактика ВНЗ змінюються із часом, відповідно до вимог ринку й загального соціально-економічного розвитку країни.

Затверджувати стратегічну програму слід на 5 років.

Повинна забезпечуватися гласність, щоб студенти, абітурієнти, їхні батьки, можливі спонсори й широка громадськість могли познайомитися з визначальними показниками роботи навчального закладу.

Сюди ж входить й можливість довідатися про перелік навчальних курсів, рейтинг викладачів, науково-дослідну й практичну підготовку.

4.4. Організація ефективної діяльності вищих навчальних закладів

Однією з найбільш складних проблем, що постають перед ВНЗ є підвищення ефективності освіти. Немаловажну роль у цьому відіграють економічні фактори. Так, вклавши більші кошти в навчальний процес, можна обладнати аудиторії й лабораторії, створити хорошу бібліотеку, запросити кращих викладачів, облаштувати побут студентів. У цьому зв'язку виникає проблема фінансування: державне (або галузеве) забезпечує ВНЗ тільки фізичне виживання. Студенти, що навчаються на комерційній основі, не можуть оплатити всі витрати. Підвищувати вартість навчання також не виглядає можливим.

Загальновідомо, що ВНЗ повинні вести власні комерційні програми, залучаючи кошти спонсорів й інвесторів. Але система оплати й навчання має бути адекватна ринковій і соціальній ситуації. При цьому варто враховувати, що практично всі ВНЗ мають програми за різними формами навчання, як закріпленими у законодавчому порядку, так і новими – дистанційними, інтерактивними.

Різниця у витратах на навчання, як і престижність їхніх різних форм, диктують необхідність розробки системи оплати. Першим кроком у цьому напрямку має стати створення системи обліку витрат на різні форми навчання. У цьому питанні можна виділити дві істотні проблеми. Перша стосується методики розрахунків, друга – можливості одержання даних для адекватного вираховування витрат.

Для вирішення першої проблеми можна запропонувати певну форму й методику обліку вартості навчання.

Для другої – при підрахунках потрібна погоджена оцінка осіб: від адміністрації й професорсько-викладацького складу ВНЗ до студентів. Варто сказати, що оцінка вартості навчання в різних країнах може мати суб'єктивний характер, враховуючи життєвий рівень й традиції кожної країни.

Так, навряд чи в українського студента, що проживає в гуртожитку, виникне ідея орендувати автомобіль, виїхати на “уїкенд” в іншу країну або стати членом престижного гольф-клубу, що цілком поширено в західних університетах. Тому подібні витрати у вартість навчання в нашій методиці не включені, хоча вони становлять необхідну частину процесу навчання для деяких категорій студентів.

Для підрахунку реальних витрат на навчання одного студента можна скористатися даними ВНЗ, державної або галузевої статистики, а також опитуваннями студентів.

Методика розрахунку вартості освіти передбачає визначення мінімальної й максимальної сум, які ВНЗ може одержати в розрахунку на одного студента за навчання. У методиці мають бути враховані всі фактори, включаючи державне (галузеве) фінансування, надходження від студентів, від благодійних (спонсорських) джерел, інвестиції підприємств.

Визначивши суми, які мають бути у розпорядженні ВНЗ для побудови розумної системи навчання, включаючи науково-дослідну роботу, практику, соціально-побутові й культурні умови, можна підрахувати, який обсяг додаткових (позабюджетних) коштів необхідно залучити та визначити вартість навчання студентів.

Форма розрахунку бачиться у вигляді балансу, що в одній частині відображає надходження коштів, в іншій – напрями їх використання. Ефективність такої інформації зумовлена тим, що ця схема розроблена в рамках бухгалтерського обліку. Однак, на відміну від традиційного бухгалтерського

обліку, вважаємо за необхідне ранжувати витрати за їх значенням, а також поділити їх на три групи:

- життєво необхідні витрати;
- актуальні витрати;
- бажані витрати.

До життєво необхідних відносяться витрати, без яких ВНЗ не може продовжувати свою діяльність. До групи актуальних – витрати, без яких неможливо підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності ВНЗ. До бажаних – витрати, які здатні підняти престиж і рейтинг ВНЗ.

Із цього випливає, що у вищій школі варто передбачити виділення ВНЗ, які держава вважає життєво важливими для себе і готова фінансувати в рамках першої групи. Друга й третя групи витрат мають забезпечуватися, в основному, з недержавних джерел, тобто за рахунок комерційної діяльності ВНЗ.

Подібний підхід, зокрема, зробить необхідним організацію у ВНЗ ринкового менеджменту, що надасть можливість здійснювати різноманітну діяльність із залучення коштів.

Поширену сьогодні систему “латання дір” за рахунок студентів, що навчаються на комерційній основі, багато дослідників, небезпідставно, визначають неспроможною.

Таким чином, першим кроком формування економіки ВНЗ має бути розрахунок витрат на виробничо-господарську діяльність навчального комплексу. Загальна схема доходів і витрат може мати вигляд балансу, представленого схематично в таблиці 4.2.

Як бачимо, оплата навчання має стосуватися тільки першої й другої частини витрат. При цьому держава бере на себе цільове фінансування першої частини витрат, а також, в окремих випадках, забезпечує виділення державних грантів на часткове покриття другої частини доходів ВНЗ. Все інше забезпечується з коштів, одержаних за рахунок сплати за навчання студентів (деяка частка другої частини доходів ВНЗ) і їхніх спонсорів (фінансування другої й третьої частин доходів).

Сьогодні витрати коштів здійснюються таким чином: всі доходи ВНЗ з різних джерел витрачаються на першочергові потреби, тому часом замість нормального фінансування, відбувається так назване “латання дір”.

Таблиця 4.2

Баланс доходів і витрат ВНЗ

Доходи	Сума	Витрати	Сума
1. Цільове державне (галузеве) фінансування		1. Життєво необхідні витрати	
1.1. Цільові кошти (держави, регіону, галузі) 1.2. Державне субсидування студентів і т. ін.		1.1. Заробітна плата професорсько-викладацького складу 1.2. Заробітна плата допоміжного персоналу 1.3. Комунальні платежі і т. ін.	
2. Державне (галузеве) фінансування		2. Актуальні витрати	
2.1. Субсидії найбільш важливим і високовитратним в навчанні ВНЗ 2.2. Гранти на цільові програми 2.3. Комерційні проекти ВНЗ 2.4. Спонсорська допомога підприємств, організацій і приватних осіб 2.5. Цільові інвестиції приватних осіб і організацій 2.6. Сплата за навчання студентами і т. ін.		2.1. Утримання гуртожитків 2.2. Утримання їдалень 2.3. Формування і оновлення бібліотечних фондів 2.4. Будівництво і утримання спортивних споруд, актових залів тощо 2.5. Оплата участі студентів і викладацького складу в конференціях 2.6. Забезпечення лабораторних фондів і польових занять 2.7. Ремонт 2.8. Оновлення устаткування 2.9. Утримання комп'ютерних класів, технічного і програмного забезпечення, виходу в Інтернет і т. ін.	
3. Комерційні проекти вузів		3. Бажані витрати	
3.1. Спонсорська, благодійна допомога підприємств, організацій і приватних осіб 3.2. Цільові інвестиції приватних осіб і організацій і т. ін.		3.1. Будівництво і утримання культурних і спортивних споруд 3.2. Формування і оновлення інфраструктури 3.3. Благоустрій території, навчальних корпусів, гуртожитків, інших споруд і т. ін.	

На рис. 4.2. наведені порівняльні схеми систем фінансування ВНЗ: нині діюча (а) і пропонована (б).



А) Існуюча система руху фінансових потоків у ВНЗ



б) Пропонована система руху фінансових потоків у ВНЗ

Рис. 4.2. Порівняння систем руху фінансових потоків у ВНЗ

У більшості країн ВНЗ, що успішно функціонують виділяють для особливо обдарованих студентів спеціальні стипендії, причому їх обсяг цілком достатній для покриття життєво необхідних витрат під час навчання. Така лояльність продиктована цілком раціональними міркуваннями: престижем, потребою у підтримці талантів, використанні знань студентів.

Крім того, університети створюють спеціальні робочі місця, на які приймаються переважно свої студентів. Це сфера послуг, наукові лабораторії, дослідницькі фірми, проектні організації. Праця студентів більш дешева, кваліфікація вище. Водночас вони отримують можливість, не полишаючи навчання, заробляти на навчання й/або власні потреби, одночасно одержуючи неоціненний практичний досвід і кваліфікацію.

Більш складним є питання про конкретні суми, які варто брати за навчання тому або іншому навчальному закладу (причому незалежно від того, здійснюється державне фінансування або це плата за навчання студентами). Іншими словами, проблема полягає в тому, яка частка актуальних витрат має погашатися із сум, що надходять за навчання, яку ВНЗ повинен одержати (заробити) самостійно.

Здається, що кожен навчальний заклад вирішує це завдання самостійно. Тут ураховуються різні фактори, основними з яких, на наш погляд, є такі:

- становище вузу в конкурентному середовищі (престиж);
- розвиток інфраструктури (стан аудиторій, лабораторій, бібліотеки, гуртожитків, їдалень, місць для відпочинку);
- можливість оплачувати освітній процес із боку держави й приватних осіб;
- величина й розвиненість комерційної позаосвітньої діяльності ВНЗ;
- державна, галузева й корпоративна підтримка ВНЗ.

Як правило, ВНЗ для залучення студентів відкривають престижні комерційні спеціальності, причому не завжди обґрунтовано. Крім бажання відкрити нову спеціальність, ВНЗ має володіти обов'язковою для цього основою: науково-педагогічними кадрами, матеріально-технічною базою, достатнім бібліотечним фондом за фахом.

Для того щоб виконати ці умови, ВНЗ свідомо йде на скорочення фінансування витрат для інших факультетів. Щоб уникнути цих проблем, Міністерству освіти і науки України варто розробити інструктивні й методичні матеріали, які дадуть змогу уніфікувати процедуру відкриття нових

спеціальностей і допоможуть навчальним закладам вишукати для цих цілей додаткові кошти.

У практиці визначення ціни сьогодні застосовуються такі методи:

– метод мінімальних сум, який дає можливість визначати кошти, що необхідні ВНЗ для існування. Отримана сума ділиться на планову кількість місць;

– метод порівнянь, за допомогою якого відслідковуються ціни на навчання в інших закладах, що діють у регіоні. Потім провадиться коректування з урахуванням приблизної оцінки рівня престижу ВНЗ або окремих спеціальностей порівняно з іншими;

– метод максимальних сум, при якому ВНЗ призначає плату за навчання, виходячи з максимально можливих величин;

– “стельовий” метод, де розмір оплати не розраховується, береться довільно, в основному за рішенням ректора, що вдається до авторитарних методів управління.

На жаль, жоден із цих методів не можна вважати повністю ефективним. На наш погляд, найкращий варіант розрахунку повинен ґрунтуватися на маркетинговій оцінці ВНЗ і якості навчання. Одним із ключових моментів при призначенні плати залишається визначення її раціональної величини.

Як зазначалося вище, неможливо знайти просто обчислювальної суми, тому що на величину оплати впливають багато факторів. Використовуючи грамотний маркетинг, можна призначити саме ту ціну, що забезпечить оптимальний результат. У цьому зв'язку визначимо, що вважається найкращим результатом.

Методика призначення плати за навчання повинна виходити з інтересів таких груп:

– держави (в особі державних і регіональних органів управління освітою);

– галузей народного господарства (в особі галузевих міністерств, відомств, підприємств, організацій);

- ВНЗ (в особі керівництва й співробітників);
- осіб, що навчаються (студентів, слухачів, фізичних, юридичних осіб, що забезпечують оплату за навчання);
- громадян (працівників підприємств й організацій в особі їхнього керівництва, менеджерів, непрацюючих осіб, що перебувають на утриманні держави).

Для того щоб зрозуміти, наскільки ефективною може бути схема плати за навчання, пропонуємо проаналізувати витрати і доходи кожної із цих основних зацікавлених груп.

Схематично цей баланс представлений у табл. 4.3. Наприклад, для досягнення безпеки країни держава повинна фінансувати вкладення у вищу школу. Так вона зможе забезпечити достатній рівень стратегічних наукових розробок.

Таблиця 4.3

Баланс витрат і доходів осіб, зацікавлених в освіті

Доходи (результати)	Групи осіб	Витрати
-безпека країни; -зростання ВВП; -благополуччя громадян; -інше	Держава	-фінансування вищих навчальних закладів; -субсидії студентам; -виділення грантів; -інше
-кваліфіковане управління; -розробка ноу-хау та впровадження досягнень НТП; -конкурентоспроможна продукція; -інше	Галузі	-фінансування вищих навчальних закладів; -спонсорська допомога ВНЗ; -гранти під проекти; -спеціальні стипендії студентам; -інше
-організація навчального процесу; -заробітна плата персоналу; -одержання прибутку; -інше	ВНЗ	-забезпечення нормальних умов навчання і відпочинку студентів; -забезпечення нормальних умов праці; -забезпечення високого рівня наукових досліджень і залучення кращих спеціалістів; -інше
-стати спеціалістами; -вміти навчатися і пристосовуватися до змінних	Студенти	-платити за навчання; -гарно навчатися і отримувати досвід;

умов ринку; -добре заробляти; -інше		-відмовитися від заробітку на час навчання; -інше
-працювати в хороших організаціях і мати добрих менеджерів; -отримувати достойну заробітну плату і пенсію; -пишатися своєю країною; -інше	Громадяни	-сплачувати податки; -поважати кваліфіковану працю; -прагнути робити краще і освоювати новітні технології; -інше

Відповідно до важливості завдань визначається частка витрат, яку покриває та або інша група зацікавлених осіб. Так, високотехнологічні виробництва приносять більше прибутку, ніж сировинні галузі. Виходить, державі вигідніше налагоджувати сучасне переробне виробництво. Продавати ліс у Фінляндію, щоб потім закуповувати в неї папір – доля слабких країн, скільки б не виправдували це міжнародним подолом праці.

Необхідно створювати науково-дослідні центри, підтримувати високотехнологічні промислові комплекси, сприяти розвитку престижних ВНЗ, розвивати привабливі для туристів райони, у тому числі діловий, науковий й освітній. Думаємо, що в цьому випадку в країну повернуться ті кошти, які сьогодні з неї вивозяться, у тому числі й “тіньові”.

Одним зі складних питань при реалізації такої схеми є рішення проблеми оплати навчання самими студентами або їхніми родичами. Зрозуміло, що в результаті розширення частки платного навчання, багато категорій малозабезпечених громадян виявляться за межами можливостей одержання вищої освіти. Це неминуче породить соціальну нерівність.

Варто визнати, що система вищої освіти відрізняється високим ступенем нерівності (або, скоріше, соціальної неоднорідності). Діти економістів ідуть навчатися в економічних ВНЗ, діти біологів вступають на біологічні факультети, а діти артистів до театральних інститутів.

При цьому ніхто не обурюється, якщо діти шахтарів стають шахтарями, а діти сталеварів — сталеварами. Елітні династії викликають неприйняття суспільства. Як не дивно, слова “блат”, “влаштував”, “пішов слідами батька” у зневажливому змісті можна скоріше почути саме під час обговорення

спадкоємності поколінь у середовищі гуманітарних і наукових кадрів, ніж під час обговорення робітничих професій. Ніхто при цьому не замислюється, що дитина лікаря починає опановувати професію з раннього віку, а не з 16-18 років, як інші.

Відповідно, ставлення до професії, загальна ерудиція в такого студента буде вищою. Більше того, у випадку спадкоємності професій шанси, що вибір професії зроблено правильно, збільшуються. Абітурієнт ще до вступу у ВНЗ може оцінити, наскільки майбутня професія відповідає його характеру чи здібностям. З цього не впливає, що із сина токаря виросте поганий лікар, але також очевидно, що далеко не всі діти лікарів (артистів, економістів) йдуть до медичного (театрального, економічного) ВНЗ.

У цьому випадку на перший план виходять питання кредитування студентів на період навчання. Кредитування за схемами, що пропонуються Національним банком України, для студентів обтяжливе й не вигідне. Економічний розрахунок показує, що брати кредит у більшості випадків нерентабельно.

Це великі гроші для студентів, на них, можливо, краще виїхати вчитися за кордон, одже у цьому разі, крім престижного диплома і мовної практики, у випускника залишаться зв'язки із представниками багатьох іноземних компаній, встановить які, навчаючись у вітчизняному ВНЗ досить складно.

Цілком резонно може виникнути запитання про те, чи потрібний такий кредит. Зазначимо, що кредитування студентів можуть здійснювати не тільки родичі або банки. У більшості країн кредитуванням найбільш здібних студентів займаються підприємства, громадські або благодійні фонди, самі ВНЗ. У випадку державного фінансування таких заходів у нашій країні можуть з'явитися можливості для розвитку різних форм підтримки студентів на період навчання.

Існують й більш економічні форми здобуття вищої освіти: колективне й індивідуальне. До них належить заочне навчання і один з його найбільш перспективних видів – дистанційне. Не можна не визнати, що традиційне

заочне навчання має істотні недоліки, про методи подолання яких замислюються фахівці різних професій. Одним з напрямів активізації безконтактної форми освіти сьогодні стає використання різноманітних способів дистанційного навчання з залучанням сучасних технічних засобів: освітнього телебачення й радіо, комп'ютерних мереж (включаючи Інтернет), відео - і аудіозаписів, гіпертекстів, супертьюторів.

Економічний ефект цих форм навчання проявляється у двох видах. З одного боку скорочуються витрати ВНЗ, у тому числі на утримання будівель і споруд(електроенергія, вода, орендна плата), адміністративні витрати (навчальне устаткування, меблі), на заробітну плату професорсько-викладацького складу й допоміжного персоналу. Правда, збільшуються накладні витрати (поштові, оплата послуг електронної пошти), а також витрати на розробку й розмноження навчально-методичних матеріалів (програм, підручників, практикумів, у тому числі й на електронних носіях), однак ці витрати істотно менші, ніж при очній формі навчання й цілком покриваються оплатою студентів за освіту.

З іншого боку, скорочення витрат ВНЗ автоматично спричиняє зменшення сум, необхідних на освіту. За оцінками фахівців, дистанційне навчання в три рази дешевше традиційного. Інші дослідники наводять більш низькі цифри: “В розвинених країнах задоволення одержувати освіту за допомогою комп'ютера обходиться дешевше на 20–25%”, граничне зниження вартості оплати вони вказують як 50%.

Така істотна різниця в оцінках визначається, очевидно, тим, що при розрахунках беруться різні показники. Дійсно, у вартість навчання можна включати різні суми: придбання й зміст комп'ютера з підключенням до Інтернету, при дистанційному навчанні – витрати на проїзд, харчування, проживання, втрата можливості одержання заробітної плати під час навчання.

Особливий випадок являє собою друга вища освіта. На відміну від першої (базової), здобути її можна тільки за гроші, більше того, на неї не поширюється система державних дотацій. Вихід у потенційних студентів, що бажають

придбати ще одну професію тільки один: знаходити власні кошти на здобуття цієї освіти. В Україні запроваджена програма перепідготовки безробітних, що передбачає здобуття другої вищої освіти за державні кошти при умові обов'язкового працевлаштування після її отримання. Однак і в цьому випадку більшість перепідготовлених працюють не у тих підприємствах, які подавали на них замовлення для працевлаштування, або взагалі працюють не за фахом.

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що держава, як і ВНЗ, ще не визначилися у своєму ставленні до вищої школи й способів вирішення її проблем. Зокрема, таких актуальних, як підвищення рентабельності ВНЗ, створення наукових шкіл, розвиток педагогічних кадрів та організація ефективних систем навчання.

Тому слід приділити увагу таким питанням розвитку вищих навчальних закладів, як система дистанційного навчання й фактори, що впливають на ставлення до навчання абітурієнтів і студентів.

Для того щоб зрозуміти, яким чином майбутні абітурієнти вибирають ВНЗ, був проведений аналіз ситуації за такими напрямками:

- переваги за спеціальностями/видами діяльності;
- державне/комерційне навчання;
- вимоги до якості й вартості навчання;
- бачення перспектив/напрямів кар'єри;
- зіставлення якості навчання й перспектив у кар'єрному зростанні.

Переваги абітурієнтів за спеціальностями/видами діяльності визначаються такими факторами: впливом родини, талантами й інтересами, прикладом знайомих тощо.

Однак, як правило, на вибір майбутньої професії впливає не спеціальність родичів, а їхнє вміння (або невміння) прищепити до неї любов. Люди, що працюють і пишаються своєю роботою, можуть захопити нею дитину. Батьки, не задоволені своєю трудовою діяльністю, переносять це на професійний вибір наступного покоління.

Абітурієнти (або їхні батьки), для яких головне одержати будь-яку освіту, на одне з перших місць ставлять географічні фактори, вибираючи навчальний заклад, який їм підходить територіально. Втім, географічний принцип вибору ВНЗ важливий для тих, хто хоче навчатися в рідному місті. Романтиків тягне до самостійності, до звільнення з-під батьківської опіки, провінціалів ваблять великі міста.

Останнім часом географічний принцип став істотно впливати на вибір абітурієнта у зв'язку з фінансовими причинами: навчатися далеко від дому можуть дозволити собі діти забезпечених батьків і ті, хто паралельно з навчанням можуть працювати. Тому, мають бажання закінчити престижний ВНЗ, але розташований далеко, абітурієнт змушений вибирати той, що знаходиться поруч, хоча в ньому може не виявитися бажаної спеціальності. Отже студент починає освоювати професію, до якої не прагнув.

Для багатьох категорій абітурієнтів важливою є форма навчання, її тривалість і навантаження за одиницю часу. Деякі вибирають ВНЗ, де на очній формі можна навчатися довше, щоб не потрапити в армію. Інші працюють і віддають перевагу дистанційному навчанню.

Фактор тривалості й інтенсивності, таким чином, для частини майбутніх студентів має першочергове значення. Особливо зростає його роль для тих, хто бажає здобути другу вищу освіту: витратити кілька років на навчання не всі мають можливість.

При стратегічному плануванні діяльності ВНЗ варто враховувати специфіку його спеціальностей і можливість або неможливість виробництва послуг за різними формами навчання. Театральний, художній або медичний навчальні заклади, багато технічних і природничо-наукових факультетів не можуть дозволити собі організації інтерактивної освіти. Тому, якщо буде потреба в розширенні контингенту студентів, їм треба подумати про розвиток очних, очно-заочних і заочних форм навчання. Багато гуманітарних спеціальностей цілком можуть розширювати прийом за рахунок інтерактивних студентів, включаючи всі форми дистанційного навчання.

Важливим у цьому зв'язку є питання платності навчання. Тенденції останніх років показують перехід з безкоштовного навчання на платне, а також розширення мережі комерційних ВНЗ і факультетів. Практично весь спектр другого вищої освіти сьогодні є комерційним, за винятком державних програм, наприклад, навчання державних службовців.

Останнім часом посилюються вимоги до якості й вартості навчання. Комерційні ВНЗ зуміли зайняти нішу, затребувану ринком освітніх послуг. Саме такі ВНЗ швидше реагують на попит суспільства на актуальні спеціальності, але, трапляється, надають неякісне навчання. Висока плінність кадрів, невелика частка постійних викладачів і співробітників, не завжди пристосовані для навчальних цілей аудиторії, слабе методичне забезпечення й порожні бібліотеки, відсутність державної акредитації – ось слабкі місця таких інститутів.

Разом з тим, державні ВНЗ, серйозно потерпіли в результаті політичних та економічних змін в Україні та відсутності інтересу з боку держави, змушені займатися не стільки організацією навчальних процесів, скільки виживанням. У результаті лабораторії й наукові центри при таких ВНЗ припинили своє існування, навчальні площі здаються в оренду під склади й офіси, найбільш активна частина професорсько-викладацького складу переходить не інше місце роботи, частина просто зайнята пошуком засобів існування.

На якість освіти впливає й перекваліфікація викладачів “непрестижних” професій. Як наслідок, у ВНЗ, особливо провінційних, можна зустріти інженера-будівельника, що викладає політекономію, доктора медичних наук, що читає курс маркетингу, геолога, що навчає основам рекламної справи, філософа, що перекваліфікувався в лінгвіста.

Однак абітурієнти й студенти змушені йти на те, щоб навчатися в таких закладах. Іноді тому, що інших (кращих) немає в регіоні, або через те, що шансів вступити до престижного ВНЗ немає, а платне навчання неможливо. На жаль, сьогодні для багатьох юнаків ВНЗ стає засобом ухилення від призиву до війська, а для дівчат можливістю вийти заміж. У цьому зв'язку важливого

значення набуває чинник “платна / безкоштовна” освіта. Сьогоднішній ринок освітніх послуг надає широкий вибір можливостей навчатися. Однак безкоштовне навчання обходиться дорожче, ніж платне. Під час і після зарахування до ВНЗ використовуються різні види поборів (від прямої оплати “через касу” різних підготовчих курсів до репетиторських годин “підготовки до вступу”). Крім того, відома практика прийому іспитів і заліків за гроші.

Для платних навчальних закладів характерним є широкий діапазон у цінах і не завжди виправдана вартість навчання. Найчастіше вона визначається не на основі об'єктивних розрахунків, а виходячи із середніх цін на ринку освітніх послуг. Важливого значення надобуває престижність вузу або майбутньої спеціальності. Фактор “бачення перспектив/напрямків кар'єри” виходить на перший план для тих абітурієнтів, які мають можливість вибору (часткова оплата навчання, поїздка в інше місто до кращого навчального закладу).

Тут не розглядається питання вибору ВНЗ абітурієнтами, для яких майбутня кар'єра не має значення.

Ті, хто навчаються, щоб придбати спеціальність і зробити кар'єру, одним з головних вважають фактор “зіставлення якості/вартості навчання й перспектив у кар'єрному зростанні/у заробітку”.

Багато в чому ефективність навчання залежить від того, наскільки адекватно сприймають навчальні системи проблеми й побажання тих, кого навчають. Для того, аби зрозуміти, чи добре викладачі уявляють собі, що може зацікавити студентів у навчанні, було проведене дослідження, результати якого надано в таблиці 4.4.

Дані по викладацькому складу були отримані й розраховані центром соціологічних досліджень “СОЦІО”. Було зібрано й узагальнено показники контингенту студентів старших курсів, що навчаються в Гуманітарному університеті “Запорізький інститут державного та муніципального управління”, Запорізькому національному технічному університеті й Запорізькій інженерній академії.

Аналіз даних показує, що викладачі скромніше, ніж студенти виділяли значимі пункти: у середньому з 10 пунктів кожний відмітив 2,4 пункта, тоді як у студентів ця цифра становить 5,9.

Таблиця 4.4

Рейтинг факторів, що впливають на підвищення інтересу студентів до навчального процесу

На думку викладачів		На думку студентів	
Фактор	%	Фактор	%
1. Професіоналізм викладачів	42,6	1. Професіоналізм викладачів	92,6
2. Працевлаштування по закінченні ВНЗ	40,6	2. Можливість одержання гарної роботи в майбутньому	92,5
3. Оновлення навчальних курсів	34,2	3. Працевлаштування по закінченні ВНЗ	75,0
4. Навчання за індивідуальними планами	32,2	4. Забезпеченість навчально-методичною літературою	70,3
5. Забезпеченість навчально-методичною літературою	28,2	5. Зацікавленість викладача в успіхах студентів	63,4
6. Можливість вибору дисципліни, викладача	26,2	6. Оновлення навчальних курсів	62,0
7. Зацікавленість викладача в успіхах студентів	24,8	7. Пристойна стипендія	53,2
8. Можливість одержання гарної роботи в майбутньому	7,9	8. Вихід на міжнародний рівень	49,2
9. Пристойна стипендія	5,0	9. Можливість вибору дисципліни, викладача	44,3
10. Вихід на міжнародний рівень	1,0	10. Навчання за індивідуальними планами	15,9

Крім того, думки студентів і викладачів про те, що важливо в процесі навчання, істотно різняться (одностайними ці дві групи опитаних виявилися в питанні про професіоналізм викладача).

Протиріччя в оцінці вагомості факторів між двома сторонами навчального процесу можна пояснити тим, що викладачі старші й мудріші, а студенти погано уявляють можливості навчальних технологій і мету освіти.

Виходячи із проведеного аналізу можна зробити деякі висновки. Аналіз того, що студенти хочуть від освіти, має велике значення при формуванні

конкурентоспроможності ВНЗ, тому що саме студенти й випускники багато в чому визначають думку про конкретний навчальний заклад на ринку освітніх послуг. Не вдоволені очікування перетворюються у невдоволення процесом навчання, ослаблення інтересу, що, зрештою призводить до падіння загальної ефективності навчання й, відповідно, зниження рейтингу навчального закладу.

Іншим результатом проведеного дослідження можна вважати виявлення розходжень в оцінках важливості тих або інших факторів тими, кого навчають, і тими, хто навчає. Для того, щоб організувати процес навчання ефективно, варто звертати увагу на найбільшу розбіжність у позиціях професорсько-викладацького складу й студентів.

Їх аналіз допоможе виявити слабкі місця в освітньому процесі. При цьому можливі два сценарії розвитку. З тих питань, де очевидна явна недооцінка педагогами значимості якого-небудь показника, варто підсилити роботу й контроль із боку керівництва ВНЗ.

Якщо виявляється нерозуміння проблем виявляють студенти, то, певно, що вони погано поінформовані й потребують в додатковій роз'яснювальній й інформаційній роботі.

Тому досягти істотного поліпшення становища ВНЗ тільки зусиллями держави складно. До процесу грамотного управління навчальним закладом варто залучати досвідчених менеджерів, або зобов'язати увесь керівний склад ВНЗ, факультетів, лабораторій, кафедр одержувати ступені магістрів, а потім регулярно підвищувати кваліфікацію, ділитися досвідом. Без організації досліджень зовнішнього середовища, внутрішніх проблем домогтися ефективного розвитку вищих навчальних закладів неможливо.

Висновки до розділу 4

1. Одним з актуальних питань розширення переліку й рівня надання послуг вищими навчальними закладами є зокрема, розвиток науково-дослідницького сектора. Цього позиція вимагає й болонський процес.

Визначено, що пріоритетними напрямками розвитку вищих навчальних закладів мають стати: системний підхід до вдосконалення вищої освіти; форми й методи організації освітнього процесу; можливість вибору стилю, рівня й розмаїтості стадій навчання, які ВНЗ вважає потрібними; розвиток науково-дослідного сектора у вищій школі, що підтримується й стимулюється державою; стимулювання зацікавленості ВНЗ і викладачів у роботі за сумісництвом; просвітницька діяльність; навчальні програми потрібно упорядковувати таким чином, щоб студенти максимально залучалися до науково-дослідної роботи й розробки прикладних програм; покращення умови для підвищення рівня послуг, які надає ВНЗ; інтенсифікація впровадження нових засобів і форм навчання.

2. З метою збільшення обсягів фінансування вищих навчальних закладів на державному рівні слід здійснити такі заходи: впорядкувати податкове й бюджетне законодавство для того, щоб в освіту й вузівську науку залучати кошти з недержавних джерел; при формуванні спеціальних (іменних) фондів приватними особами, підприємствами або організаціями передбачити, щоб кошти цих фондів не обкладали податками; вкладників коштів звільнити від податків зі зменшенням оподатковуваних сум.

З макроекономічної точки зору, держава при цьому втрачає частину податків, однак незрівнянно більше вона при цьому здобуває: у вищу освіту буде забезпечений приплив коштів, які в протилежному випадку будуть або перераховані з бюджетів (тобто тих же податків), або приховані від оподаткування; ВНЗ можуть отримати більші кошти, ніж це передбачено бюджетним фінансуванням і самофінансуванням студентів.

У цілому реформування вищої школи й, зокрема, посилення комерційної складової діяльності ВНЗ, має підняти їхній престиж.

3. Удосконалено Концепцію розвитку ВНЗ, яка має складатися із двох частин: стратегічної й тактичної. Стратегія намічає шлях розвитку ВНЗ, цілі, основні пріоритети. Тактика показує методи й засоби вирішення цих проблем.

Розглядаючи ці позиції стосовно вищої школи, слід зробити висновок, що стратегія ВНЗ повинна мати форму докладного плану та принципові позиції по поводженню ВНЗ на ринку освітніх послуг. Вона має бути продуманою, прогресивною, постійно новаторською і мати свою, відмінну від інших ВНЗ позицію (набір пропонованих послуг, їхня якість і ціна).

4. Удосконалено методику розрахунку балансу доходів-витрат і вартості освітніх послуг. Форма розрахунку бачиться у вигляді балансу, що відображає в одній частині надходження коштів, а в іншій – напрями їх використання. Ефективність такої інформації зумовлена тим, що ця схема розроблена в рамках бухгалтерського обліку. Однак, на відміну від традиційного бухгалтерського обліку, вважаємо за необхідне ранжувати витрати за їх значенням, а також поділити їх на три групи: життєво необхідні витрати; актуальні витрати; бажані витрати.

До життєво необхідних відносяться витрати, без яких ВНЗ не може продовжувати свою діяльність. До групи актуальних – витрати, без яких неможливо підтримувати необхідний рівень конкурентоспроможності ВНЗ. До бажаних – витрати, які здатні підняти престиж і рейтинг ВНЗ.

Із цього випливає, що у вищій школі варто передбачити виділення ВНЗ, які держава вважає життєво важливими для себе і готова фінансувати в рамках першої групи. Друга й третя група витрат повинні забезпечуватися, в основному, з недержавних джерел, тобто за рахунок комерційної діяльності навчального закладу.

Досягти істотного поліпшення становище ВНЗ тільки зусиллями держави складно. До процесу грамотного управління навчальним закладом варто залучати досвідчених менеджерів, або зобов'язати увесь керівний склад ВНЗ, факультетів, лабораторій, кафедр одержувати ступені магістрів, а потім регулярно підвищувати кваліфікацію, ділитися досвідом. Без організації досліджень зовнішнього середовища, внутрішніх проблем домогтися ефективного розвитку вищих навчальних закладів неможливо.

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ПРОПОЗИЦІЇ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

5.1. Підвищення якості освітніх послуг вищих навчальних закладів

Формування і підтримка навчально-матеріальної бази є однією з ключових позицій, що дають змогу ВНЗ бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг. У багатьох випадках навіть запрошення відомих фахівців і професорів для читання лекцій і проведення семінарів не має такого значення для якості освіти, як навчально-методична база.

Навіть найкраща лекція чи цікава ділова гра, не підкріплені додатковими матеріалами, у кращому разі залишаються в пам'яті студентів лише фактом, подією: “Я слухав лекцію професора Н.” чи “У нас проводилися ігрові тренінги”. Закордонний досвід показує, що, крім підручників, посібників, карт, схем та інших стандартних методичних матеріалів викладач, який проводить лекцію, наприкінці її надає студентам повний текст свого виступу, що за обсягом у кілька разів переважає той матеріал, який можна встигнути прочитати під час лекції.

Найбільш далекоглядні викладачі віддають студентам текст не поточної, а наступної лекції. Подібна методика надає можливість не диктувати основні визначення, а подавати матеріал, повідомляючи найбільш складні місця й залучати студентів до дискусії. Ефективність такого навчання виявляється більш високою, як і рівень засвоєння матеріалу.

Розглядаючи способи освітнього процесу, педагогічна й психологічна науки найчастіше спиняються на навчанні дітей дошкільного і шкільного віку. Тим часом концепція безперервної освіти передбачає залучення до системи навчання осіб різного віку. В міру набуття освітою характеру безупинного процесу стає усе більш різноманітним і віковий склад тих, хто навчається. До

традиційного шкільного контингенту додається численна категорія людей далеко не шкільного і навіть не вузівського віку. Ці обставини значно обмежують, а в багатьох випадках роблять просто недоречними рекомендації традиційної педагогіки, розрахованої, як це випливає з етимологічного значення цього слова, на дитину як об'єкт навчання і виховання.

Для того щоб грамотно підготувати навчально-методичну базу освітнього процесу, розрахованого на будь-яку вікову категорію, необхідно виявити, яким чином здійснюється процес навчання. Це дасть змогу побачити всі можливості застосування засобів навчання і розробити ефективний навчально-методичний комплекс для різних форм здобуття освіти. Дослідження механізмів навчального процесу може допомогти виявити ефективні шляхи і методи надання освітніх послуг, розробити навчально-методичну базу.

Класично виділяють чотири основних види навчання:

- пізнавальне;
- класичне обумовлення;
- інструментальне обумовлення;
- навчання, що заміщується.

Для дослідження проблеми застосовності їх у вищій школі спинимося на відмітних рисах і спрямованості кожного з них.

Пізнавальне навчання є розумовим процесом, що забезпечує запам'ятовування інформації. Воно містить у собі комплекс освітніх програм для забезпечення цього запам'ятовування. Для того, щоб його проводити за допомогою пізнавального навчання, потрібна методично пророблена система надання знань, що являють собою єдиний комплекс. Для цього потрібна методична література, оскільки основний наголос робиться на засвоєнні інформації.

Цей вид навчання є складним при організації цілеспрямованого навчання. Методичні програми мають бути зорієнтовані на логічне запам'ятовування матеріалу, тому в навчанні часто використовують методи повторення й актуалізація інформації. Складно вивчається, приміром, іноземна мова, якщо

представити її як набір символів і звуків. У цьому предметі недостатньо виокремити написання і звучання мови, варто провести їх актуалізацію, тобто прив'язку нових знань до наявних. Тільки після багаторазового повторення (з додатковою актуалізацією) закріплюються нові слова і правила їхнього узгодження.

Для оцінки ступеня засвоєння матеріалу при пізнавальному навчанні зазвичай слугує термін “забування”. Якщо активно не підтримувати здобуті в ході навчання знання, вони забуваються. Виходить, крім методик навчання й навчально-методичних матеріалів, які застосовуються у його процесі, кожному, хто навчається, повинні бути надані можливості (і додаткові матеріали) для наступного закріплення знань. Приміром, при вивченні іноземних мов за методом Мілашевича (тільки читання і розуміння текстів) після закінчення навчання кожному слухачеві рекомендується перекласти як мінімум одну книгу на тему (пізнавальну чи професійну), яка його цікавить.

Асоціативне мислення розвивається за допомогою методів класичного обумовлення, що дає змогу виділяти загальні ознаки і визначати приналежність предмета чи явища до тієї чи іншої категорії. Найбільш показовим прикладом такого виду навчання є експерименти із собаками, що проводилися фізіологом Павловим, у яких за допомогою дзвоника з безумовного рефлексу формувалася умовний.

У такий спосіб початковою крапкою освітнього процесу за методиками, заснованими на класичному обумовленні, повинна бути наявність безумовних рефлексів на подразники. Причому ці рефлекси можуть бути чуттєві й фізіологічні. “Закріплення” знань за допомогою покарання учнів кийком багато століть вважалося одним із найдійовіших способів, незважаючи на те, що в багатьох випадках це викликало почуття протесту, що виявлявся сильнішим від безумовних рефлексів.

Ранжирування оцінок від 1 до 5 – одна з форм цього виду навчання. Для студентів оцінка часто впливає на стипендію. Однак подібний вплив, цілком

заснований на асоціативному мисленні (добре вчишся, одержуєш більше), методично слабо розроблений.

Різниця між звичайною і підвищеною стипендією настільки мала, що навряд чи може вважатися стимулом для відмінного навчання. Крім того, сьогодні стипендіатами можуть бути люди, які не виявляють особливих успіхів у навчанні, оскільки виплати здійснюють підприємства, що направляють їх у ВНЗ.

Завдання виховної роботи, проведеної у ВНЗ, полягає в ослабленні ефекту “умовного рефлексу” – одержанні стипендії за успіхи – для того, щоб це не діяло негативно на тих студентів, що самостійно оплачують навчання чи одержують її від ВНЗ. Ці стипендії, на жаль, у кілька разів менші, ніж ті, що виплачуються підприємствами і фондами.

Утім, асоціативне навчання виражається не тільки в оцінках і заохоченнях. На класичному обумовленні засновано багато методів навчання, хоча вони не завжди приносять позитивний результат. Системи “натаскування” корисні у випадку, коли людина вчиться водити автомобіль, але виявляються неспроможними при вивченні філософії й інших наук, що вимагають логічного мислення й уміння бачити явище з різних сторін.

Тим часом, деякі викладачі намагаються змусити вивчати їхній предмет шляхом заучування, вважаючи своє бачення предмета істиною в останній інстанції. Якщо абітурієнт чи студент здатний правильно відповісти на запитання тесту, наприклад з історії, що вимагає від нього знання основних історичних дат, то отримані оцінки “добре” чи “погано” не означають, що тестований дійсно знає предмет. Грамотна людина здатна подивитися дати в енциклопедії чи іншій довідковій літературі. Уміння аналізувати й узагальнювати історичний досвід, на нашу думку, тестом не перевірити. Саме з цих причин багато фахівців негативно ставляться до заміни іспитів тестами

Для того, щоб включити асоціативний ряд, людина повинна мати певний набір знань. Усвідомити дійсний стан речей, зробити правильний вибір з

наявної інформації вона здатна тільки спираючись на всю систему здобутих знань.

Більшість навчальних програм побудовано на наданні інформації за предметом вивчення. Кваліфікований педагог не тільки дає студентам набір потрібних відомостей, він учить їх користуватися цими знаннями, будувати між розрізненими фактами логічні ланцюжки, що надають можливість зробити несуперечливий висновок про подію чи явище.

Тим часом неможливо знайти двох однакових викладачів. Хтось сильний в одних темах і слабкіший в інших. Для того, щоб забезпечити рівномірність спілкування в цих умовах, потрібна грамотна і різноманітна навчально-методична література: підручники, задачники, збірники схем і таблиць, наочного приладдя, методичних указівок, практикумів, добірки кейсів чи ділових ігор. Крім аудиторних занять, викладач повинен проводити консультації щодо пошуку інформації з предмета, формування навичок самостійного вивчення курсу, вибору оптимальної навчально-методичної літератури.

Інструментальне навчання базується на принципах “батоба і пряника” й використовується переважно там, де необхідне закріплення у свідомості певних умовних рефлексів, реакцій на ту чи іншу подію, дію, ситуацію. Інструментальне обумовлення набагато сильніше, ніж класичне, оскільки воно пов'язане з конкретними діями. Тому навчально-методичні матеріали, необхідні при інструментальному навчанні, мають бути виконані у вигляді чітких інструкцій, що розписують правила поведінки, які варто виконувати при виникненні стандартної ситуації.

Як видно з вищевикладеного, застосовувати цей вид навчання варто в тих випадках, що вимагають певних навичок і рефлексів. Для цього потрібно застосовувати методи інструментального навчання, доводячи ті чи інші рухи і реакції до автоматизму.

Таким чином, інструментальне навчання не може бути єдиним методом в умовах вищої школи, воно виконує певну функцію в тих розділах, де необхідне вироблення умовних рефлексів.

На жаль, принцип “батого і пряника” є сьогодні найбільш поширеним, тоді як інші методи мало беруться до уваги. Для того щоб навчальні схеми були ефективними, варто, на наш погляд, дотримувати двох принципів.

По-перше, конкретні теми й операції, в яких будуть використані методи інструментального обумовлення, мають бути зумовлені необхідністю застосування саме цього методу.

По-друге, методика і системи оцінок, за які студенти одержують “батого” і “пряники”, потрібно розробляти дуже ретельно, можливо навіть за участю психологів.

Неприпустиме використання цього методу там, де завданням викладання є розвиток логічного мислення, оскільки “батіг” і “пряник” закріплюють рефлекси, що не є стимулом для розвитку креативного (творчого) мислення.

Моделювання поведінки людей у певних ситуаціях формується на основі їхньої демонстрації. В результаті у свідомості закріплюється причинно-наслідковий зв'язок між вчинком і наслідком. Це являє собою четвертий тип навчання – навчання, що заміщується, при якому суб'єкт змінює власні інстинкти і досвід на запрограмовану дію чи бездіяльність.

Методики навчання, що заміщуються, ефективні в професіях, пов'язаних з необхідністю швидко реагувати на стандартні ситуації, зокрема у військових сферах.

У вищій школі таке навчання застосовується в ділових іграх і створенні практичних ситуацій. Цей вид називають моделюючим навчанням. Теоретичний матеріал і абстрактні міркування на семінарських заняттях підкріплюються грою. У випадку побудови гри у вигляді виконання певних дій (функцій) і наступного аналізу ситуацій можна говорити про застосування моделюючого навчання.

Цей спосіб використовується в різноманітних психологічних тренінгах, де вся гра записується на відеоплівку, а потім послідовно розглядається викладачем разом із групою. Поліпшення технічного оснащення ВНЗ надасть можливість викладачам розробляти такі форми ігор. У ході спостереження за ситуацією студенти мають змогу подивитися на себе і свої реакції "збоку", простежити за жестикуляцією, модуляцією голосу і т.ін.

Для формування рефлексів, що заміщують, найчастіше використовується перегляд типових ситуацій, заздалегідь підготовлених навчальних фільмів, з наступним "зануренням" студентів в аналогічне середовище.

Оскільки цей вид навчання передбачає певну психічну напругу, впливає на природні реакції людини, застосовувати його необхідно обережно і тільки в тих професіях, де без подібного впливу на психічні реакції не обійтися.

Таким чином, аналіз перерахованих вище форм навчання дає змогу зробити такі висновки:

- перша форма є пізнавальною;
- друга і третя – біхевіористичними (поведінковими);
- четверта – єдністю пізнавальної і поведінкової.

Слід зазначити, що на практиці ці форми здебільшого поєднуються. Кожен викладач знаходить власне поєднання механізмів та інструментів різних моделей. При цьому важливу роль відіграє те, в яких пропорціях повинні поєднуватися теоретичні знання (комплекс фактів і логіка їхнього взаємозв'язку) та практичні навички (дії, що дають змогу рефлексорно виконувати стандартні операції, та вміння виробляти оптимальну поведінку в нестандартних ситуаціях).

Відповідно, повинна готуватися й навчально-методична база процесу навчання. Там, де превалюють теоретичні знання, наприклад у філософії історії, у студентів має бути широкий набір підручників, робіт найбільш авторитетних учених, методичних розробок, збірників, схем, таблиць, графіків. Для дисциплін, у яких важливою є прикладна сторона, варто передбачити наявність ділових ігор, навчальних ситуацій, практикумів, тренінгів. При цьому можуть

бути відсутні підручники, наприклад з фізичної культури. З іншого боку – слід забезпечити базові знання, тобто термінологічну основу і понятійний апарат, доповнений різноманітними навчальними кейсами (практикумами), задачками, наприклад з бухгалтерського обліку чи менеджменту.

Таким чином, викладач повинен знайти для себе місце між двома "Ф" (рис. 5.1).

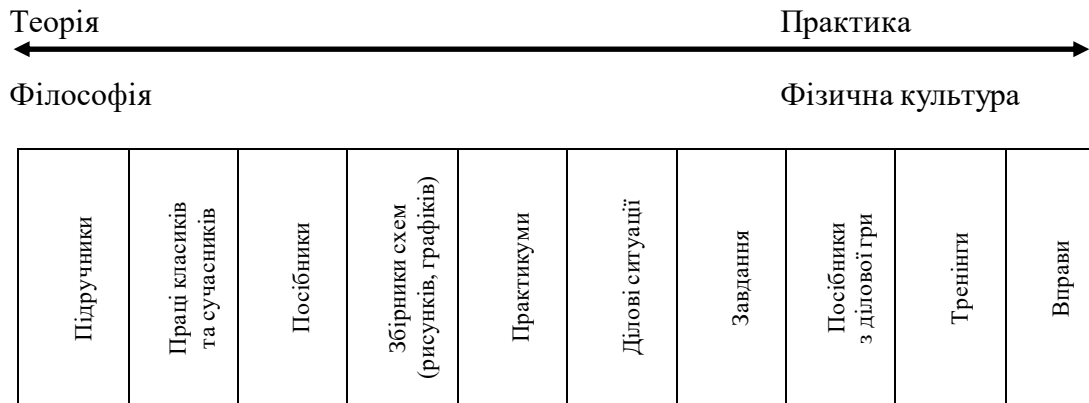


Рис. 5.1. Маневрування навчально-методичною базою при вивченні різних дисциплін

Умовна назва меж навчально-методичної бази "Ф–ф обрана за назвою протилежних за сутністю, змістом і методикою викладання дисциплін.

За приклад узяті такі дисципліни, що є непрофільними, але вивчаються в кожному вищому навчальному закладі, – філософія і фізична культура. На заняттях філософією студент повинен тільки думати, а на фізкультурі – тільки бігати. У даному випадку протиставляється прагнення до фундаментальних знань, роботи з джерелами філософської думки, до розвитку логічного мислення в процесі вивчення філософії й інших гуманітарних наук – переважно фізичному навантаженню, практичним, прикладним заняттям у рамках фізичної культури (тут не розглядається випадок заміни фізичної культури заняттями в шаховій секції).

Для вивчення кожної дисципліни передбачається певна кількість лекційних, практичних і семінарських занять. Однак дуже рідко враховуються

години для самостійної роботи студентів (СРС), за винятком підготовки курсових і дипломних робіт.

З одного боку, наявність СРС вказує на високий рівень індивідуальної роботи викладача зі студентами. З другого – там, де ці години передбачаються навчальним навантаженням, вони не враховуються в сітці навчального розкладу.

Таким чином, ВНЗ ніби залишає ці години на розсуд викладача і студента. У результаті й та, й інша сторона часто, ігнорують необхідність додаткового спілкування. У більшості випадків це обумовлено тим, що викладач планує аудиторну роботу так, що в студентів немає можливості для індивідуального звертання. Студент не завжди знає про те, що викладач повинен займатися з ним додатково.

У закордонних університетах студент знає, що у визначену годину він може звернутися до викладача. Більше того, вони прикріплюються до професорів за інтересами на час вивчення курсу, а також до постійного наставника на весь час навчання.

Така практика в наших ВНЗ, на жаль, зустрічається вкрай рідко, за винятком інтерактивних форм дистанційного навчання.

Аби усунути ці недоліки, варто ретельно розробляти навчально-методичну базу. Студент, позбавлений необхідного особистого контакту з викладачем, повинен мати можливість займатися самостійно. З цього випливає, що підручники необхідно доповнювати докладними і глибокими методичними вказівками до вивчення курсу, навчальними посібниками, списками основної і додаткової літератури – усім тим, що може знадобитися сумлінному студенту, який хоче вивчити дисципліну глибше, ніж це дозволяють рамки курсу.

З цього погляду, через високу вартість навчальної літератури, велику роль мають відігравати бібліотеки: міські і вузівські.

Студенти, як правило, люди небагаті, а навчальна література є дорогою. Для профільних дисциплін студенти зобов'язані придбати різноманітну

навчальну, довідкову і монографічну літературу. Не можна вимагати цього щодо всіх навчальних дисциплін.

Отже, у студента має бути можливість займатися в бібліотеці. Погане фінансування ВНЗ в останні роки позначилося і на бібліотечних фондах. Виділених коштів украй мало, і вони найчастіше використовуються нерационально.

Наприклад, запрошений для читання лекцій професор вимагає, щоб у бібліотеці обов'язково був його власний підручник. Через якийсь час (іноді вже в наступному семестрі) цей професор припиняє трудові відносини з даним ВНЗ, на його місце приходять інші і також вимагає закупити для бібліотеки підручник з тієї ж дисципліни, але іншого автора. У результаті в бібліотеці накопичується велика кількість навчальної літератури, що виявляється не затребуваною студентами. Навіть, якщо викладач працює у ВНЗ постійно, він оновлює свій підручник кожні 3–5 років, а з деяких дисциплін (бухгалтерський облік, фінансові чи юридичні дисципліни) вони оновлюються щорічно. Відповідно, видання виявляються морально застарілими.

Для подолання такої ситуації у вузівських бібліотеках потрібна цілеспрямована спільна робота держави і ВНЗ. Тим часом, Міністерство освіти і науки України не приділяє належної уваги цим питанням. Основна увага у сфері випуску навчально-методичної літератури в Україні приділяється, переважно, шкільним підручникам і посібникам.

На відміну від України, в деяких країнах СНД розробляються більш широкі програми розвитку навчальної літератури. Так, у Республіці Білорусь, у 1998 р. була розроблена національна програма з підготовки й випуску підручників для ВНЗ. У ній наводяться такі цифри: забезпечення навчальною літературою до 1991 р. здійснювалося центральними і галузевими видавництвами більш ніж на 80%. До 1997 р. у результаті змін, що відбулися в суспільстві, забезпеченість вузівських бібліотек становила від 17 до 48%. При середній щорічній потребі в 750 найменувань навчальної літератури до плану

випуску 1998 р. було включено лише 151 найменування, а за період з 1994 по 1997 рр. видано тільки 348 найменувань літератури.

В Україні ситуація в ці роки не надто відрізнялася. Однак ніяких державних програм розвитку навчальної літератури для ВНЗ не розроблялося. Заслугою Міністерства освіти і науки України є розробка нормативів вищої професійної освіти, що дало змогу уніфікувати вимоги до державного компонента. Незважаючи на окремі недоліки державного освітнього нормативу вищої професійної освіти, про які говорилося вище, зроблене головне: стандарти існують, за ними працює вища школа, яка не стоїть на місці. Отже, стандарти будуть і надалі удосконалюватися та оновлюватися.

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що варто стимулювати випуск підручників і навчально-методичної літератури як на державному, так і на регіональному рівні, а також силами самих вищих навчальних закладів.

Певним чином вирішити проблему допоможе розробка міжгалузевої комплексної програми "Навчальна книга вищої школи для нормативних дисциплін". Для її фінансування слід до незначних бюджетних коштів долучити позабюджетні, а також надходження від вітчизняних і зарубіжних інноваційних та благодійних фондів.

На державному рівні – розробляються вимоги до навчально-методичної літератури, здійснюється аудит і контрольні перевірки якості книжок, що випускаються. Необхідно також передбачити фінансування ВНЗ для придбання необхідної літератури.

Можливо, варто розробити і прийняти законодавчі акти, що будуть регулювати навчальне книговидання. Державі варто здійснювати контроль над дотриманням пропорцій при виданні наукової, навчально-методичної літератури по кожному з напрямів навчання (стосовно спеціальностей і дисциплін). У цьому випадку ВНЗ не зможуть закуповувати масові партії підручників на шкоду науковій, науково-практичній і методичній літературі.

Із цих сум можуть виділятися кошти для видання навчально-методичної літератури силами самих ВНЗ. Однак розміри коштів також потрібно регламентувати, аби не допускати випуску слабких чи комерційних видань.

На регіональному рівні – здійснюється акумуляція і подальший розподіл коштів між бібліотеками: вузівськими, міськими, районними, відомчими. Крім того, регіонам простіше контролювати розподіл бюджетних та інших коштів, що виділяються на формування бібліотечних фондів.

Найбільш відповідальна і складна робота в цих умовах лягає на плечі ВНЗ. Наявні нині в багатьох ВНЗ плани з розробки навчально-методичної літератури перетворюються у формальну звітність. Найчастіше кафедри випускають підручники і навчальні посібники невисокої якості. Водночас, навіть добре методично і теоретично підготовлені книги далеко не завжди можуть вийти за стіни даного навчального закладу, особливо в провінційних ВНЗ.

Якщо київські, харківські вчені мають широкий доступ до великої кількості літературних джерел, до багатьох центральних видавництв, їхні колеги в регіонах, як правило, змушені обмежуватися місцевими виданнями.

Обмеження випуску вузівської літератури може бути компенсоване (за прикладом закордонних університетів) роздатковим матеріалом. Його кожен лектор видає після закінчення лекції, студенти можуть переписати чи розмножити за допомогою копіювальної техніки, але вже за свій рахунок.

Подібна практика дасть змогу виявити слабко розроблені матеріали (їх студенти не стануть копіювати). Крім того, це надасть можливість перекласти витрати на підготовку навчально-методичних матеріалів на плечі самих студентів і виключити випуск незатребуваних видань.

Закупівля копіювальної техніки, що працює за принципом "музичного автомата", швидко себе окупить на відміну від книг і брошур, випущених на виконання плану видання.

Вважаємо за необхідне спинитися ґрунтовніше на проблемі розвитку систем міжвузівського обміну думками з питання розвитку навчально-методичної бази освітнього процесу.

Навчально-методичні конференції, проведені більшістю ВНЗ, присвячуються, переважно, обговоренню методики викладання. На жаль, на них приділяється мало уваги проблемам розробки і поширення навчально-методичної літератури, обговоренню змісту та якості підручників і навчальних посібників.

Раніше це було звичайною практикою, коли ВНЗ мали єдиний підручник, єдиний задачник, єдиний практикум, за яким навчалися всі студенти з даної дисципліни. В сучасних умовах така ситуація неприпустима. У рамках одного ВНЗ, однієї і тієї ж дисципліни різними авторами можуть бути створені підручники, кожен з яких відповідає вимогам державного нормативу. Підкреслити переваги і недоліки кожного з них – це завдання навчально-методичних конференцій.

Програми формування ефективної наукової і методичної бази навчання впроваджуються в рамках окремих, найбільш прогресивних ВНЗ, таких, наприклад, як Київський національний економічний університет.

Ми пропонуємо для кожної спеціальної школи (економічної, юридичної, управлінської, технічної) запровадити програму “Академічне співробітництво”. Основною ідеєю академічного співробітництва (партнерства) є розробка довгострокової програми навчання (розрахованої на 3 роки) та розвиток співробітництва між провідним академічним центром і кількома факультетами регіональних ВНЗ для того, аби привести рівень останніх у відповідність із міжнародними стандартами наукової і викладацької діяльності.

Програма передбачатиме: навчання з метою підвищення кваліфікації кадрів на факультетах, підготовки і прийому нових фахівців; сприяння в розробці нових навчальних курсів, планів наукової і викладацької діяльності; допомогу в створенні необхідної матеріально-технічної бази (бібліотека, комп'ютерний клас, внутрішня і зовнішня електронні мережі, бази даних).

Як бачимо, ця програма, що фінансується фондом Сороса (Інститут “Відкрите суспільство”) у рамках мегапроекту “Розвиток освіти в Україні”, передбачає широкий комплекс навчально-методичної і матеріально-технічної підтримки вищої освіти в регіонах.

Усе вищесказане дає змогу зробити висновок про те, що процес формування фондів навчально-методичної літератури в українських ВНЗ сьогодні розвивається переважно силами самих ВНЗ і має потребу в підвищенні його ефективності.

Для цього необхідно об'єднати зусилля держави, Міністерства освіти і науки України, провідних навчальних закладів, галузевих міністерств, регіональної влади, а також самих ВНЗ і їх співробітників.

Розвиток науково-дослідної діяльності – одне з найважливіших завдань вищої школи.

До неї повинні залучатися не тільки наукові й викладацькі кадри, але й студенти, аспіранти, докторанти. Тільки в цьому випадку ВНЗ зможе стати “кузнею кадрів”, здатних принести реальну користь суспільству.

У концепції розвитку вищої школи науково-дослідній роботі приділяється велика увага. Водночас усі положення цієї концепції можуть залишитися на рівні побажань, якщо не будуть підкріплені впровадженням ефективних методів навчання у навчальний і науковий процес ВНЗ та підтримкою державних і регіональних програм.

В урядовій стратегічній програмі розвитку України до 2012 р. проблемі наукової діяльності у ВНЗ не приділено достатньої уваги, більше того, не передбачено фінансових і методичних основ для організації цієї діяльності.

Тим часом науково-дослідна діяльність як особливий вид наукової творчості покликана забезпечити високий рівень викладання, залучити у ВНЗ не тільки кращих викладачів і студентів, але й інвесторів.

Нобелівські лауреати, як правило, працюють в університетах. Авторитетні вчені викладають у вищих навчальних закладах, що, крім інвестицій, створює можливість для формування власних наукових шкіл,

залучення студентів до науково-дослідної роботи, показує приклад служіння науці, озброює науковців досвідом, необхідним для кар'єри.

Так, в університетах працюють такі сучасні класики менеджменту і маркетингу, як Ф. Котлер (Північно-Західний університет), Майкл Портер і Розабет Марі Кантер (Гарвардський університет), Генрі Мінцберг (університет МАКГІЛЛ).

Університетські професори – лауреати Нобелівської премії – працюють як консультанти чи володіють власними консалтинговими фірмами, але викладають, оскільки не хочуть поривати з науковим життям. Видно взаємозв'язок між науковою і викладацькою роботою. Студенти, що навчаються під керівництвом таких видатних учених сучасності, природно, не тільки здобувають фундаментальні класичні знання, але й прагнуть до постійного підвищення кваліфікації.

Тому важливими є стимулювання і підтримка створення дослідницьких центрів при університетах, тобто передумов, за яких розвиток науки у ВНЗ стане головною конкурентною перевагою і необхідною умовою організації навчального процесу.

Фінансування таких центрів має здійснюватися з державних і приватних джерел. Ініціаторами створення центрів можуть бути провідні вчені, що працюють в університетах.

Саме в такий спосіб створювалися наукові колективи, що приводили своїх творців до великих відкриттів і суспільного визнання. Наприклад, Нобелівський лауреат 1986 р. Дж. М. Б'юкенен у 1957 р. разом із Дж. У. Наттером створив при Віргінському університеті Центр дослідження в галузі політичної економії ім. Томаса Джефферсона. У 1968 р. він перейшов у Віргінський політехнічний інститут, де разом з Г. Таллогом створив Центр вивчення суспільного вибору, ставши його генеральним директором, не припиняючи при цьому своєї педагогічної практики. У науково-дослідних центрах при університетах зробили свої відкриття й інші лауреати Нобелівської премії.

Однак у нашій країні сфера наукових досліджень у радянські часи відійшла до академічних інститутів. У результаті намітився і з роками ставав усе більш очевидним розрив між наукою і викладанням. Поступово вузівська наука віддалялася від реального життя, вихолощувався її зміст, вона ставала поверховою й абстрактною.

Історія показує, що в перші роки радянської влади вчені продовжували викладацьку діяльність, однак у 40-і намітився розрив вузівської й академічної науки. Так, лауреат Нобелівської премії 1975 р. Л.В. Кантарович почав дослідження в галузі розробки прикладних економіко-математичних методів, працюючи професором Ленінградського університету і, за сумісництвом, консультантом у лабораторії фанерної фабрики. Однак у післявоєнні роки він продовжив кар'єру в Академії наук СРСР без відриву від педагогічної роботи. Переїжджаючи з Ленінграда в Новосибірськ, звідти в Москву, він лише змінював інститути і відділення АН СРСР. Потенціал і специфіка роботи вітчизняних ВНЗ не давали йому можливості займатися педагогічною і науковою діяльністю одночасно, як це практикується в інших країнах.

Можливо, наслідком такого підходу до поділу науки і викладання можна пояснити рекомендації сучасних програм. Так, неправомірним, на наш погляд, є той факт, що дослідницька робота у стратегічних програмах виступає скоріше синонімом наукової. Наука є квінтесенцією знань і не може зводитися тільки до одного з методів процесу пізнання – дослідження.

Вища школа з певних причин займається переважно дослідницькою діяльністю, однак здійснює і наукову роботу – в рамках держбюджетної, договірної тематики з метою залучення додаткових фінансових джерел і підвищення кваліфікації ПВС.

Сучасні ВНЗ за їх ставленням до науково-дослідної роботи можна поділити на дві групи:

- перша – давні університети, що мають великий потенціал і досвід у проведенні наукової роботи;

- друга – колишні інститути й академії, більшою мірою зорієнтовані на навчальний процес і меншою – на дослідницьку роботу.

Деякі навчальні заклади змушені приділяти багато уваги організації навчального процесу через велику кількість викладачів, залучених на роботу за сумісництвом. Тому науково-дослідна робота відходить на другий план. Умовно ці ВНЗ можна віднести до другої групи.

Державною концепцією розвитку вищої школи має бути передбачено переорієнтацію університетських комплексів на організацію наукової і дослідницької роботи.

Ми рекомендуємо в галузі розвитку науки у вищих навчальних закладах:

- змінити структуру робочого часу викладача (на користь НДР) за рахунок нових технологій освітнього процесу і реформування економічних та організаційних механізмів діяльності ВНЗ;
- зробити наукову діяльність найбільш привабливою і перспективною для вузівського співтовариства (порівняно, наприклад, з поширеним навчальним сумісництвом чи репетиторством, не кажучи вже про вторинну зайнятість у комерційному секторі), застосовуючи податкові, організаційні й моральні механізми впливу;
- надати статус державних дослідницьких університетів ВНЗ з домінуванням наукового компонента; створювати такі університети на базі груп НДР;
- посилити академічну мобільність викладачів університетів;
- створити стипендіальний фонд для заохочення науково-дослідної роботи студентів і сприяння їх закріпленню в рамках "академічної орієнтації".

Як бачимо, пріоритетним напрямом є зміна структури робочого часу викладача (на користь НДР) за рахунок нових технологій освітнього процесу і реформування економічних та організаційних механізмів діяльності ВНЗ .

З одного боку, у ВНЗ відсутні кошти. Незважаючи на це відбувається збільшення навчального навантаження на кожного викладача при зменшенні заробітної плати. З іншого боку – рекомендується переорієнтація викладачів на науково-дослідну роботу.

У такій ситуації викладачам досить складно вести власне навчальний процес, більше того – фізично вижити.

Посилання на те, що необхідно вивільнити викладача за рахунок нових технологій освітнього процесу, нам бачиться в сучасних умовах проблематичним.

Щоб розробити нову технологію, необхідна достатня кількість часу. Викладачі, більшість із яких працюють на 1,5–2 ставки або за сумісництвом, мають по півтори-дві тисячі годин аудиторного навантаження на рік. Вони навряд чи знайдуть час і сили на вирішення "надзавдань" – проведення науково-дослідної роботи.

Підготовка невеликого навчального посібника для проведення ділової гри чи питальника з відповідями для автоматизованого контролю знань, потребують більших витрат часу, ніж на підготовку до лекцій (особливо, якщо курс читається не перший рік). У рамках розподілу часу викладача на цю роботу, на відміну від підготовки до лекцій, часу не заплановано.

З вищесказаного випливає, що перш ніж упроваджувати нові технології навчання, викладачеві потрібно дати час і можливість їх розробити. Досвід інших країн показує, що викладач, який займається науково-дослідною і методичною роботою (написанням монографій, підручників і навчально-методичних посібників, формуванням нових навчальних програм, розробкою, постановкою і проведенням експериментів, теоретичними розвідками), тимчасово звільняється від відповідної частини аудиторного навантаження.

Стан справ у цій сфері в українських ВНЗ сьогодні не кращий. Займатися науковою чи методичною роботою професорсько-викладацький склад може лише понад своє основне навантаження.

Більше того, багато керівників кафедр і колег іноді перешкоджають (з різних суб'єктивних причин) тим, хто пише підручник чи монографію, готує дисертаційну роботу, займається науковою діяльністю.

У результаті такий викладач може виявитися "жертвою" неадекватного навантаження, незручного розкладу, непрофільних груп студентів.

Якщо запозичити й адаптувати закордонний досвід, то, на наш погляд, варто визначити, що замість навчальних занять до плану може бути включена й індивідуальна робота із студентами за науковою темою, яку веде викладач. При цьому студенти будуть допомагати викладачеві в розробці теми, одночасно набуваючи навичок науково-дослідної роботи.

У такий спосіб може бути вирішене ще одне завдання: індивідуальна науково-дослідна робота студента стане не стільки безпредметним пошуком матеріалів, написанням рефератів і курсових робіт, скільки корисною і необхідною роботою.

Отже, буде обґрунтована необхідність виділення спеціального фонду для заохочення науково-дослідної роботи студентів, передбачена програмою стратегічного розвитку, який може бути названий “стипендіальним”, що звужує розміри заохочувального спеціального фонду.

Стипендією називається постійна частина виплат студентам, що встановлена законом для певних категорій студентів (у тому числі й іменні стипендії спонсорів).

Заохочення науково-дослідної роботи має фінансуватися зі спеціальних фондів, створюваних ВНЗ для цих цілей і може називатися заробітною платою чи спеціальною стипендією (додаток Л).

Для сучасних студентів, багато хто з яких змушені під час очного навчання працювати (потрібен стаж і/чи заробіток), з'являється можливість заробити стаж, гроші без відриву від навчання.

Перерозподіл робочого часу викладача від аудиторного навантаження у бік науково-дослідної й навчально-методичної роботи допоможе вирішити ще одне завдання – створення університетських комплексів.

Зокрема, робота професорсько-викладацького і науково-дослідного персоналу ВНЗ із залученням талановитих студентів надасть можливість виявляти і готувати кадри “академічної орієнтації”.

Загальновідомо, що на сьогодні тільки частина студентів пов'язує своє майбутнє з академічною наукою. За останні роки цей вид діяльності втратив

престиж через низьку заробітну плату наукових співробітників, закриття цілого ряду академічних ВНЗ, викликаних змінами соціально-економічних цінностей країни.

Відповідно знизилася чисельність осіб, що займаються науково-дослідною діяльністю. Аналіз показує, що найбільше зниження наукових розробок припадає на державний сектор.

Необхідність відповідати соціально-політичним та економічним реаліям, які постійно змінюються в умовах ринку, висуває підвищені вимоги до працівників вищої школи.

У науковій літературі, присвяченій проблемам безперервної освіти, розглядаються питання актуальності, механізмів здійснення, взаємовигідного співробітництва системи виробництва й освіти. Однак рідко зауважується важливість професійного зростання, необхідність безупинної освіти і самоосвіти, що мають для професорсько-викладацького складу велике значення.

Проблема практично не обговорюється, тому що видається очевидною необхідність професійного удосконалювання викладача. Водночас підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу залишається поза увагою. Заходи, що вживаються для забезпечення такого зростання, у більшості випадків мають формальний характер, особливо останнім часом.

Протиріччя між необхідністю забезпечення освітнього зростання працівників ВНЗ і небажанням здійснювати його в нормальних обсягах пояснюється фінансовими труднощами. Сьогодні ці протиріччя долаються шляхом самоосвіти найбільш прогресивної частини професорсько-викладацького складу.

Зазначимо, що необхідність і обов'язковість самоосвіти для педагогів ВНЗ нами не приймається, оскільки постійне підвищення кваліфікації, запропоноване для працівників вищої школи, неможливе без неперервного процесу освіти.

Водночас для досягнення високого рівня викладання тільки самоосвіти недостатньо, тому що не всі мають внутрішню силу для подолання фінансових перешкод, рутинного пошуку потрібної літератури.

Підвищення педагогічного рівня можливе за наявності відповідної матеріально-технічної бази для здійснення лабораторних робіт, проведення експериментів, колективної роботи, в тому числі для обміну досягненнями з колегами.

Тому на макрорівні (загальнонаціональні й регіональні програми підвищення кваліфікації викладача) і мікрорівні (внутрішньовузівські програми) повинні розроблятися і впроваджуватися програми забезпечення постійного професійного зростання співробітників ВНЗ, особливо педагогічних, наукових та управлінських кадрів.

Як наслідок, це забезпечить підвищення рівня освітніх програм, пропонованих відповідними навчальними колективами.

Формування ринкових відносин і зміна ситуації на ринку праці вимагає докорінного перегляду освітнього і професійного рівня працівників з метою відповідності їх новим економічним вимогам і новим нормам соціального захисту.

Викладач, який не має можливості для постійного вдосконалення, вивчення інформації у своїй галузі знання, обміну досвідом з колегами, не в змозі адекватно реагувати на вимоги ринку. Швидкі зміни життєвих реалій, особливо на регіональному рівні, вимагають приведення навчальних програм у відповідність із запитами на ринку праці.

Більше того, освіта являє собою тривалий процес, розрахований на 4–6 років. Отже, ВНЗ необхідно готувати фахівців не тільки за тими напрямками, які актуальні сьогодні, але й за тими, що будуть затребувані в майбутньому.

Вузівські колективи, які зможуть налагодити ефективну систему перепідготовки для працівників, будуть спроможні пристосуватися до умов, які змінюються, і стати привабливими для майбутніх студентів.

Фактори, які обумовлюють соціально-економічний розвиток суспільства, безпосередньо залежать не тільки від наявних матеріальних і соціальних умов, але й від ступеня поширення індивідуальних економічних відносин, джерелом яких є пофазний рух і розвиток трудового потенціалу людей, у тому числі тих, хто забезпечує освітній процес.

У даному випадку істотним є ще один момент. Організація прогресивних систем освіти дає змогу, окрім іншого, забезпечити не тільки стійке грошове стимулювання педагогічної і наукової праці. Люди творчих професій, до яких належать педагогічні кадри, мають потребу в творчому зростанні й самоствердженні. Правильно організовані навчальні програми для професорсько-викладацького складу, що включають обмін досвідом на наукових і методичних конференціях, круглі столи, спілкування з колегами на спеціальних семінарах надають можливість продемонструвати власні здобутки, досягти їх визнання, одержати нові стимули для розвитку.

Однак навчання потребують не тільки викладачі й наукові співробітники ВНЗ. Одним з актуальних питань реформування вищої школи сьогодні стає підготовка кваліфікованих кадрів для неї самої. Причому системи підготовки наукового і професорсько-викладацького складу повинні враховувати необхідність формування управлінських кадрів вищої школи.

Комерціалізація вищої школи постійно вимагає підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації управлінських працівників. Здійснити це завдання силами самих ВНЗ досить складно. Тому одним із кардинальних завдань реформи освіти повинна стати розробка точної і несуперечливої системи, що забезпечить постійне підвищення кваліфікації управлінських кадрів ВНЗ.

Перш ніж перейти до розгляду цієї проблеми, варто спинитися на двох питаннях:

- перше стосується статусу ВНЗ;
- друге – тих шляхів, за допомогою яких можливо стати менеджерами

ВНЗ.

Сучасні ВНЗ можна поділити на три категорії:

- ті, що належать до Міністерства освіти і науки;
- галузеві ВНЗ;
- комерційні ВНЗ.

Сьогодні ВНЗ перших двох категорій у країні більшість, третьої категорії – явище нове. З огляду на світовий досвід, навряд чи вони зможуть тривалий час залишатися в ролі самостійних.

Комерційні ВНЗ повинні розвиватися в рамках регіональних програм, підтримуватися місцевими органами влади, бюджетами, а також знаходити власні джерела фінансування через оплату освітніх програм, залучати кошти громадських організацій, формувати благодійні фонди, шукати спонсорську допомогу.

Розробляючи систему створення управлінських кадрів для ВНЗ, необхідно мати на увазі, що частина роботи, яка сьогодні проводиться з ВНЗ централізовано, стосується насамперед закладів, що входять до системи Міністерства освіти і науки, тоді як приватні й галузеві ВНЗ опиняються поза цією цілеспрямованою роботою.

При розгляді другого питання, пов'язаного з механізмом приходу людей до влади, слід зазначити, що на сьогодні ця проблема методично не розроблена. Водночас розробка концепції розвитку вищої школи змушує звернути на це питання достатню увагу.

З огляду на рекомендації з удосконалювання системи формування і підвищення кваліфікації управлінських кадрів стає очевидним, що проблеми висування, призначення на посаду і діяльність менеджера виходять на перший план.

Менеджер – це наука, яку неможливо вивчити тільки теоретично чи на практиці. Керівник має потребу в копіткому й тривалому набутті досвіду. Знання теоретичних основ допомагає йому набути цього досвіду швидше й більш усвідомлено.

Практично, у більшості випадків керівні посади обіймають люди, котрі виявили певні якості, які дають підставу сподіватися, що на новому місці вони можуть справитися з покладеними на них завданнями. Тому вважається, що ректор, призначений (обраний) з числа осіб, які працювали в ролі декана чи проректора, має більше шансів увійти в роботу, ніж професор, котрий усе життя займався лише науковою і педагогічною діяльністю.

Однак і ті, і ті уособлюють певні ідеї, переваги підрозділів, у яких вони працювали. Подолання суб'єктивізму стає однією з найбільш актуальних і складних проблем кожного керівника. Дехто починає свою діяльність, змінюючи сформовану управлінську структуру, формуючи нову команду з числа добре знайомих осіб. Інші втрачають зв'язки з людьми, серед яких вони працювали до підвищення. Обидва ці варіанти мають певні негативні сторони, спроби подолання яких призводять до того, що керівники іноді не справляються зі своїми завданнями.

До особливої категорії керівників належать люди, що прийшли на керівні посади у ВНЗ зі сторони. Але проблем у них виникає не менше, ніж у висуванців ВНЗ.

З одного боку, вони не обтяжені зв'язками і зобов'язаннями перед людьми, які зробили кар'єру в даному ВНЗ, з другого – їм доводиться у роботі поринати в невідоме для них середовище. Дослідження цього середовища, вивчення взаємин між підлеглими, оцінка їхніх якостей, добір факторів впливу та з'ясування інших питань забирають час основної роботи.

Для всіх трьох категорій менеджерів характерна одна загальна проблема. Обіймаючи нову посаду, людина мусить змінитися сама. Викладацька, наукова діяльність, управлінський досвід на нижчих шаблях менеджменту, набутий в іншій організації, як правило, відрізняються від тієї роботи, яку людина має виконувати на новій посаді.

Очевидно, що викладацька і наукова діяльність – це робота виконавця, хоча й висококваліфікованого. Робота менеджера полягає в умінні організувати роботу виконавців. Зробити психологічний ривок від виконавця до керівника

вдається не всім формальним менеджерам. Для тих, хто його зробив, потрібна тривала адаптація, перебудова самого себе, своїх бажань і навичок.

Для того, щоб домогтися високої якості управління ВНЗ в умовах проведення освітніх реформ, керівникові вже недостатньо особистого досвіду, інтуїції й організаторських здібностей. Потрібні систематизовані управлінські знання.

Таким чином, нові менеджери стикаються з двома аспектами управлінського процесу: їм необхідно мати, підтримувати і періодично оновлювати класичні знання в галузі менеджменту, з одного боку, та перебудовувати власний стиль життя і роботи – з другого.

Викладачі, що обійняли адміністративну посаду, змушені займатися великою кількістю справ, які потрібно вирішувати негайно. Відсутність навичок управління призводить до того, що вільного часу в них не залишається. Як наслідок, в адміністративному світі крайніх термінів і конкретних дій навчання видається чимось далеким, що не має відношення до справи. Однак успішні менеджери потребують спеціальних знань і професійного досвіду, позаяк вони зобов'язані реагувати на зміни навколишнього світу. Менеджерам доводиться вчитися.

Аналіз різних типів особистості й рівнів кар'єри, яких досягають майбутні менеджери, дає змогу дійти висновку, що програми їх навчання мають бути побудовані головним чином на основі того, які навички, знання і властивості характеру притамані кожному з них у даний момент часу.

Показники, найбільш значущі для з'ясування рівня і типу підготовки менеджерів у ВНЗ, наведено в табл. 5.1.

Слід зауважити, що при призначенні (чи виборі) керівника будь-якого рівня беруться до уваги такі риси, як досвід управління, характер, ступінь довіри до кандидата. Однак процес вибору кандидата зумовлений й іншими факторами, мало значущими для грамотного керівника (інтриги, відсутність придатних кандидатур, лояльність до керівництва, родинні зв'язки), але вирішальними при призначенні. Уникнути цього не завжди вдається навіть в

умовах комерціалізації освіти і появи нових вимог до її якості. Тому, поряд із необхідністю підвищення кваліфікації, необхідно домагатися, щоб системи управління освітою передбачили можливості виявлення людей, не здатних до керівництва.

Таблиця 5.1

Показники визначення рівня і типу підготовки менеджерів у ВНЗ

Посада	Досвід	Знання	Властивості характеру
Професор, доцент	Відсутність навичок керівництва	Семінари для керівництва	Методист
Завідувач кафедри	Певний досвід керівництва	Курси підвищення кваліфікації для керівних працівників до 0,5 року	Методист
Завідувач лабораторії	Досвід керівника середньої ланки менше двох років	Курси підвищення кваліфікації для керівних працівників від 0,5 до 1 року	Маніпулятор
Заступник декана	Досвід керівника середньої ланки більше двох років	Курси підвищення кваліфікації для керівних працівників від 0,5 до 1 року	Маніпулятор
Декан	Досвід керівництва підрозділом до двох років	Друга вища освіта (економічна, управління освітою)	Лідер
Проректор	Досвід керівництва підрозділом більше двох років	Друга вища освіта (економічна, управління освітою)	Лідер
Ректор	Досвід керівництва організацією до двох років	Базова економічна освіта / управління освітою	Організатор, стратег
Інша керівна посада	Досвід керівництва організацією більше двох років	Базова економічна освіта / управління освітою	Організатор, стратег

Система формування і підвищення кваліфікації управлінських кадрів для ВНЗ має включати два блоки: освітній і підтримуючий. Освітній комплекс покликаний формувати у потенційних менеджерів і працюючих керівників комплекс управлінських знань стратегічного менеджменту, основ комерційної діяльності та психології. Підтримуючий комплекс має забезпечити здобуття і відновлення знань з тактики менеджменту, а також міжвузівський обмін досвідом щодо вирішення проблем управління.

Відповідно до цього потрібно вибудовувати форми навчання. У табл. 5.2 наведені деякі з форм, що рекомендуються як рівні підготовленості керівників.

Таблиця 5.2

Рекомендовані форми навчання управлінського складу вищих навчальних закладів

Форми навчання	Посада	Досвід	Знання	Властивості характеру
1	2	3	4	5
Навчальний комплекс				
ПК, 3-5 місяців	Зав. кафедрою, зав. лабораторією, заст. декана	Без досвіду, мінімальний попит	Не економічне / управління освітою	Здатність до лідерства, керівної роботи
Курси ПК, 2-4 тижні	Зав. кафедрою, зав. лабораторією, заст. декана, декани, проректори	Досвід роботи до 2 років	Не економічне / управління освітою	Здатність до лідерства, керівної роботи
Семінари, 2-5 днів	Перспективні ПВС, діючі менеджери	Досвід роботи більше 2 років	Всі	Всі
Підтримуючий комплекс				
Спецсемінари	Всі групи за інтересами	Всі	Всі	Всі
Психологічні тренінги, 1-2 дні	Всі групи за проблемам	Всі	Всі	Всі
Стратегічні тренінги	Від декана та вище, групи одного ВНЗ або факультету	Досвід роботи від одного року й більше	Базова або друга економічна освіта	Всі
Конференції, 2-5 днів	Всі тематичні групи	Всі	Всі	Всі
Круглі столи, 1-2 дні	Всі групи за проблемами та схожими посадами	Всі	Всі	Всі

Як бачимо, рекомендовані форми здобуття освіти призначені не тільки для діючих менеджерів, але й для потенційних. На це необхідно звернути особливу увагу. Для того щоб будь-яка організація нормально функціонувала, у ній має постійно відбуватися процес підготовки управлінських кадрів.

Сучасна ситуація у ВНЗ, коли кількість управлінських посад невелика, а бажаючих їх посісти значно більше, викликає підвищену напруженість у колективі, внаслідок чого діючі керівники намагаються перешкоджати професійному зростанню підлеглих. Останні або вимушені змиритися з такою

ситуацією і перестають сподіватися на зростання власної кар'єри менеджера, або підшують для себе посаду в інших ВНЗ.

Як показує досвід менеджменту, подібна ситуація робить організацію нестабільною і може призвести до розпаду чи істотного послаблення її позицій.

Тому у ВНЗ має існувати наступність, тобто процес планування, покликаний гарантувати можливість заміни в міру необхідності менеджерів вищої ланки спеціально підготовленими співробітниками.

Таким чином, планування наступності дасть змогу організації забезпечити її життєздатність на тривалий період, а окремій людині – можливість здійснювати неперервну освіту не тільки у професійній сфері.

Ще один аспект, який варто розглянути у зв'язку з формуванням концепції "освіта для освіти", стосується професорсько-викладацьких кадрів для ВНЗ.

У радянські часи ця система була добре розроблена і передбачала: залучення до викладацької роботи випускників ВНЗ; аспірантуру й докторантуру; створення і підтримку науково-дослідних комплексів; обов'язкове навчання в системі підвищення кваліфікації не менше одного разу на п'ять років; проведення наукових і методичних конференцій. Ця робота продовжується сьогодні, хоча не в тих масштабах.

Випускників ВНЗ стало складніше залишати на кафедрі, оскільки рівень заробітної плати престижної вузівської роботи перестав задовольняти молодих фахівців.

У результаті на роботу до ВНЗ зазвичай приходять не кращі випускники, а ті, котрі не можуть знайти роботу в інших місцях. Природно, що керівництво ВНЗ не хоче йти на такі поступки і знижувати рівень освіти.

На нашу думку, виходом з цього становища може бути залучення на роботу за сумісництвом викладачів з інших ВНЗ. У великих містах, що мають кілька ВНЗ, більшість викладачів працює в кількох місцях. Подібний підхід допомагає ВНЗ не знижувати рівня освіти, а професорсько-викладацькому складу – заробляти.

У невеликих містах викладач, який одержує низьку заробітну плату, може продовжувати нормально працювати, якщо хто-небудь у родині заробляє більше, чи за рахунок додаткового доходу.

Практика роботи консультантом у комерційних фірмах чи репетиторство доступні не всім. Консалтингова діяльність в Україні перебуває в зародковому стані, оскільки підприємці не усвідомили користі від професійних сторонніх консультантів і не навчилися платити за їхню роботу.

Цією роботою можуть займатися, здебільшого, викладачі конкретних спеціальностей (бухгалтери, аудиторі, будівельники, металурги). Для більшості педагогів, які ведуть теоретичні дисципліни, консультування взагалі недоступне. Викладачі математики, української мови, філософії шукають репетиторську роботу, але не всі її знаходять.

Водночас репетитори стикаються з тим, що батьки майбутніх абітурієнтів розглядають оплату за репетиторство як форму оплати за вступ до ВНЗ.

Кількість і склад учасників конференцій різного рівня знизився через відсутність у ВНЗ коштів. З цих же причин система обов'язкового підвищення кваліфікації кожні п'ять років залишилася тільки в деяких державних ВНЗ. Більше того, викладачі усе рідше відвідують іногородні центри навчання.

Аспірантура і докторантура стали, здебільшого, платними, якість навчання в них знизилась через загальну несприятливу ситуацію у вищій школі. Вважаючи, що науковий ступінь є престижним, здобути його прагнуть люди з комерційного сектора, далекі від ВНЗ.

Відповідно, знизилась роль рад по захисту дисертацій. У результаті в країні з'явилося безліч кандидатів і докторів наук, що володіють атестатами, але не відповідають високому статусу науковців.

Про науково-дослідну роботу в більшості ВНЗ забули: у викладачів немає на це часу й умов. Обладнання багатьох лабораторій не використовується; збідніли бібліотечні фонди; практично відсутнє фінансування наукових розробок, особливо у сфері фундаментальної науки. На жаль, вдається знайти

кошти тільки для деяких програм, які обіцяють швидке впровадження й одержання прибутку в найближчі роки.

Якщо подібна ситуація збережеться, то про належний рівень освіти у вітчизняній вищій школі незабаром доведеться забути.

На одному ентузіазмі професорсько-викладацького складу забезпечити підтримку ефективних наукових і освітніх шкіл неможливо. Тому концепція розвитку вищої школи має включати розділ, присвячений розробці, впровадженню і фінансуванню системи “освіта для освіти”.

Необхідно спинитися на деяких аспектах розробки і впровадження цієї системи .

Концептуальна розробка такої системи здійснюється на державному, регіональному і вузівському рівнях. При цьому національна програма повинна включати загальні положення, мінімальні обмеження щодо якості й кількості необхідних коштів на втілення її в життя, а також питання, які стосуються обсягів і механізмів фінансування основних напрямів.

На регіональному рівні ставляться кардинальні завдання, які регіон покладає на ВНЗ. Зокрема, рекомендації з розвитку певних видів науково-дослідних робіт, випуску фахівців певного профілю, проблеми фінансування цих програм з місцевих джерел, бюджети, напрямки розподілу коштів зацікавлених підприємств, формування спеціальних фондів, пошук спонсорів, у тому числі закордонних.

На рівні ВНЗ розробляються і реалізуються конкретні програми навчання науково-педагогічних і управлінських кадрів, виходячи з наявних можливостей і специфіки ВНЗ, потреб ринку й окремих викладачів.

Програми навчання необхідно адаптувати до потреб різних груп наукових і педагогічних співробітників ВНЗ, оскільки очевидно, що неможливо однаково навчати філософів і хіміків, будівельників і управлінців.

Таким чином, розвиток системи “освіта для освіти” повинен стати однією із потужних складових стимулювання праці й професійного зростання наукових і педагогічних кадрів вищої школи.

Водночас це дасть змогу підвищити рівень викладання і престиж вітчизняної освіти, збільшить конкурентоспроможність українських підприємств як на внутрішньому, так і на світовому ринку.

Заочне (поштою) навчання, яке існує понад 100 років, з розвитком науково-технічного прогресу дістало додаткові інноваційні можливості, ставши дистанційним. У процесі розвитку техніки і технологій почали використовуватися аудіо- і відеозапис, а в останні роки – можливості, надані Інтернетом. Природно, зростає кількість бажаючих скористатися цими можливостями.

Відповідно до результатів досліджень Х'юстонського університету, для підтримки власної конкурентоспроможності висококваліфікованим фахівцям необхідно оновлювати (перепідготовка і підвищення кваліфікації) свої знання кожні сім років в обсягах, що відповідають одержанню магістерського ступеня.

Розгляд проблем організації й ефективності дистанційного навчання має спиратися на випереджальну розробку понятійного апарату. Термін "дистанційне навчання" можна розглядати в широкому й вузькому розумінні. В широкому це означає, що до дистанційного навчання умовно можна зарахувати всі форми навчання, коли студент цілком або значну частину часу працює повністю самостійно, без будь-якого контакту з викладачем. Це традиційне заочне навчання, різні форми очно-заочного, коли великі обсяги матеріалу студент засвоює поза аудиторно, інтерактивне навчання за допомогою засобів Інтернету тощо.

За широкого розуміння дистанційного навчання до нього належить також очна форма навчання, коли широко використовуються різні технічні засоби навчання, немає потреби у прямому контакті з викладачем, відбувається самостійне навчання за допомогою різних носіїв інформації – дискет, аудіо- і відеокасет.

З цього погляду, можна визначити дистанційне навчання як форму здобуття освіти, коли використовуються традиційні й інноваційні методи,

засоби та форми навчання, засновані на комп'ютерних і телекомунікаційних технологіях.

Основу освітнього процесу становить цілеспрямована, контрольована ззовні, інтенсивна самостійна робота студента, який може навчатися в зручному для себе місці за індивідуальним розкладом, маючи комплект спеціальних засобів навчання, а також можливість контактувати з викладачем очно, по телефону, через звичайну чи електронну пошту, або за допомогою інших засобів зв'язку.

У вузькому сенсі під дистанційним навчанням зазвичай розуміють форму здобуття освіти через інтерактивне навчання, організоване переважно за допомогою Інтернет-технологій та електронної пошти.

Звичайно, при цьому не виключається особистий чи телефонний контакт студента і навчального центру, використання пошти. У рамках різних програм можуть організовуватися зустрічі навчальних груп, спільні заняття, консультації з тьюторами тощо. Поштою можна надсилати договори, навчальні матеріали, переказувати гроші за навчання. Однак значну частку процесу навчання займає індивідуальна робота студента і контакт із викладачем (переважно електронною поштою).

Досить сказати, що поняття “дистанційне навчання” широко досліджується в науковій літературі. Так, різних його формулювань існує більше трьох десятків.

Далі спинимося на розбіжностях у розумінні термінів “дистанційне навчання” і “дистанційна освіта”. Навчання є одним з основних способів здобуття освіти, тому термін “дистанційне навчання” ми зазвичай застосовуємо до процесу набуття знань і навичок, а під дистанційною освітою розуміємо систему дometодичного опрацювання при проектуванні й організації освітнього процесу.

Дистанційне навчання потребує деталізації технології процесу навчання, розробки теоретичних концепцій і створення дидактичних моделей, які передбачається використовувати. При цьому, чим краще відпрацьована

методична і педагогічна сторони, тим більш ефективною є система навчання і її позитивні результати.

Невід'ємним принципом дистанційного навчання є педагогічна доцільність застосування нових інформаційних технологій. Пріоритетним стає змістовне наповнення і посилення навчальних курсів та освітніх послуг за рахунок використання сучасних технічних засобів навчання. Техніка не повинна стати самоціллю, що неминуче при технократичному підході, вона покликана збільшувати обсяг і якість пропонованих освітніх послуг.

Із цим принципом тісно пов'язаний інший, що відіграє не менш важливу роль у структурі дистанційного навчання. Це принцип відповідності технологій навчання потребам тих, хто навчається, і можливостям дистанційних навчальних програм. Як традиційне навчання, що має безліч форм організації навчального процесу (ділові ігри, практичні заняття, семінари, практика), так і дистанційне – неминуче приводить до напрацювання своїх особливих форм навчання й організації навчального процесу.

Сьогодні, крім комплексу "методичні матеріали – спілкування з тьютором", широко використовуються телеконференції, проектні роботи, інформаційні сеанси, групові зустрічі в чатах. Поява нових можливостей, як технічних, так і програмних, дає змогу поступово розвивати й удосконалювати навчальний процес у рамках дистанційного навчання. Тому педагогічний і допоміжний персонал навчальних центрів має бути зорієнтований на пошук можливостей, розробку, впровадження удосконалених програм і методів навчання.

Істотним є принцип забезпечення необхідних обсягу і глибини знань. Навчальні центри повинні не просто надавати стандартний пакет послуг своїм студентам, але й створювати, розвивати, удосконалювати інформаційні мережі, бази та банки даних, використання яких надасть можливість студентам самостійно вивчати дисципліни на обраних напрямках.

Так, студенти-менеджери свої знання можуть поглиблювати не хаотично, а системно, вивчаючи додатково, наприклад, галузь чи регіон, де вони

працюють або збираються працювати. Цей підхід забезпечує можливість мобільності студентів, вибору ВНЗ і переходу на інші чи споріднені програми навчання.

Незважаючи на те, що в умовах мобільності існує загроза відтоку незадоволених студентів до інших ВНЗ, кожен дистанційний навчальний центр повинен стати прихильником цього підходу. Слухачі, що мають можливість вибору, більш упевнені в його правильності та більш лояльні до нього, ніж ті, хто "прив'язаний" до конкретного ВНЗ.

При розробці освітніх програм дистанційного навчання неприпустимо ігнорувати принцип безпеки інформації, що циркулює в освітній системі. Системи дистанційного навчання (особливо інтерактивні), більш ніж будь-які інші, накопичують різноманітну конфіденційну інформацію про студентів і викладачів, включаючи інформацію про здібності, психологічні й творчі інтереси, адресні бази даних.

Ця інформація збирається на електронних носіях і може бути скопійована несумлінними учасниками освітнього процесу. Крім того, кожен навчальний заклад має власні програми навчання, що постійно розвиваються й удосконалюються. Несанкціоноване вилучення частини методичних, роздаткових та інших матеріалів не тільки завдає шкоди авторським правам розробників програм, але може позначитися і на покупцях крадених матеріалів, що не можуть скористатися ними повною мірою, так само як і при наданні авторських програм (контакти з тьюторами, допоміжні й пояснювальні тести).

Тому варто передбачати різні варіанти захисту, як конфіденційної інформації про учасників процесу, так і навчальних програм від несанкціонованого, незаконного вилучення та використання.

Соціальна спрямованість дистанційного навчання дає змогу забезпечити дієвість ще одного принципу: можливості вибору змісту і спрямованості навчання. Цей принцип, з одного боку, має забезпечити відповідність використовуваних освітніх програм державному суспільному стандарту, а з іншого – надає можливість кожному студенту максимально реалізувати

власний потенціал і розвивати здібності, користуючись індивідуальними програмами навчання, що складно забезпечити при традиційних формах.

Принцип необхідної наявності у студента стартових навичок навчання, що не є жорстко обов'язковим для інших форм освітнього процесу, набуває актуальності у дистанційному навчанні. Людина, що вирішила здобути освіту, підвищити кваліфікацію чи переучитися за допомогою дистанційних засобів, має володіти комплексом навичок та умінь, бути самодисциплінованою, планувати й виконувати навчальні завдання, спілкуватися з наставником, вільно користуватися комп'ютером і сучасним програмним забезпеченням.

Наступний принцип стосується не антагоністичності дистанційного навчання іншим формам. Не виникає сумнівів, що в системі безперервної освіти дистанційне навчання займає свою нішу, що не виключає інших форм і способів здобуття вищої освіти, підвищення кваліфікації.

Додержання вищевикладених принципів організації дистанційного навчання можливе при виконанні основних умов, які характеризують цей вид освітнього процесу.

Для класифікації його особливостей вважаємо за можливе розділити їх на три групи: технологічні, навчальні й ті, що виховують. Характерні риси кожної з цих груп представлені в додатку М.

Як бачимо, до першої групи знов входять характерні риси освітнього процесу, породжені специфікою надання дистанційного навчання. До них належать необхідність чітких процедур, свобода вибору студентом того аспекту навчальної програми, який він вважає для себе найбільш важливим (що особливо корисно для осіб, які підвищують кваліфікацію).

До другої – ті особливості, які вирізняють процес навчання з точки зору організаторів (адміністрації, викладачів, обслуговуючого персоналу).

До третьої належать особливості процесу здобуття освіти, так би мовити, суб'єктивні риси навчання, тобто сприйняття його студентами та особами, зацікавленими у здобутті освіти (батьками, роботодавцями).

Кожна із трьох груп умов, які варто враховувати при організації дистанційного освітнього процесу, має власні показники ефективності, що дають уявлення, наскільки бажаною може виявитися організація дистанційної освіти.

Використання методів дистанційного навчання покликано допомогти вирішити цілу низку проблем:

- розширення можливостей здобуття освіти для мешканців будь-якого регіону країни. Це важливо в умовах України, де інфраструктура розвинена недостатньо, значна частина населення не має коштів для оплати очного навчання;

- розширення контингенту студентів за рахунок іноземних громадян. Залучення іноземних студентів на дистанційні форми навчання стикається з меншими проблемами. Іноземні студенти збільшують приплив коштів на розвиток відповідних університетів, що є додатковим джерелом валютних і податкових надходжень, підвищується престиж країни на світовому ринку, полегшується входження в нього України;

- підвищення добробуту ВНЗ і викладачів за рахунок залучення коштів дедалі більшої кількості студентів. Дистанційне навчання, форми якого можуть функціонувати без обмеження кількості студентів, дасть реальну можливість залучати кошти підприємств, фондів, приватних осіб. Таким чином, ВНЗ має більше можливостей для подальшого розвитку, залучення кращих викладачів, організації науково-дослідних робіт;

- підвищення якості освітніх послуг. До розробки програм, методик і матеріалів для дистанційного навчання залучається найбільш активна й кваліфікована частина вчених і фахівців, що збільшує шанси здобуття якісної освіти територіально роз'єднаних студентів;

- створення умов для підвищення гнучкості освітніх програм. Швидке реагування на вимоги ринку освітніх послуг, що забезпечується за рахунок необмеженої можливості розширення контингенту студентів з будь-якої затребуваної ринком спеціальності, дає змогу в найкоротший термін готувати

фахівців у тих галузях знання, які є актуальними для економіки країни.

Усі ці переваги зауважують вітчизняні й закордонні фахівці. Дистанційне навчання називають “освітою майбутнього“ багато країн вважають його розвиток пріоритетним напрямом навчання у XXI ст.

З 1938 р. існує Міжнародна рада із заочної освіти – одна з найдавніших міжнародних освітніх організацій, що з 1982 р. відома як Міжнародна рада з дистанційної освіти (ІСБЕ). З’явився новий термін “глобальна освіта“, що означає цілісну систему міжнародної вищої освіти, яка включає традиційні загальні компоненти, але на новій основі.

Вигоди дистанційного навчання оцінили багато ВНЗ у різних країнах світу і студенти. Так, Китайський телеуніверситет об’єднує сьогодні 530 тис. студентів, університет Анадолу (Туреччина) навчає майже 580 тис, у Відкритому університеті Великобританії – 190 тис., стільки ж (184 тис.) навчається в Національному центрі дистанційного навчання у Франції.

Вітчизняні ВНЗ також започаткували таку роботу, тепер їй сприяє державна підтримка.

Процес розвитку дистанційної освіти в Україні стримується через традиційні для України причини: відсутність матеріально-технічного забезпечення, дефіцит комп’ютерної техніки, обмежені можливості зв’язку, низьке матеріальне стимулювання викладачів.

Крім зазначених, існує низка інших причин, зумовлених об’єктивними (погано розвинута інфраструктура, відсутність надійного зв’язку з окремими регіонами країни, незадовільна робота пошти, відсутність спеціального законодавства) та суб’єктивними причинами (небажання ряду викладачів і керівників ВНЗ створювати та розвивати нові методики навчання, складна й копітка робота тьютора, осіб, які беруть участь в організації процесу викладання).

Незважаючи на це, дистанційна освіта в нашій країні розвивається. Насамкінець необхідно спинитися на питаннях її фінансування й ефективності. З огляду на те, що дистанційне навчання є дешевшим порівняно з традиційними

формами, здебільшого для погашення витрат на його проведення досить оплати студентів. Однак, коли ВНЗ робить перші кроки з розробки системи дистанційного навчання, йому потрібні кошти. У зв'язку з цим, вважаємо, що фінансування інвестицій у розвиток нових форм навчання є дуже вигідним вкладенням, оскільки строки окупності нетривалі.

Для початку дистанційного навчання потрібні невеликі кошти: на придбання комп'ютерів і модемів, розробку спеціальних комп'ютерних програм, оплату праці викладачів з розробки навчально-методичного комплексу, а також на розмноження методичних посібників, підручників, аудіо- та відеозаписів. Згодом підтримка комплексу дистанційного навчання вимагатиме підключення до ліній Інтернету, оплати праці викладачів і тьюторів, поштових витрат, участі провідних співробітників у різних конференціях з питань розвитку дистанційного навчання. Вигідне дистанційне навчання і для студентів. Так, експерти зазначають, що навчання в американському університеті ВМІ для українського студента допоможе заощадити від 5 до 10 тис. дол на рік при дистанційній формі, оскільки очна вимагає не тільки оплати за навчання, але й проживання в студмістечку, дорожніх витрат, що в сумі становить 15–25 тис. дол на рік. Таким чином, "віртуальний" студент заощаджує на своєму навчанні третю частину суми, яку витратив би при традиційній формі навчання. Перевагою є і те, що він не залишає рідного міста й не полишає роботи.

Отже, система дистанційного навчання стає одним з основних видів навчання, вигідного для всіх учасників освітнього процесу.

5.2. Оцінка і планування структури пропозиції освітніх послуг

Методика сегментації ринку ОП призначена для багатофакторної оцінки номенклатури ОП. Методика реалізується в моделі оцінки рейтингів ОП її додатках, будується на принципах методу аналізу ієрархій. Модель планування

структури пропозиції ОП дає змогу оптимізувати професійну структуру підготовки.

Розглянемо багатофакторну концепцію сегментації ринку освітніх послуг і загальні принципи побудови моделі його оцінки. Методика сегментації ринку в маркетингу передбачає категоризацію виробів за об'єктивними та суб'єктивними властивостями, визначення цільових груп покупців, розташування продукту в просторі переваг покупців (вимір переваг товару). Таким чином, у практиці, при оцінці попиту на товар, використовуються багатокритеріальні моделі, концепція яких застосовується при сегментації ринку ОП. За критерій ефективності управління структурою підготовки пропонується брати раціональну пропозицію ОП як комплексний показник, щодо якого ранжирують ОП. Раціоналізація пропозиції ОП передбачає задоволення потреб громадян в освіті, суб'єктів господарювання – у кваліфікованих працівниках з актуальними спеціальностями, підвищення ефективності використання ресурсів ОП, а також підвищення трудового потенціалу регіону.

Виділено основних суб'єктів ринку ОП (“виробника” ОП), споживачів (галузі економіки і промисловості, студенти), а також кількісні і якісні характеристики, щодо яких оцінюються ОП. ОП характеризується ймовірністю субсидування ОП, можливістю надання ОП, замовленнями на підготовку фахівців, конкурентоспроможністю на ринку ОП. Студенти (потенційні студенти) оцінюють перспективи працевлаштування за фахом, престиж спеціальності, що характеризується коефіцієнтом працевлаштування випускників, рівнем підготовки. Опосередкованими споживачами ОП є підприємства й організації галузей економіки регіону, попит на трудові ресурси яких визначається в галузевому розрізі як структура зайнятих у галузях економіки і промисловості, а також у професійному розрізі як професійна структура зайнятих. Рівень потреби у випускниках визначається як частка галузі в загальному потоці прийому випускників оцінюваної групи напрямів підготовки на підприємства й в організації регіону (міста). Прогнозування

попиту на випускників у розрізі галузей здійснюється за факторною моделлю. Пріоритетність спеціальностей характеризує професійний розріз припливу молодих кадрів. На ринку ОП функціонують, крім виділених суб'єктів, державні і місцеві органи управління освітою, конкуренти і посередницькі структури. Їхній вплив на оцінку ОП ввійшов у характеристики ОП як ймовірність субсидування, замовлення на підготовку фахівців, конкурентоспроможність на ринку ОП і порівняльний коефіцієнт працевлаштування. Таким чином, визначена система критеріїв сегментації ринку ОП, що постає у вигляді ієрархії, в якій виділені такі рівні (ієрархія критеріїв – Φ подана у додатку Н): 1) мета (раціоналізація пропозиції ОП); 2) суб'єкти ринку; 3) їх характеристики; 4) ОП (спеціальності / напрями підготовки), які утворюють безліч Ω . Оцінка ОП за моделлю здійснюється на плановий період n (рік прийому студентів на навчання) на підставі прогнозу ряду показників на період t – рік випуску.

Завдання оцінки рейтингів ОП відноситься до слабкоструктурованих задач прийняття рішень, які використовують кількісну і якісну інформацію. При оцінці корисності альтернатив застосовуються такі групи методів прийняття рішень:

- 1) прямі методи (ігноруються проблеми залежності критеріїв);
- 2) методи компенсації (при великій кількості критеріїв застосування ускладнено);
- 3) методи порогів незрівнянності (іноді результуюча підмножина рішень ширше підмножини Парето);
- 4) аксіоматичні методи (найчастіше аксіоми не виконуються);
- 5) людино-машинні процедури прийняття рішень (іноді на практиці процедури не сходяться);
- 6) методи теорії нечітких множин (метод максимінної згортки, метод відносин переваги, метод нечіткого логічного висновку, метод аддитивної згортки).

Найбільш універсальними дослідники визнають такі методи прийняття рішень: методи теорії очікуваної корисності, аналізу ієрархій, теорії нечітких множин.

Як зазначають дослідники [5], основною проблемою багатокритеріального вибору з застосуванням нечітких моделей є уявлення про ієрархічно упорядковану інформацію і способи обчислення інтегральних оцінок. При вирішенні багатьох практичних економічних завдань ефективно застосовують ці методи. Формула середньозваженої використовується за багатокритеріальною оцінкою інвестиційного клімату в регіоні, ринкової кон'юнктури.

Метод перетинання опуклих нечітких підмножин використовується у вирішенні завдання поділу торгових зон. При плануванні проектування кадрових систем підприємства застосовуються методи цільового програмування. На основі методу аналізу ієрархії будується ієрархія цілей при плануванні кадрів на підприємстві.

Ієрархічна структура моделі, необхідність збору експертної інформації при оцінці ступеня виразності, можливості, приналежності, ймовірності прояву характеристик альтернатив послужили обґрунтуванням вибору методу аналізу ієрархій (MAI). Формалізація експертних суджень здійснюється методом попарних порівнянь за дев'ятибальною шкалою відносин Сааті [291]. Матриця непарних порівнянь являє собою нечітке відношення порядку, що має перевагу перед звичайними відношеннями порядку, які використовуються в моделях систем, тому що дають змогу враховувати інтенсивність домінування, переваги, підпорядкованості. У моделі оцінки рейтингів ОП виконані вимоги до оцінюваної системи (повноти, дієвості, розкладності, ненадмірності, мінімальної розмірності).

За допомогою ієрархії здійснюється декомпозиція проблеми. Величина впливу між рівнями ієрархії задається ступенем впливу або пріоритетами, які задають важливість елементів одного рівня для елемента наступного рівня. Суть MAI полягає в тому, щоб попарно оцінити ступінь впливу елементів

одного рівня на елемент більш високого рівня, знайти власні вектори з найбільшими власними значеннями матриць попарних порівнянь (вектори пріоритетів), оцінити різні альтернативи щодо мети ієрархії перемножуванням матриць ваг її рівнів. Таким чином, здійснюється ранжирування об'єктів щодо мети. МАІ являє собою метод упорядкування за набором ознак. На кожному рівні критерії мають бути незалежними. Відношення між елементами в ієрархії можна розглядати як модель спрямованого графа. МАІ стикається з такими методами як теорія корисності та багатокритеріальні методи (просторової близькості, послідовного виключення, математичного програмування). Т. Сааті порівнює МАІ з підходами множинної регресії (МР), багатоаспектної корисності (МАК) і безпосередньої оцінки (БО). МАІ показує високий відсоток правильних передбачень за попередніми судженнями. Можна виділити такі переваги МАІ: не потрібно допущення про погодженість у перевагах (МАІ вимагає транзитивності відносин переваги); інформація більш деталізована; може бути застосований у сферах, де існують невимірні показники; можна приймати судження в межах ієрархії для одержання нового набору пріоритетів; кращий при прийнятті рішень в умовах ризику чи кризи.

МАІ задовольняє вимогам, що висуваються до наукового обґрунтування методів прийняття рішень:

- 1) спосіб одержання експертних оцінок відповідає психометричним можливостям людини;
- 2) є можливість перевірки експертної інформації на несуперечність;
- 3) рішення з'ясовані на основі інформації, отриманої від експертів;
- 4) математична правомочність вирішального правила в МАІ базується на методі власного значення і принципі ієрархічної композиції пріоритетів.

Розглянемо питання взаємної незалежності критеріїв моделі за їх перевагами. Критерій x незалежний перед перевагами від множин критеріїв z тоді, коли структура умовної переваги значення x при фіксованому z' не залежить від z .

$$\left[(x', z') \geq (x'', z') \right] \Rightarrow \left[(x', z) \geq (x'', z) \right], \forall z, x', x'' \quad (5.1)$$

Для кожного критерію оцінки ОП (3-й рівень ієрархії) кращими є найбільші значення, тобто якщо $x' \geq x''$, то за інших рівних умов z (незалежно від величини інших критеріїв) для двох альтернатив перспективнішою є та, у якій значення характеристики x більше.

Якщо всі критерії незалежні за перевагою від сукупності інших, тоді критерії взаємозалежні за перевагою. Відповідно до цього твердження впливає взаємозалежність характеристик 3-го рівня ієрархії моделі.

Таким чином, запропонована концепція багатofакторної сегментації ринку ОП полягає в оцінці перспективності ОП стосовно інтересів суб'єктів цього ринку. Оцінка рейтингів ОП реалізується за допомогою МАІ.

Формалізація експертних суджень. Відносна важливість елементів деякого рівня ієрархії щодо елемента більш високого рівня виявляється в ході попарних порівнянь елементів з вираженням ступеня домінування одного над іншим у цілих числах за дев'ятибальною шкалою Сааті (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Формалізація експертних суджень

Сутність важливості	Якісна оцінка	Примітка
1	Однакова важливість	Альтернативи мають однаковий ранг
3	Слабка перевага	Міркування про переваги однієї альтернативи над іншою малопереконливі
5	Суттєва перевага	Є надійні докази суттєвої переваги однієї альтернативи
7	Очевидна перевага	Є переконливі докази на підтримку однієї альтернативи
9	Абсолютна перевага	Свідчення на підтримку переваги однієї альтернативи над іншою більш, ніж переконливі
2,4,6,8	Проміжне значення між сусідніми оцінками	Компромісні рішення

Правомочність цієї шкали відносин доведена теоретично при порівнянні з багатьма іншими шкалами. Багато дослідників зазначають, що ступінь переваги, важливості, можливості альтернатив найбільш повно враховується методом попарних порівнянь.

Нехай маємо множину, яка складається із s альтернатив. Матриця попарних порівнянь $A = (a_{ij})$ містить кількісну інформацію про відносини пар альтернатив:

$$a_{ij}^w = w_i / w_j, \quad i=1,2,\dots,s, j=1,2,\dots,s. \quad (5.2)$$

Матриця A , мультиплікативне метралізоване відношення лінійного ступеня, характеризується такими характеристиками:

- 1) $A \geq 0 = \geq A$ – нерозподільна матриця;
- 2) ранг матриці A дорівнює 1;
- 3) $a_{ij} * a_{ji} = 1$;
- 4) $a_{ij} * a_{jk} = a_{ik}$ (транзитивність).

Для такої матриці

$$A * W = s * W \quad (5.3)$$

де, W – вектор ваги (пріоритетів) альтернатив.

Для отримання матриці парних порівнянь A експерт виносить $s(s-1)/2$ суджень. Матриці A притаманні порушення умов транзитивності, тоді вектор пріоритетності розраховується із рівняння:

$$A \times W = \lambda_{\max} \times W, \quad (5.4)$$

де, λ_{\max} – максимальне власне значення матриці A ;

W – власний вектор, який відповідає .

Пошук максимального власного значення здійснюється, виходячи з умов рівняння нулю визначення матриці

$$|A - \lambda_{\max} \times E| = 0, \quad (5.5)$$

де, E – одинична матриця.

Пошук власного вектора – рівняння системи

$$(A - \lambda_{\max} \times E) \times W = 0, \quad (5.6)$$

Із зміною одного з її рівнянь умовою нормування (5.6)

$$\sum_{i=1}^{\theta} w_i = 1. \quad (5.7)$$

Ранжування елементів, які аналізуються з використанням матриці А, здійснюється на основі головного власного вектора. В практичних завданнях кількісна (кардинальна) та транзитивна (порядкова) відповідність суджень порушується, тоді ранг матриці А відрізняється від одиниці, і вона має декілька власних значень. Величина максимального власного значення λ_{\max} використовується для оцінки відхилень від суджень, виражається індексом відповідності:

$$IS = \frac{\lambda_{\max} - s}{s - 1} \quad (5.8)$$

та відношенням відповідності

$$OS = IS / MIS, \quad (5.9)$$

де, MIS – середнє значення індексу відповідності випадковим чином складеної матриці попарних порівнянь порядку S (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4

Середнє значення індексу погодженості

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
MIS	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Як припустиме використовується значення $OS \leq 0,1$. При $OS > 0,1$ істотно порушена логічність суджень. У цьому випадку необхідно підвищити погодженість матриці або переглядом суджень, або заміною коефіцієнтів матриці А. Утвориться матриця відносин пріоритетів A^w

$$a_{ij}^w = w_i / w_j, \quad ij = 1, 2, \dots, s \quad (5.10)$$

Вибирається елемент a_{ij} з найбільшою різницею між a_{ij} та a_{ij}^w і заміняється на a_{ij}^w . Процедура повторюється до одержання припустимого рівня відносини погодженості. Близькість до погодженості є достатньою умовою стійкості власного вектора при малих збурюваннях.

Чіткі оцінки альтернатив при попарному порівнянні можуть бути отримані при невеликій кількості порівнюваних елементів 7 ± 2 , тому при наявності великої номенклатури оцінюваних спеціальностей їх поєднують у групи за напрямками.

Для підвищення ступеня об'єктивності використовуються дві форми експертного опитування: анкетування декількох експертів і дискусія. У ході дискусії колективно будується матриця попарних порівнянь, а при анулюванні групи експертів виникає проблема формування результуючого ранжирування, що враховує наявні думки. Основними якостями, якими має володіти експерт, є об'єктивність і компетентність. При синтезі експертних оцінок необхідна наявність погодженості думок і їхньої прийнятності. Прийнятність забезпечується процедурами підвищення погодженості матриці попарних порівнянь. Погодженість думок експертів може визначатися коефіцієнтами варіації оцінок, коефіцієнтами кореляції рангів, коефіцієнтами конкордації, ступенем погодженості. І при оцінці погодженості, і при агрегуванні думок пропонується використовувати не матриці попарних порівнянь, а вектори ваг (ранжування), це обумовлюється прагненням посилити об'єктивність результатів індивідуальних оцінок.

Нехай в експертному опитуванні взяло участь v фахівців. Перед побудовою агрегованого вектора пріоритетів альтернатив думки експертів (матриця $W=(w_{ij}^n)$, $i=1,2,\dots,s$; $1=1,2,\dots,v$), – матриця з v векторів ваг для s альтернатив перевіряється на погодженість:

$$E_n = 1 - \frac{2 \sum_j \sum_j |x_{ij} - \bar{x}_i|}{v * s * (Q - q)} \quad (5.11)$$

Цей коефіцієнт побудований за методом модулів відхилень і не веде, на відміну від методу квадратів відхилень, до перекирчування лінійної сутності критерію погодженості. Тоді для оцінки ступеня погодженості оцінок експертів у матриці W^n пропонується коефіцієнт:

$$E_m = 1 - \frac{2 \sum_{l=1}^v \sum_{i=1}^s |w_{il}^n - w_i^{-n}|}{v * s * (\max W^n - \min W^n)} \quad (5.12)$$

Аналогія коефіцієнта (5.12) з коефіцієнтом кореляції дає змогу застосувати шкалу Чеддока для оцінки ступеня погодженості таким чином, що коли значення E_m не менше 0,7, то погодженість думок експертів висока. При $E_m < 0,7$ у матриці W^n визначається стовпець матриці (судження експерта) з максимальним відхиленням від середніх оцінок альтернатив і або переглядається експертом, або виключається з матриці. Процедура повторюється до досягнення прийнятного ступеня погодженості.

При цьому треба враховувати компетентність експерта при розгляді його думки. Компетентність експертів може бути визначена за апіорними чи апостеріорними даними. Кожному експерту пропонується провести апіорну взаємо- і самооцінку компетентності за чотирибальною шкалою (1 – слабка; 2 – задовільна; 3 – добра; 4 – висока). Позитивна квадратна матриця $SW = (sw_{rl})$, $r, l = 1, 2, \dots, v$ (sw_{rl} – оцінка l -м експертом r -го) має нормований максимальний власний вектор $KS = (ks_l)$, $l = 1, 2, \dots, v$.

$$SW \times KS = \lambda_1 \times KS \quad (5.13)$$

$$\sum_{l=1}^v ks_l = 1, \quad (5.14)$$

де λ_1 – максимальне власне значення матриці SW . Результати апріорної взаємо- та самооцінки компетентності можуть враховуватися при розрахунку ступеня погодженості

$$E_m = 1 - \frac{2 \sum_{l=1}^v \sum_{i=1}^s (ks_l |w_{il}^n - w_i^{-n}|)}{v * s * (\max W^s - \min W^s)} \quad (5.15)$$

Апостеріорна оцінка компетентності KS – як оцінка погодженості суджень експерта з думкою більшості – може бути знайдена при погодженості індивідуальних думок з рівняння:

$$(W^n)^T \times W^n \times KS = \lambda_2 \times KS \quad (5.16)$$

$$\sum_{l=1}^v ks_l = 1, \quad (5.17)$$

де, λ_2 – максимальне власне значення матриці $((W^n)^T * W^n)$.

Погодженість у думках експертів дає змогу агрегувати їхні переваги. При попарному порівнянні альтернатив використовуються такі методи агрегації [127, 128]: середньої геометричної, метод рядкових сум, середнє ранжирування, медіана Кемені. Метод пошуку погодженого колективного рішення за допомогою медіани Кемені (оптимального ранжирування) визнається дослідниками одним з найефективніших, що задовольняє принципу Парето. Цей метод передбачає пошук вектора ваг альтернатив W^n найбільш близького до усіх векторів експертів, тобто мінімізується сума ступеня близькості векторів до результуючого вектора W^t :

$$SD(W') = \min_{w' \in W'} \sum_{l=1}^v \sum_{i=1}^s (ks_l * |w_{il}^n - w'_i|) \quad (5.18)$$

Добір експертів може здійснюватися методом " грудки снігу".

Для реалізації попарних порівнянь Т. Сааті пропонується така структура опитувального листа експерта. Значення шкали відносин розташовуються в ряд від найвищого (абсолютного) до рівності, а потім від нижчого (слабкого) до

найвищого. Альтернативи лівого стовпця порівнюються за ступенем переваги з відповідними альтернативами з правого стовпця. Експерт виносить $s(s-1)/2$ суджень про перевагу елементів з лівого стовпця над елементами з правого. У разі переваги лівого над правим позначка ставиться ліворуч від рівності, в іншому випадку – праворуч. Типовими питаннями при проведенні порівнянь є: який з елементів є важливішим або має більший вплив, який більш ймовірний, який переважає, який більш бажаний. До опитувального листа додається пояснювальна записка про цілі експертизи, завдання опитування, об'єктах експертизи, за методикою заповнення анкети.

Таким чином, метод попарних порівнянь дозволяє одержати стійкі, погоджені ранжирування альтернатив. Агреговані ранжирування пропонується одержувати за методом медіани Кемені з урахуванням компетентності експертів.

Оцінка закладу освіти.

У моделі оцінки рейтингу ОП (додаток П) вищий заклад освіти характеризується ймовірністю субсидування ОП, можливістю надання ОП, замовленнями на підготовку фахівців і конкурентоспроможністю на ринку ОП.

Ймовірність субсидування спеціальностей – це суб'єктивна комплексна оцінка державних і приватних інвестицій за період навчання; квотування робочих місць; податкових пільг для роботодавців, які приймають на роботу молоді кадри на момент випуску. Як форма експертного опитування пропонується дискусія керівників і провідних спеціалістів закладу освіти. Для одержання експертних суджень при попарному порівнянні ставиться запитання: для якої спеціальності з пари більш ймовірне субсидування і наскільки? Результатом обробки експертних суджень є вектор-стовпець ваг ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,1}$ (s – кількість ОП).

Можливості надання якісних ОП за період навчання також підлягають експертній оцінці, тоді викладачі і керівники закладу освіти враховують наявність матеріально-технічної бази, навчально-методичного забезпечення, кваліфікованого викладацького складу. Матриця порівнянь будується в дискусії

керівників, фахівців, представників випускових кафедр (керівників напрямів підготовки). Дискутоване питання: для якої спеціальності з пари можливість якісного її надання вище і наскільки? Результатом обробки експертних суджень є вектор-стовпець ваг ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,1} = (w^{3,2})$, $i=1,2,\dots,s$.

Рівень конкурентоспроможності може оцінюватися експертами на момент прийому на навчання і з погляду наявності і репутації конкурентів на ринку ОП, порівняння власних ОП з аналогічними. При експертному опитуванні ставиться запитання: за якою спеціальністю з пари конкурентоспроможність закладу освіти на ринку ОП вище, ніж у його конкурентів і наскільки? Оцінка може проводитися як усередині закладу освіти, так і анкетним опитуванням незалежних експертів: менеджерів з кадрів фірм та організацій, аналітиків адміністрації регіону, фахівців служб зайнятості. Результатом обробки експертних суджень є вектор-стовпець ваг ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,3} = (w^{3,3})$, $i=1,2,\dots,s$.

Замовлення на підготовку фахівців можуть бути державними, регіональними, приватними, ініційованими службами зайнятості і кадрових агентств. Звичайно замовлення, як правило, у короткостроковій перспективі, виражаються абсолютними величинами, і оцінка ОП за цим критерієм у векторі ваг визначається як її частка в загальному замовленні. Однак середньострокова перспектива замовлень може оцінюватися методом попарних порівнянь ОП за допомогою питання: для якої спеціальності з пари більш ймовірно замовлення на підготовку фахівців і наскільки? Результат – вектор-стовпець ваг ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,4} = (w_i^{3,4})$, $i = 1,2,\dots,s$.

Розглянуті характеристики ОП оцінюються за важливістю для закладу освіти при раціоналізації пропозиції ОП. Таку оцінку можуть провести фахівці відділу маркетингу ОП, або при роботі з моделлю. Результатом обробки експертних суджень є вектор-стовпець ваг характеристик ОП 3-го рівня ієрархії – $W^{2,1} = (w_j^{2,1})$, $j = 1,2,\dots,4$.

Наступний етап – оцінка контингенту студентів.

У моделі оцінки рейтингу ОП (рис. 5.2) випускники кожної спеціальності (напряму) характеризуються рівнем підготовки, оцінкою перспектив працевлаштування за фахом, коефіцієнтами працевлаштування випускників, оцінкою престижу спеціальності.

Рівень підготовки (РП) за конкретною спеціальністю може оцінюватися на період випуску t середньою успішністю випускників чи за результатами тестування дипломників. Нормовані оцінки рівня підготовки за спеціальностями утворюють вектор-стовпець ваг ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,5} = (w_i^{3,5}), i = 1, 2, \dots, s$. (s – кількість ОП)

$$w_i^{3,5} = \frac{\Phi \Pi_i}{\sum_{i=1}^s \Phi \Pi_i}, i = 1, \dots, s \quad (5.19)$$

Рівень підготовки може оцінюватися також експертно як усередині закладу освіти, так і анкетним опитуванням, наприклад менеджерів з кадрів фірм та організацій.

Оцінка перспектив працевлаштування за фахом при оцінці ОП на даний момент реалізується анкетуванням дипломників, у короткостроковій перспективі – студентів старших курсів про плани працевлаштування або прогнозуванням частки студентів, орієнтованих на працевлаштування за фахом. Зразок форми опитувального листа наведено в додатку Р.

Для кожної спеціальності розраховується частка студентів, орієнтованих на працевлаштування за фахом.

$$\Pi_{Ti} = \Pi_{Ci} / C_{Ci}, \quad (5.20)$$

де C_{Ci} – кількість студентів i -тої спеціальності, з них орієнтовані на працевлаштування за профілем Π_{Ci} , утворюється вектор-стовпець ваг ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,6} = (w_i^{3,6}), i = 1, 2, \dots, s$.

$$w_i^{3,6} = \frac{\Pi_{Ti}}{\sum_{i=1}^s \Pi_{Ti}}, i = 1, 2, \dots, s \quad (5.21)$$

Якщо оцінка перспектив працевлаштування носить апріорний характер, то коефіцієнт працевлаштування випускників K_{Ti} – апріорний, виражає частку працевлаштованих студентів за спеціальністю:

$$K_T = \Pi_{ci} / B_{ci}, \quad (5.22)$$

де, B_{ci} – кількість випускників i -тої спеціальності, з них працевлаштовано за спеціальністю – Π_{ci} . Прогнози коефіцієнтів на момент випуску t нормуються, створюючи вектор-стовпець ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,7} = (w_i^{3,7})$

$$w_i^{3,7} = \frac{K_{Ti}}{\sum_{i=1}^s K_{Ti}}, i = 1, 2, \dots, s \quad (5.23)$$

З огляду на динаміку освітньої статистики ПОП, розглянуті характеристики студентів прогнозуються в короткостроковій (середньострокової) перспективі. Перетворення в соціально-економічній сфері змінили зміст, структуру освіти, методики викладання і тестування, тому рекомендується використовувати короткі тимчасові ряди. Престиж спеціальності на момент прийому t визначається за результатами опитування населення або випускників шкіл. Ці оцінки утворять нормований вектор-стовпець ваг ОП 4-го рівня ієрархії – $W^{3,8} = (w_i^{3,8}), i = 1, 2, \dots, s$.

Розглянуті характеристики студентів оцінюються за важливістю щодо мети – раціоналізації пропозиції ОП. Таку оцінку можуть провести фахівці відділу маркетингу ОП, або при роботі з моделлю. Результатом обробки експертних суджень є вектор ваг характеристик студентів, 3-го рівня ієрархії – $W^{2,2} = (w_i^{2,2}), i = 1, 2, \dots, 4..$

Оцінка рівня потреби галузей економіки і промисловості в молодих кадрах.

У моделі оцінки рейтингів ОП (рис. 5.2) споживачі ОП (галузі економіки і промисловості) характеризуються в короткостроковій (середньострокової) перспективі рівнем потреби в загальному обсязі прийому випускників,

обумовленим як частка галузі в загальному потоці прийому випускників оцінюваної групи напрямів підготовки на підприємства та в організації регіону (міста).

Серйозною проблемою оцінки попиту на трудові ресурси є розвинутий неформальний сектор, особливо в невиробничій сфері, у таких галузях як торгівля, громадське харчування, освіта. У розвинутих країнах неформальний сектор становить 5–10% валового національного продукту, за оцінками українських дослідників, у нашій країні, в деяких галузях – до 30%. Існує кілька підходів до розрахунку чисельності зайнятих у неформальному секторі: мікро- та макроекономічні, вибіркові соціологічні опитування. Імовірності легалізації неформального сектора можуть бути враховані за допомогою побудови сценаріїв, а також показника частки неформального сектора, обґрунтованих результатами вибіркового обстежень і експертних опитувань.

Щоб розрахувати рівень потреби в молодих кадрах q -ї галузі ($q=1,2,\dots,u$) використовуються статистичні дані, прогнози показників, експертні оцінки структури зайнятості і пропонується:

1) спрогнозувати чисельність зайнятих у q -ї галузі на період $(n+t)$ -у u_{n+t}^q , де n – останній рівень ряду показника чисельності зайнятих;

2) спрогнозувати потік прийому трудових ресурсів у галузь, скорегувавши чисельність коефіцієнтом обороту кадрів по прийому K_{n+t}^q ; $K_t^q \in S^T, t = 1, 2, \dots, n$;

3) спрогнозувати потік прийому працівників оцінюваних спеціальностей, скорегувавши потік прийому трудових ресурсів до галузі часткою працівників оцінюваних спеціальностей $D_{\tau c}^q, D_{\tau c}^q \in P^E, t = 1, 2, \dots, n$ спеціальностей;

4) спрогнозувати потік прийому випускників оцінюваної групи напрямів підготовки – Π^q , скорегувавши потік прийому працівників оцінюваних спеціальностей часткою молодих кадрів у потоці прийому $D_m^q, D_m^q \in P^E$;

5) скорегувати прогноз прийому випускників Π^g оцінкою частки неформального сектора, що легалізується до періоду $(n - \tau) - D_{nc}^q$, $D_{nc}^q \in P^E$, у такий спосіб:

$$\Pi^q = y_{n+\tau}^q \times K_{n+\tau}^q \times D_{GC}^q \times D_M^q \times (1 + D_{NC}^q) \quad (5.24)$$

б) нормувати прогноз потоку прийому молодих фахівців оцінюваної групи напрямів підготовки.

Таким чином, вектор-стовпець ваг характеристик споживачів ОП 3-го рівня ієрархії – $W^{2,3} = (w_i^{2,3})$ заповнюється рівнями потреби галузей у випускниках:

$$w_q^{2,3} = \frac{\Pi^q}{\sum_{q=1}^u \Pi^q}, q = 1, 2, \dots, u \quad (5.25)$$

Попит на працівників у професійному розрізі для галузі може характеризуватися раціональною професійною структурою фахівців, що покликання забезпечувати ефективне функціонування галузі. Відтворення професійної структури, сьогодишньої структури зайнятості може привести до збільшення незбалансованості попиту та пропозиції фахівців, оскільки на підприємствах і в організаціях існує велика частка прихованого безробіття. Тому про раціональну професійну структуру кадрів фахівців, як про пропорції (вагомість) необхідних у галузі кваліфікованих працівників, можуть судити тільки експерти. Для кожної галузі економіки (промисловості) оцінюється пріоритетність ОП (спеціальностей), за якими ведеться підготовка в закладі освіти (4-й рівень ієрархії). При парному порівнянні ОП таке запитання: яка спеціальність з пари більш важлива (вагома) для даної галузі економіки і наскільки? Як кандидати в експерти пропонуються фахівці в галузі підбору і розміщення кадрів, менеджери з кадрів, працівники кадрових служб підприємств і організацій даної галузі. Ефективними виявляються формування галузевих груп експертів і організація дискусій. У результаті обробки суджень про пріоритетність ОП в q-тій галузі формується вектор-стовпець ваг ОП –

галузеve ранжирування спеціальностей 4-го рівня ієрархії – $W^{3,q+8}=(w_i^{3,q+8})$, $i=1,2,\dots,s$; $q=1,2,\dots,u$; $W^{3,q+8} \in P^E$. Вектори позначаються $W^{3,9} W^{3,10} \dots W^{3,i+8}$.

Експертній оцінці за шкалою $[0;1]$ підлягають також показники: частка працівників оцінюваних спеціальностей у q -й галузі – $D^{q_{tc}}$; частка молодих кадрів, підготовлених у регіоні (місті), у потоці прийому q -й галузі – $D^{q_{tc}}$ частка неформального сектора – $D^{q_{tc}}$.

Модель оцінки рейтингів освітніх послуг і її додатка.

В ієрархічній моделі багатокритеріальної оцінки рейтингів ОП (рис 5.2) реалізовано підхід до сегментації ринку ОП, на підставі результатів якої виявляються ефективні поля діяльності закладу освіти. Основна мета побудови моделі –ранжирування ОП за ступенем перспективності. Вектор пріоритетів спеціальностей (4-й рівень ієрархії) щодо мети ієрархії (1-й рівень) – раціоналізації пропозиції ОП розраховується з застосуванням методу аналізу ієрархій відповідно до принципу ієрархічної композиції пріоритетів. Ієрархічна композиція використовується для зважування векторів ваг альтернатив вагами критеріїв (елементів) ієрархії. На рис. 5.2 схематично представлена модель оцінки рейтингів ОП. Раніше були представлені методики розрахунку ваг 4-го рівня ієрархії відносно 3-го рівня (W^3), а також ваг 3-го рівня відносно 2-го (W^2).

Залежно від цілей дослідження вектором ваг W^1 задаються пріоритети суб'єктів ринку ОП. Експертами при цьому є фахівці відділу маркетингу ОП. При попарному порівнянні ставиться таке запитання: інтереси якого суб'єкта ринку ОП з пари більш важливі?

Тоді вектор-стовпець важелів ОП $W^0 = (w_i^0), i = 1, 2, \dots, s$ відносно цілі ієрархії відповідно до алгоритму ієрархічного списку знаходиться за формулою:

$$W^0 = W^3 * W^2 * W^1, \quad (5.26)$$

де $W^k=(w^k_k)$, $k=1,2,3$ вектор-стовпець важелів суб'єктів ринку ОП;

W^1 =матриця суттєвості характеристик для суб'єктів;

W^2 =матриця оцінок ОП відносно характеристик.

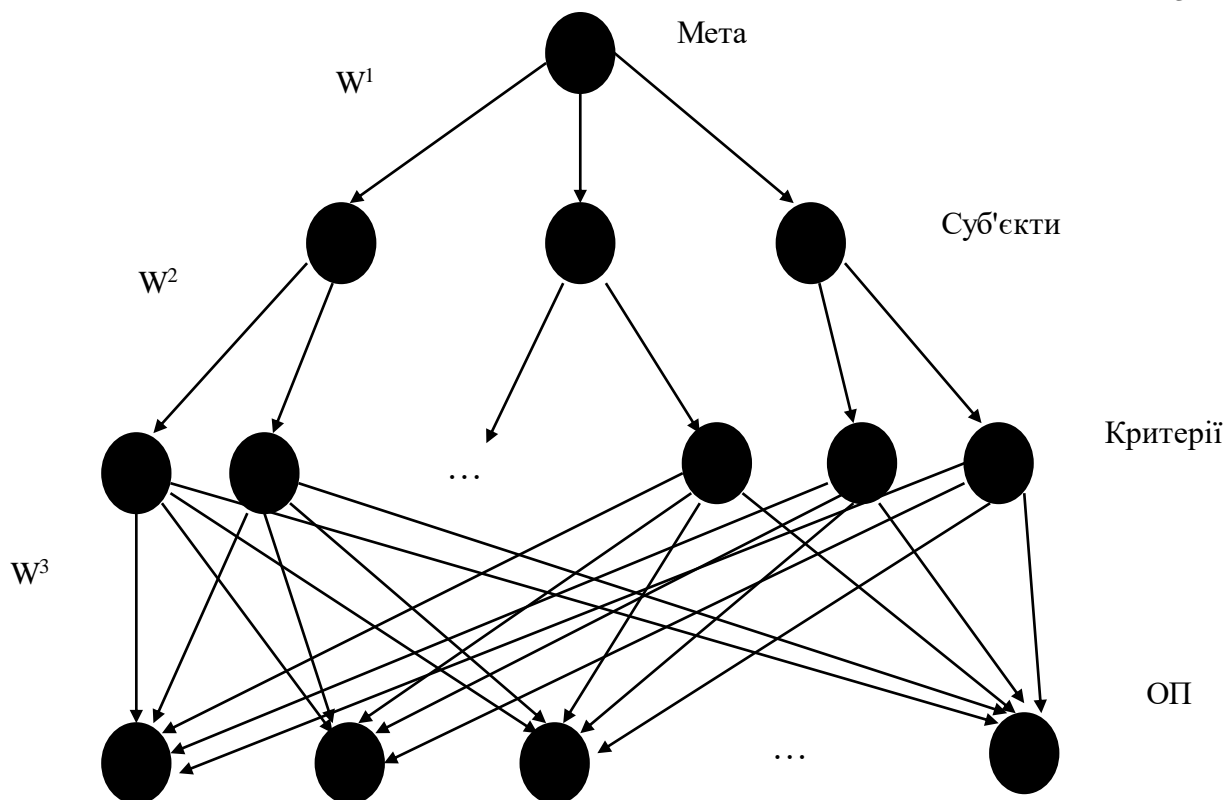


Рис.5.2. Модель оцінки рейтингів ОП

Матриця $W^2=(w^2_{jk})$, $j=1,2,\dots u+8$; $k=1,2,3$ представлені у вигляді:

$$W^2 = \begin{pmatrix} \begin{pmatrix} W^{2,1} \end{pmatrix} & 0 & 0 \\ 0 & \begin{pmatrix} W^{2,2} \end{pmatrix} & \cdot \\ \cdot & 0 & \cdot \\ \cdot & \cdot & \begin{pmatrix} W^{2,3} \end{pmatrix} \\ 0 & 0 & \cdot \end{pmatrix}$$

$W^{2,1}$ – вектор ваги характеристик освітнього закладу;

$W^{2,2}$ – вектор ваги характеристик студентів;

$W^{2,3}$ – вектор ваги рівнів потреб галузей у молодих кадрах.

Така форма матриці W^2 зумовлена наявністю наборів характеристик суб'єктів, що не перекриваються (рис. 5.5).

Схема пріоритетів критеріїв у ієрархії утворена матрицями W^2 і $W^1: W^\Phi = \{W^1, W^2\}$.

Матриця $W^3 = (W^{3,ij})$, $I=1,2,\dots,s$; $j=1,2,\dots,u+8$, представлена у вигляді:

$$W^3 = \left(\left(\begin{matrix} W^{3,1} \\ \vdots \\ W^{3,j} \\ \vdots \\ W^{3,u+8} \end{matrix} \right) \dots \left(\begin{matrix} W^{3,1} \\ \vdots \\ W^{3,j} \\ \vdots \\ W^{3,u+8} \end{matrix} \right) \dots \left(\begin{matrix} W^{3,1} \\ \vdots \\ W^{3,j} \\ \vdots \\ W^{3,u+8} \end{matrix} \right) \right),$$

$W^{3,1}$ – вектор ваги ОП за імовірністю субсидування;

$W^{3,2}$ – вектор ваги ОП за можливістю надання;

$W^{3,3}$ – вектор ваги ОП за конкурентоспроможністю;

$W^{3,4}$ – вектор ваги ОП за наявністю (імовірністю) замовлень на підготовку;

$W^{3,5}$ – вектор ваги ОП за рівнем підготовки;

$W^{3,6}$ – вектор ваги ОП за оцінками перспектив працевлаштування;

$W^{3,7}$ – вектор ваги ОП за коефіцієнтами працевлаштування;

$W^{3,8}$ – вектор ваги ОП за престижністю спеціальності;

$W^{3,9}, W^{3,10}, \dots, W^{3,u+8}$ – вектори ранжирування спеціальностей у галузях економіки й промисловості.

Таким чином, схема розрахунку ваг ОП – W^0 представлена на рис. 5.3.

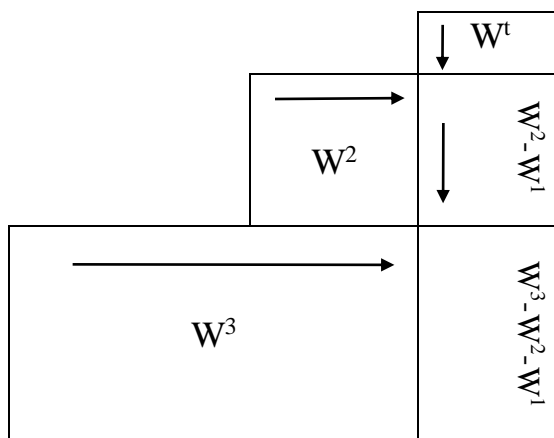


Рис. 5.3. Схема ієрархічної композиції пріоритетів

Результативний вектор ваг ОП – це рейтинги спеціальностей. Після розв'язання задачі ієрархічного синтезу оцінюється погодженість ієрархії за допомогою підсумовування показників погодженості всіх рівнів, приведених шляхом "зважування" до першого ієрархічного рівня (мети). Індекс погодженості ієрархії IS^0 розраховується за формулою:

$$IS^0 = IS^1 + (W^1)^T \begin{bmatrix} IS^{2,1} \\ IS^{2,2} \\ 0 \end{bmatrix} + (W^1)^T * (W^2)^T * \begin{bmatrix} IS^{3,1} \\ IS^{3,2} \\ IS^{3,3} \\ 0(IS^{3,4}) \\ 0(IS^{3,5}) \\ 0 \\ 0 \\ IS^{3,8} \\ \dots \\ IS^{3,u+7} \end{bmatrix} \quad (5.27)$$

де, IS^1 – індекс погодженості матриці попарних порівнянь суб'єктів ринку ОП за важливістю;

$IS^{2,1}$ – індекс погодженості матриці попарних порівнянь характеристик ПОП за важливістю;

$IS^{2,2}$ – індекс погодженості матриці попарних порівнянь характеристик студентів за важливістю;

$IS^{3,1}$ – індекс погодженості матриці попарних порівнянь ОП за імовірністю субсидування.

Нулі у векторах позначають відсутність індексу погодженості при оцінці показників методами, відмінними від методу попарних порівнянь.

Розрахунок відносини погодженості здійснюється за формулою:

$$OS^0 = IS^0 / MIS^0 \quad (5.28)$$

де MIS^0 – індекс погодженості ієрархії при випадковому заповненні її матриць попарних порівнянь, який індекс розраховується за формулою, аналогічною формулі (5.27), із заміною індексів погодженості IS на MI матриць

відповідних порядків (табл. 5.6). Погодженість ієрархії вважається задовільною при $OS^0 \leq 0,1$, інакше необхідно підвищити погодженість суджень експертів і перевірити правильність побудови моделі.

Модель використовується для оцінки перспектив розвитку пропозиції ОП, для вирішення завдань у оптимального розподілу ресурсів, для виявлення потенційних споживачів конкретних ОП, оцінки якості ОП і можливості ПОП по їх наданню, проведення аналізу "вартість – ефективність" для ОП, оцінки актуальності навчальних дисциплін, прогнозування попиту галузей економіки на випускників ВНЗ, планування структури пропозиції ОП.

Оцінка чутливості моделі.

Для зниження ризику при оцінці ОП у результуючому ранжируванні модель перевіряється на чутливість. З цією метою ваги векторів усіх рівнів ієрархії ($W^1, W^{2,1}, W^{2,2}, W^{2,3}, W^{3,1} \dots, W^{3,i+7}$) (рис. 5.1, рис. 5.2) варіюються в межах $\pm 10\%$.

Пропонується будувати два ранжування альтернатив “мінімакс” та “максимін”. У ранжируванні “мінімакс” оцінки найкращих альтернатив зменшуються на 10% ($w^{\min}=w*0,9$), а найгірших – збільшуються ($w^{\min}=w*1,1$). У ранжируванні “максимін” оцінки найкращих альтернатив збільшуються на 10% ($w^{\max}=w*1,1$), а найгірших – зменшуються ($w^{\max}=w*0,9$). Пропонується вважати найкращими альтернативи, з вагами вищими за середнє значення ваг вектора, а найгіршими – з вагами нижче середнього.

Таким чином, формуються ранжування “мінімакс” $W^{0,\min}$ і “максимін” $W^{0,\max}$ пріоритетності ОП. Висока чутливість результуючого ранжування ОП W^0 (5.26) (зміна ваг більш ніж на 10%) свідчить про високу суперечливість суджень за різними характеристиками альтернатив і ризикованість їх вибору. Надійне ранжування ОП за ступенем перспективності визначається перетинанням вихідного вектора ваг, векторів “мінімакс” і “максимін”.

$$\begin{aligned}
 W^* &= W^t \cap W^{0,\min} \cap W^{0,\max} \\
 w_1^* &= \min \{ w_i^0, w_i^{0,\min}, w_i^{0,\max} \}, \\
 w_i^* &= \frac{w_i^*}{\sum_{i=1}^s w_i^*}, i = 1, 2, \dots, s.
 \end{aligned}
 \tag{5.29}$$

Дослідження чутливості моделі дає змогу підвищити надійність рейтингів ОП, знизити ризик прийняття помилкових рішень.

Виявлення потенційних споживачів освітніх послуг.

Випускники ВНЗ приймаються на роботу на підприємства й в організації галузей економіки і промисловості регіону (міста), серед яких можна виділити пріоритетних (найбільш інтенсивних) “споживачів” – галузі розподілу випускників. При експертній оцінці раціональної професійної структури кадрів визначаються ефективні пропорції кваліфікованих працівників оцінюваної групи спеціальностей у галузях. Вектор ваг ОП у галузі – це вектор галузевих коефіцієнтів пріоритетності спеціальності, який можна інтерпретувати як нечітку оцінку її приналежності. Теорія нечітких множин створює великі можливості для аналізу і синтезу рішень. Пропонуємо методику виявлення потенційних споживачів ОП.

Нехай Ξ безліч галузей, Ω – безліч спеціальностей, тоді $\mu(\varepsilon, \omega_1)$ – це ступінь значимості в галузі ε , спеціальності ω_1

$$\mu(\xi, \varpi_1) = w_q^{2,3} * w_i^{3,q+8}, \quad q=1, \dots, \quad i=1, 2, \dots, s
 \tag{5.30}$$

де $w_q^{2,3}$ – рівень потреби q-тєї галузі у випускниках (5.25), $w_i^{3,q+8}$ – пріоритетність i-той спеціальності.

Матриця $G=(\mu(\xi, \varpi_1))$ – нечітка відповідність з областю відправлення $\Xi = (\varepsilon^1, \varepsilon^2, \dots, \varepsilon_\mu)$ й областю прибуття $\Omega = \{\mu_1, \mu_2, \dots, \mu\}$

$$G = \begin{matrix} \xi_1 \\ \vdots \\ \xi_q \\ \xi_u \end{matrix} \begin{pmatrix} \omega_1 & \dots & \omega_s \\ \mu(\xi_1, \omega_1) & \dots & \mu(\xi_1, \omega_s) \\ \vdots & \dots & \vdots \\ \mu(\xi_u, \omega_1) & \dots & \mu(\xi_u, \omega_s) \end{pmatrix}.$$

Для конкретної спеціальності можна виділити пріоритетні галузі розподілу випускників введенням порогу поділу h , обмеженого умовою

$$h = \min_{l,j} \max_{\xi} \min \left[\mu(\xi, \omega_l), \mu(\xi, \omega_j) \right] \quad (5.31)$$

Подібний метод розрізнення практично використаний у задачах поділу на торгові зони, перебування перспективного асортименту оптового підприємства. Для кожного ω_i визначається h – рівнева множина.

$$XP_i = \{ \varepsilon | \mu(\varepsilon, \omega_i) \geq h, \varepsilon \in \Xi \}, \quad i=1,2,\dots,s \quad XP_i \in \Xi \quad (5.32)$$

Безліч містить пріоритетні галузі розподілу випускників спеціальності. Кожна галузь у безлічі XP_i характеризується ступенем значимості i -ої спеціальності $\mu_{pi}(\zeta) = \mu(\zeta, \omega_i)$:

$$P_i = \{ \mu_{pi}(\zeta) / \zeta \}, \quad \zeta \in XP_i \quad (5.33)$$

З урахуванням рейтингів спеціальностей $W^* = (w_i^*)$ (5.29), виходить безліч потенційних споживачів ОП – P^* оцінюваних рейтингами, обумовленими функцією приналежності:

$$\mu_p \bullet (\xi) = \sum_{i=1}^s (w_i \bullet \mu_{pi}(\xi)) \quad (5.34)$$

Галузі в безлічі P^* є пріоритетними галузями працевлаштування випускників. Цей додаток до моделі оцінки рейтингів ОП стає основою визначення підприємств і організацій, в яких студентам варто проходити виробничі практики, досліджень спеціальностей “на стику”, а також обґрунтуванням розробки нових ОП.

Аналіз “вартість – ефективність” для освітніх послуг.

При залучені до основної мети ієрархії – раціоналізації пропозиції ОП–критерію економічної ефективності і функціонування закладу освіти та величин витрат на надання ОП, пропонується проводити аналіз “вартість – ефективність”. Аналіз “вартість – ефективність” є методом системного аналізу і пов'язаний із класичним маргінальним підходом.

Вихідними даними для аналізу є рейтинги $W^*=(w_i^*)$ (5.29) і величини абсолютних витрат на надання ОП. Вектор відносних витрат на підготовку розраховується за формулою:

$$w_i^c = \left\{ \frac{CS_i}{\sum_{i=1}^s CS_i}, i = \overline{1, s} \right\} \quad (5.35)$$

Вектор W^c можна одержати методом попарних порівнянь ОП за критерієм величини витрат.

Показник ефективності ОП, за яким їх можна ранжувати, визначається відношенням пріоритетності до відносних витрат ОП:

$$E_i = w_i^* / w_i^c, \quad E_i \in E, \quad i=1,2,\dots,s \quad (5.36)$$

Маргінальний аналіз дає змогу зіставити ОП, досліджувати відносини приросту пріоритетності до приросту вартості. Ті ОП, для яких вартість збільшується швидше, ніж пріоритетність, виключаються з безлічі ефективних альтернатив. Алгоритм маргінального аналізу ОП полягає в такому. Елементи вектора витрат упорядковуються за зростанням, у відповідності до них розташовуються елементи вектора W , спочатку розглядається безліч всіх ОП– Ω . Розраховується ефективність першого елемента вектора:

$$O_i = w_1^* / w_1^e \quad (5.37)$$

Послідовно для всіх ОП розраховуються порівняльні різниці:

$$O_i = \frac{w_i^* - w_{iw-1}^*}{w_i^C - w_{i-1}^C} > 0 \quad (5.38)$$

При першому недотриманні умови розглядається нова безліч $O_i > 0$ з виключенням i -ї ОП, елементи упорядковуються за зростанням вартості i знову розраховується (5.37 – 5.38). Процес виключення продовжується доти, поки не буде отримана безліч ефективних ОП – Ω' , елементи якого упорядковуються за зростанням O_i .

$$\Omega' = \left\{ \varpi_1 O_i = \begin{cases} w_1^* / w_1^C, & \text{якщо } i = 1 \\ \frac{w_i^* - w_{i-1}^*}{w_i^C - w_{i-1}^C}, & \text{інакше} \end{cases} > 0 \right\} \Omega' \subseteq \Omega_i \quad (5.39)$$

Цей додаток до моделі оцінки рейтингів ОП дає змогу зіставити спеціальності за критеріями актуальності й економічної ефективності.

Оцінка актуальності навчальних дисциплін. При визначенні для кожної спеціальності переліку дисциплін по навчальних планах проводиться аналіз їхньої актуальності за такою методикою: безліч дисциплін для i -ої спеціальності позначається Ψ_i , $i=1,2,\dots,s$ тоді безліч оцінюваних дисциплін для всіх ОП

$$\Psi = \bigcup_{i=1}^s \Psi_i^1 \quad (5.40)$$

Вектор ваг безлічі дисциплін для i -ої спеціальності постає нечіткою безліччю, що визначає значимість дисциплін. Оцінкою навчальної дисципліни (доцільно поєднувати дисципліни по розділах) для i -ої спеціальності служить її частка в загальному обсязі годин за планом. Оцінку значимості дисциплін для спеціальності можна проводити методом їхніх попарних порівнянь. Так, як ОП мають рейтинги $W^*=(W^*_1)$ (5.29), тоді багатокритеріальна оцінка дисциплін за актуальністю реалізується опуклою комбінацією Γ нечітких безлічей V_i .

Функція приналежності нечіткої безлічі Γ , що характеризує актуальність навчальних дисциплін (їхні рейтинги), має вигляді:

$$\mu_{\Gamma}(\psi_j) = \sum_{i=1}^s w_i^* * \mu_{v_i}(\Psi_j), \quad \Psi_j \in \Psi \quad (5.41)$$

Причина вибору цієї операції зумовлена відсутністю деяких дисциплін (розділів) у плані підготовки за різними спеціальностями, у цьому випадку відповідні ваги дорівнюють нулю, і, наприклад, при зваженому перетинанні, якщо хоча б для однієї спеціальності деяка дисципліна не викладається, то її актуальність буде дорівнювати нулю.

Цей додаток до моделі оцінки рейтингів ОП може використовуватися при оптимізації за матеріально-технічними, методичними ресурсами, при плануванні структури викладацького складу.

Модель планування структури пропозиції освітніх послуг. Основою планування прийому студентів на підготовку (спеціалізацію), перепідготовку і підвищення кваліфікації в році η на період один рік (при короткостроковому прогнозуванні), а також на період три – п'ять років (при середньостроковому прогнозуванні) є замовлення, результати прогнозування попиту на випускників, оцінки ситуації на ринку ОП – P^r .

Замовлення надходять від державних і місцевих органів управління освітою (контрольні цифри прийому студентів за рахунок державного і місцевого бюджетів), від служб зайнятості, від підприємств та організацій регіону (міста) і від приватних осіб. Понад замовлення прийом студентів на навчання планується за результатами прогнозування попиту на випускників. Пропонується планувати структуру пропозиції ОП без урахування обмежень ПОП – ПП і з обліком – ВП*.

Якщо величина попиту на випускників i -го напрямку, що приходить на ПОП, менше замовлення на підготовку

$$P_{\tau,i} \times DP_i \leq 3M_i, \quad i = 1, 2, \dots, s, \quad (5.42)$$

де $P_{\tau,i}$ – прогноз попиту на випускників i -го напрямку на момент випуску τ ;

DP_i – оцінка частки ринку ОП за i -м напрямом підготовки, що належить ПОП на період η , $DP_i \in R^T$;

$3M_i$ – розмір замовлення на підготовку за i -ю спеціальністю на період η , $3K_i \in R^T$;

то доцільно планувати прийом студентів за i -м напрямом в розмірі замовлення

$$ППP_i = 3M_i, \quad i = 1, 2, \dots, s. \quad (5.43)$$

Якщо умова (5.42) не дотримується, тоді план прийому студентів за i -м напрямом пропонується розраховувати за формулою

$$ППP_i = 3M_i + (P_{\tau,i} \times DP_i - 3M_i) \times (1 + KB_i), \quad i = 1, 2, \dots, s, \quad (5.44)$$

де KB_i – коефіцієнт відсіювання студентів i -го напрямку за період підготовки, де $KB_i \in S^T$. Істотно впливають при плануванні прийому студентів – випускників середніх шкіл соціально-демографічні фактори (народжуваність, освіта, рівень життя в регіоні (місті) тощо). Різке зниження народжуваності в 90-х роках ХХ століття в Україні призвело до зменшення чисельності школярів, отже, випускників шкіл, що бажають одержати вищу освіту, тоді план прийому студентів за формулами (5.43 – 5.44) може перевищити реальну кількість випускників шкіл, що поступають у ВНЗ. Тому ці формули пропонується коректувати за таким алгоритмом. Нехай $ЧШ_i$ – прогноз частки випускників шкіл у потоці прийому до ВНЗ за i -м напрямом ($ЧШ_i \in S^T$), тоді передбачувана кількість випускників шкіл у потоці прийому за i -тим напрямом визначається

$$ППP_i^{III} = ППP_i \times ЧШ_i, \quad i = 1, 2, \dots, s. \quad (5.45)$$

Нехай $Ш$ – прогноз кількості випускників шкіл на момент прийому η ($Ш \in S^T$), $ЧВ$ – прогноз частки випускників, що бажають вступити до ВНЗ ($ЧП \in S^T$). Якщо прогнозована кількість випускників шкіл, що вступають до ВНЗ ($Ш*ЧВ$), менше передбачуваних вакансій для даної категорії громадян у ВНЗ, тобто

$$Ш \times ДП < \sum_{i=1}^s ПП_i^{Ш},$$

тоді коригується план прийому випускників шкіл за i -тим напрямом

$$ПП_i^{ШК} = ПП_i^{Ш} \times \frac{Ш \times ЧВ}{\sum_{i=1}^s ПП_i^{Ш}} \quad (5.46)$$

Тоді план прийому студентів за i -м напрямом пропонується визначати за формулою

$$ПП'_i = ПП_i \times (1 + ДШ_i) + ПП_i^{ШК}, \quad i = 1, 2, \dots, s, \quad (5.47)$$

складовими план структури пропозиції ОП без урахування обмежень ПОП

$$ПП' = \{ ПП'_i, \quad i = 1, 2, \dots, s \}.$$

За тимчасовими рядами може бути побудований комбінований прогноз випуску студентів загальноосвітніми установами.

Розрахунок за формулами (5.43 – 5.47) є верхньою межею плану структури пропозиції ОП. Однак при плануванні розміру прийому необхідно коригування за можливостями ПОП про надання ОП та відповідно до їхніх рейтингів.

Таким чином, при плануванні структури пропозиції ОП в умовах дефіциту ресурсів ПОП пропонується вирішувати завдання оптимізації, що полягає в максимізації ефективності структури пропозиції ОП – K^T при обмеженнях – L^{Ω} . Параметрами цільової функції можуть бути елементи вектора пріоритетів (рейтинги) ОП – W^* (5.20) або показники ефективності ОП – E (5.36) на вибір. Безліч чисельних перемінних оптимізації $ВП = \{ВП_i, \quad i=1, 2, \dots, s\}$ визначає розміри прийому на навчання в розрізі спеціальностей.

Цільова функція:

$$K^T = \sum_{i=1}^s \alpha_i \times ВП_i \rightarrow \max, \quad \alpha_i \in \{w_i^*, \varepsilon_i\}$$

Основні ресурси становлять:

1. Кадровий ресурс. Нехай співвідношення кількості студентів на одного викладача для i -ї спеціальності $N_i^{C/P}$; кількість викладачів для i -ої спеціальності в ВНЗ – N_i^P ; тоді обмеження за кадровими ресурсами:

$$BP_i \leq N_i^P \times N_i^{C/P}, \quad i = 1, 2, \dots, s.$$

2. Вартість матеріально-технічних ресурсів (обладнання, машини, інструмент, матеріали). Нехай вартість матеріально-технічних ресурсів, витрачених на навчання одного студента i -ої спеціальності – MT_i^C , вартість матеріально-технічного забезпечення i -ої спеціальності – MT_i , тоді обмеження за матеріально-технічними ресурсами:

$$BP_i \times MT_i^C \leq MT_i, \quad i = 1, 2, \dots, s.$$

3. Площа аудиторій. Нехай CM – кількість змін у ВНЗ, S^{3AG} – загальна площа аудиторій для прийнятого потоку студентів, норматив площі на одного студента становить $1,3 \text{ м}^2$, тоді обмеження за площею аудиторій:

$$\frac{1,3 \times \sum_{i=1}^s BP_i}{CM} \leq S^{3AG}.$$

4. Кількість аудиторій. Нехай NC_i – норматив чисельності студентів в одній групі i -ої спеціальності, 3 – кількість аудиторій у ПОП для прийнятого потоку студентів, тоді обмеження за кількістю аудиторій:

$$\frac{\sum_{i=1}^s \frac{BP_i}{NC_i}}{CM} \leq 3$$

Варто враховувати верхню межу плану структури пропозиції ОП (5.47):

$$BP_i \leq PPP'_i,$$

а також обмеження за загальною чисельністю студентів – $BP^{3Ч}$:

$$\sum_{i=1}^s BP_i \leq BP^{3Ч},$$

$$BP_i \geq 0, \quad BP_i - \text{цілі}, \quad i = 1, 2, \dots, s.$$

Таким чином, задача оптимізації структури пропозиції ОП:

$$\begin{aligned}
 K^T &= \sum_{i=1}^s \alpha_i \times ВП_i \rightarrow \max_{ВП}, \alpha_i \in \{w_i^*, E_i\}, \\
 ВП_i &\leq N_i^П \times N_i^{C/П}, \quad i = 1, 2, \dots, s, \\
 ВП_i \times МТ_i^C &\leq МТ_i, \quad i = 1, 2, \dots, s, \\
 \frac{1,3 \times \sum_{i=1}^s ВП_i}{СМ} &\leq S^{3AG}, \\
 \frac{\sum_{i=1}^s \frac{ВП_i}{NC_i}}{СМ} &\leq 3, \\
 ВП_i &\leq ППТ_i, \quad i = 1, 2, \dots, s, \\
 \sum_{i=1}^s ВП_i &\leq ВП^{3AG}, \\
 ВП_i &\geq 0, \quad ВП_i - \text{цїлі}, \quad i = 1, 2, \dots, s.
 \end{aligned} \tag{5.48}$$

являє собою задачу цілочисельного лінійного програмування, ефективно розв'язувану методом гілок та границь.

Результат рішення задачі (6.61): $ВП^* = \{ВП_i^*, i = 1, 2, \dots, s\}$ є планом структури пропозиції ОП з урахуванням обмежень ПОП.

5.3. Розробка системи підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг

Збільшення обсягу інформації, яка надходить в органи управління системою освіти, ускладнення розв'язуваних задач, необхідність відрахування великої кількості взаємозалежних факторів і швидкомінлива обстановка

вимагають широкого застосування засобів обчислювальної техніки в процесі прийняття рішень. Комп'ютерна підтримка прийняття рішень дає змогу застосовувати об'єктивні і суб'єктивні оцінки можливих варіантів прийнятих рішень.

Розроблені моделі оцінки і планування структури пропозиції ОП реалізовані в системі підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції ОП (СППР) у рамках нової інформаційної технології, що базується на сучасному комплексі технічних і програмних засобів. СППР здійснює інтелектуальну підтримку прийняття маркетингових рішень у ВНЗ.

Сьогодні існують два напрями розвитку системі підтримки прийняття рішень (систем ППР) – інструментарій вироблення рекомендацій для осіб, які приймають рішення (ОПР) і інструментарій підготовки даних для ОПР. Системи ППР першого напрямку застосовуються для багатокритеріальної оцінки безлічі альтернативних варіантів рішення, для побудови ранжировок альтернатив. Системи ППР другого напрямку дають змогу вирішити три основних завдання: ведення звітності, аналіз інформації в реальному часі OLAP (On-Line Analytical Processing) то інтелектуальний аналіз даних ІАД (Data Mining).

Системи ППР першого напрямку вирішують такі завдання: оцінки обстановки, перебування закономірностей; реалізації моделі вибору оптимального варіанта на основі критеріїв ОПР; вибору критеріїв і визначення їхньої відносної важливості; генерації можливих рішень (сценаріїв дій); оцінки сценаріїв (дій, рішень) і вибору кращого; узгодження групових рішень; моделювання прийнятих рішень; збору даних про результати реалізації прийнятих рішень і оцінки результатів. Вирішуючи завдання оцінки рейтингів ОП, виявлення потенційних споживачів ОП, аналізу "вартість – ефективність" для ОП, оцінки актуальності навчальних дисциплін, прогнозування попиту галузей економіки на випускників закладів вищої освіти, планування структури пропозиції ОП, сценарного прогнозування на основі фактографічної й

експертної інформації, розроблена СППР відповідає вимогам до систем даного типу.

Сучасні інформаційні системи адміністративного управління вищих навчальних закладів (ІСАУ) реалізують такі функції: облік і аналіз абітурієнтів, контингент студентів; планування чисельності і навантаження професорсько-викладацького складу; розрахунок стипендій і заробітної плати; управління ресурсами; облік і контроль фінансово-економічної діяльності. До складу ІСАУ входять інформаційно-довідкові інформаційно-пошукові інформаційно-аналітичні підсистеми й утворюють інформаційну модель ПОП, що відбиває його поточний стан, ретроспективу і сценарії найбільш ймовірного майбутнього. СППР по управлінню структурою пропозиції ОП може входити в комплекс підсистем ІСАУ, забезпечуючи підтримку конкурентноспроможності ПОП на ринку ОП і вирішення завдань оптимального розподілу ресурсів. Схема взаємодії підсистем ІСАУ й інформаційних потоків представлена на рис. 5.4. СППР відноситься до стратегічних, оскільки ґрунтується на аналізі великої кількості об'єктивної статистичної й експертної інформації, охоплює сферу функціонування ПОП, здійснює підтримку стратегічних рішень на ринку ОП.

Розроблена СППР орієнтована на реалізацію методів прийняття рішень (аналізу ієрархій і теорії нечітких множин), аналітичних, прогнозних і планових процедур.

За допомогою СППР вирішуються такі блоки завдань.

Ведення інформаційної бази – нагромадження і збереження даних, забезпечення погодженості індивідуальних і групових експертних суджень.

Аналіз – обчислення і зіставлення заданих показників із застосуванням економіко-математичних, самоорганізованих, нечітких моделей.

Візуалізація даних – наочне графічне і табличне подання інформації.

Імітаційні експерименти – проведення експериментів з математичними моделями, побудова сценаріїв.

Відповідно до постановки завдання дослідження, а також можливостей використання моделей оцінки рейтингів ОП і планування структури пропозиції ОП СППР реалізує такі функції.

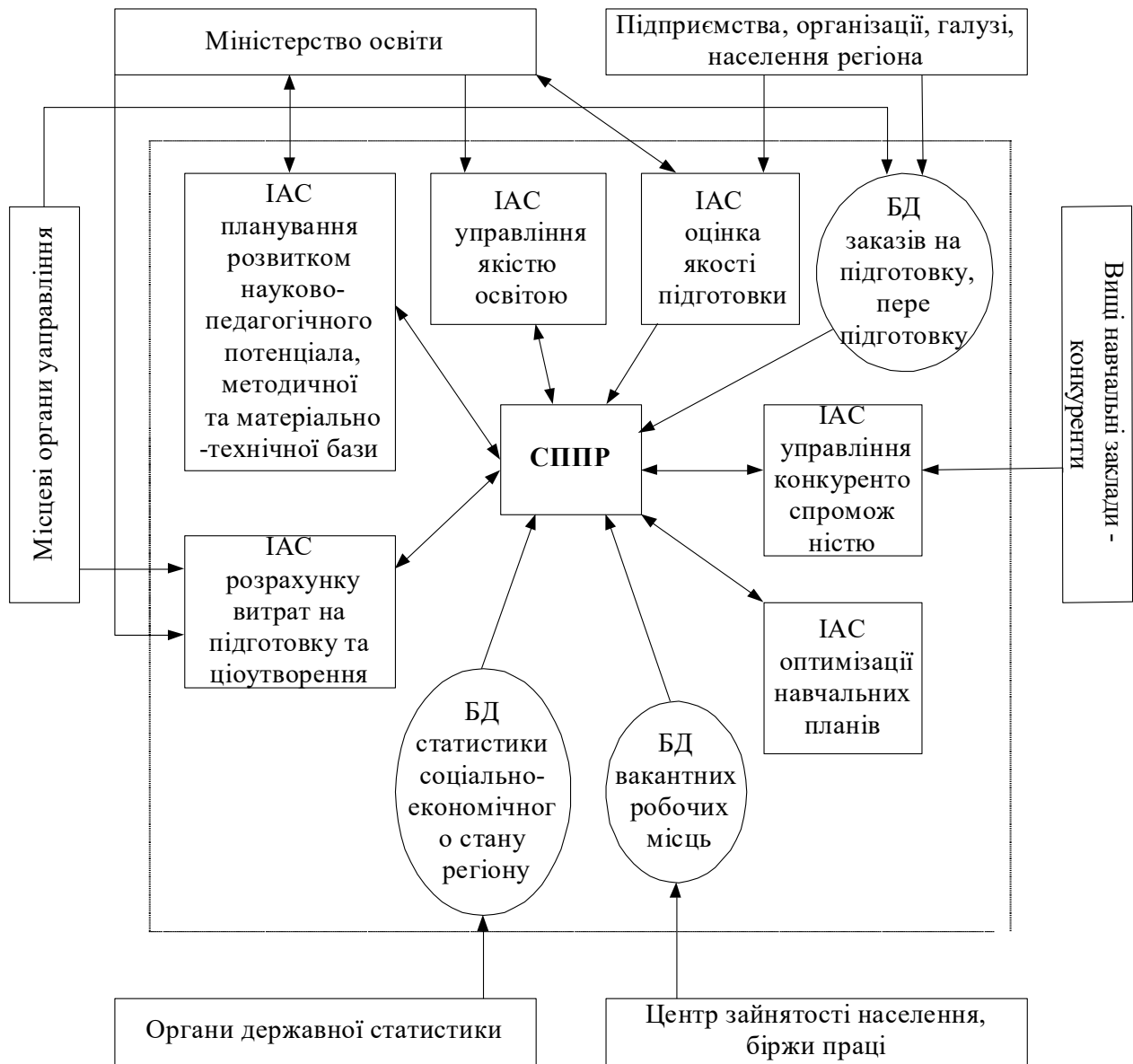


Рис. 5.4. Схема інформаційних потоків

Ведення проекту ("Проект"). Проектом називається набір файлів бази даних з оцінками певної номенклатури ОП. Реалізуються операції створення, відкриття і збереження проекту. При створенні проекту задаються плановий і попередній періоди, множина оцінюваних ОП (спеціальностей підготовки) і множина галузей економіки і промисловості ("споживачі"), в яких можуть працювати випускники оцінюваних напрямів.

Ведення інформаційної бази (“Дані”). В інформаційну базу входять дані про структуру моделі оцінки рейтингів ОП (суб'єкти ринку ОП і складові їхніх характеристик, кількість характеристик для суб'єктів), а також оцінки ОП щодо характеристик. Показники можуть вимірятися як за абсолютною шкалою, так і за шкалою Сааті в ході парних порівнянь. Індивідуальні і групові експертні судження перевіряються на погодженість, при необхідності ініціюються процедури її покращення.

Прогнозування (“Прогноз”). При оцінці ОП при наявності тимчасових рядів показників можуть бути побудовані комбіновані прогнози. Введена статистична база соціально-економічних показників галузей економіки і промисловості використовується при структурно-параметричній ідентифікації функцій зайнятості за допомогою розробленого модифікованого алгоритму. Галузевий прогноз попиту на випускників реалізується за функцією зайнятості. Галузевий прогноз попиту на випускників у розрізі напрямів підготовки супроводжується діаграмою з наростаючими підсумками. Результати прогнозування зображується графічно.

Ранжирування ОП (“Рейтинги”). Раціональне ранжирування спеціальностей (оцінка рейтингів) є результатом ієрархічного синтезу, супроводжується стовпчиковою гістограмою, показником погодженості ієрархії й оцінкою чутливості моделі.

Додаток до моделі оцінки рейтингів ОП (“Додаток”). Рейтинги ОП використовуються для виявлення потенційних споживачів ОП (пріоритетних галузей розподілу випускників), аналізу “вартість – ефективність” для ОП, оцінки актуальності навчальних дисциплін.

Планування структури пропозиції ОП (“Планування”). Планування структури і величини прийому студентів на навчання, які задовольняють попит на випускників, що припадає на ПОП, здійснюється без урахування і з урахуванням обмежень на ресурси ПОП.

Сценарне прогнозування (“Сценарії”). Сценарій базується на даних проекту, а при його створенні задається період попередження. Сценарій можна

редагувати, видаляти, закривати, повертатися до вихідного проекту, формувати звіт, який забезпечує можливість візуального порівняння результатів розрахунків, отриманих при різних сценаріях, що містять зведену таблицю і діаграму.

Робота з документами (“Документ”). Проміжна (ранжирування суб'єктів ринку ОП, їхні характеристики, а також ОП за критеріями; функції зайнятості) і вихідна інформація може бути переглянута, збережена в окремому документі і роздрукована. Операції “Відкрити”, “Створити”, “Зберегти як” призначені для імпорту й експорту документів. Таким чином, розроблене меню СППР, що відбиває її функції і логіку вирішення завдання, представлене у додатку С. До складу СППР входять чотири головних компоненти: інформаційна база, база моделей; програмний комплекс, що складається із системи управління даними, системи управління базою моделей і системи управління інтерфейсом між користувачем і системою, технічне забезпечення. Інформаційна база. Статистична (тимчасові ряди показників) і експертна інформація (аркуші опитування, матриці парних порівнянь) мають форму двовимірних таблиць. Тому обрана таблична організація даних, надана засобами табличних процесорів. СППР активно обмінюється інформацією з різними підсистемами ІС, будучи і “споживачем”, і “виробником” знань. До складу вхідної інформації системи входять: перелік ОП; безліч “споживачів” ОП – галузей економіки і промисловості; оцінки експертів ієрархії критеріїв; освітня статистика; статистика галузей; соціально-економічна і демографічна статистика; навчальні плани спеціальностей; оцінка структури потоку абітурієнтів. До складу проміжної інформації входять: матриці значення ієрархічних рівнів моделі, матриці парних порівнянь і відповідні їм ранжирування; матриці взаємо- і самооцінки експертів; таблиці приведених до одного року економічних показників; таблиця функцій зайнятості. Таблиці вихідних показників супроводжуються графіками.

Вихідними документами є: оцінка рейтингів ОП; галузевий прогноз чисельності зайнятих; прогноз попиту на випускників у розрізі галузей і

напрямів підготовки; оцінка рейтингів пріоритетних галузей розподілу випускників ПОП; показники ефективності ОП; оцінка рейтингів дисциплін у навчальних планах ПОП; план структури пропозиції ОП.

Типовий бланк опитувального листа експерта для організації парного порівняння альтернатив з модулем обробки експертної інформації міститься в окремому файлі – робоча книга “Опитування”.

При ініціалізації функції одержання експертних суджень бланк програмно набудовується на параметри опитування (формулювання мети і питання, набір порівнюваних альтернатив). Результати опитування є підставою для створення матриці парних порівнянь, що відповідають їй, ранжирування і показники погодженості переносяться в інформаційну базу (ІБ) СППР.

Дані по кожному суб'єкту ринку ОП зберігаються на окремих аркушах. Лист “Виробник” містить матриці парних порівнянь, статистику і ранжирування характеристик ПОП, а також оцінки ОП щодо критеріїв.

Лист “Споживачі – статистика” містить матеріали за економічними показниками галузей регіону (міста). Ці статистичні матеріали поставляються у форматі файлів табличного процесора Microsoft Excel. Лист “Споживачі – оцінка” містить рівні потреби у випускниках, матриці парних порівнянь і вектора пріоритетів ОП в галузях для кожного експерта й оцінку їхньої компетентності, а також групові ранжирування ОП.

Лист “Студенти – статистика” містить тимчасові ряди таких показників у розрізі напрямів підготовки: чисельності працевлаштованих за фахом, загальній чисельності випускників; чисельності студентів, орієнтованих на працевлаштування за профілем; загальній чисельності студентів; рівня підготовки випускників; оцінок престижу спеціальності. На листі “Студенти – оцінка” представлені нормовані вектори прогнозів відповідних показників.

Операції ієрархічного синтезу, розрахунок погодженості і чутливості моделі реалізуються на листі “Модель – оцінка”. Додатки моделі приводяться на окремих аркушах проекту (“Рейтинги споживачів”, “Вартість–ефективність”;

“Рейтинги дисциплін”). Планування структури пропозиції ОП здійснюється на листі «Модель–план».

Кожен сценарій зберігається в окремому документі. Будь-який документ, що містить вхідні, проміжні і вихідні дані, може бути відкритий і збережений у текстовому форматі, форматі бази даних, Web-сторінки, що забезпечує інтерфейс СППР із підсистемами ІС.

Використання Internet-технологій для проведення експертного опитування фахівців адміністрації, кадрових агентств, менеджерів з кадрів, вчених і дослідників дає змогу підвищити його ефективність. Web-публікація бланка опитувального листа з модулем обробки експертної інформації надає експерту зручний засіб виявлення знань і підтримки їхньої погодженості, сприяє розширенню кола опитаних, а також збільшує можливості консультування в провідних спеціалістів сфери ринків праці й ОП.

База моделей. База моделей розробленої СППР реалізована в таких моделях і процедурах: модель оцінки рейтингів ОП, алгоритм оцінки чутливості моделі, алгоритм розрахунку вектора пріоритетів, алгоритм підвищення погодженості індивідуальних і групових суджень експертів, алгоритм розрахунку вектора коефіцієнтів компетентності експертів за апріорними чи апостеріорними даними, алгоритм пошуку погодженого колективного рішення, алгоритм структурно-параметричної ідентифікації функції зайнятості, процедура комбінованого прогнозу, процедура прогнозування чисельності зайнятих, модель прогнозування попиту на випускників у розрізі напрямів підготовки, алгоритм ранжирування пріоритетних галузей розподілу випускників, алгоритм аналізу «вартість–ефективність» для ОП, алгоритм оцінки актуальності навчальних дисциплін, модель планування структури пропозиції ОП, алгоритм побудови сценаріїв, надбудова оптимізації Solver (Microsoft Excel), процедура параметризації лінійного регресійного рівняння (Microsoft Excel).

Програмний комплекс. Програмна реалізація СППР виконана в інструментальному середовищі Visual Basic for Applications (VBA) для

Microsoft Excel 2000 під операційною системою Windows 2000 Professional. Вибір середовища обґрунтований такими причинами.

1. VBA – сучасне середовище програмування, що підтримує об'єктно-орієнтовану технологію і візуальне проектування.

2. Особливості інформаційного забезпечення. Таблична організація вхідних, проміжних і вихідних даних.

3. Можливість використання великих бібліотек матричних, текстових, статистичних функцій і надбудов Microsoft Excel 2000 (типових проектних рішень). У СППР багато розрахункових алгоритмів реалізуються на робочих аркушах (без програмного коду). Наприклад, при пошуку головного власного вектора матриці, параметрів адаптивних моделей, ваг моделей у комбінованому прогнозі використовується оптимізаційна надбудова Solver, надбудова «Аналіз даних» дає змогу розрахувати параметри часткових опорних функцій методом найменших квадратів при структурно-параметричній ідентифікації функцій зайнятості.

4. Розмаїтість засобів візуалізації аналітичної інформації (графіки, діаграми, малюнки).

5. Можливості генерації звітів.

6. Широке застосування Microsoft Office у професійних закладах освіти.

7. Сумісність з багатьма програмними продуктами і системами.

Розробка СППР на VBA здійснювалася на базі таких принципів:

- модульна технологія (у структуру програмного комплексу входять головний модуль, що керує інтерфейсом і ходом вирішення задачі, та функціональні модулі (реалізація алгоритмів і моделей, формування документів);

- розширюваність системи (відкритість програмного продукту);

- комунікабельність системи (простота інтерфейсу, його відповідність стандартам Microsoft).

Програмний комплекс СППР утворюють такі модулі:

- головний модуль запуску і налаштування середовища й інтерфейсу;

- модуль управління інтерфейсом;
- модуль ведення інформаційної бази;
- модуль управління базою моделей (управління моделлю передбачає її настроювання на наявну інформаційну базу, критерії і цілі ЛПР);
- модуль обробки експертної інформації (побудова індивідуального і групового ранжирування – вектори пріоритетів, підвищення погодженості суджень);
- модуль моделювання функції зайнятості;
- модуль комбінованого прогнозу;
- модуль прогнозування галузевого попиту на випускників оцінюваних напрямів підготовки;
- модуль оцінки рейтингів ОУ й аналізу чутливості моделі;
- модуль прогнозування попиту на випускників у розрізі напрямів підготовки;
- модуль оцінки рейтингів пріоритетних галузей розподілу випускників;
- модуль аналізу “вартість – ефективність”;
- модуль оцінки рейтингів навчальних дисциплін;
- модуль планування структури пропозиції ОП;
- модуль сценарного прогнозування.

Ефективність і гнучкість інформаційної технології багато в чому залежать від характеристик інтерфейсу СППР. Мова користувача в розробленій СППР реалізується в двох формах шляхом використання можливостей клавіатури і «миші». Перша – це заповнення користувачем вхідних документів (діалогових форм і таблиць), друга – візуальний інтерфейс (підтримка об'єктно-орієнтованого підходу). Користувачеві подається схема моделі оцінки рейтингів ОП (у вигляді активних елементів – вимикачів), за допомогою маніпулятора «миша» користувач активізує і встановлює необхідні компоненти

моделі (керує її структурою) та виконує команди (дії над компонентами моделі) за допомогою контекстного меню.

Мовою повідомлень у СППР є меню; панель інструментів; покрокова підказка, реалізована помічником; гіпертекстова довідкова система; графіка. Застосування сучасних технологій забезпечує СППР ефективний і зрозумілий користувальницький інтерфейс.

Технічне забезпечення. Розроблена система призначена для експлуатації у відділі маркетингу ВНЗ; тому комплекс технічних засобів має підтримувати сучасну інформаційну технологію.

Структура СППР наведена у додатку Т. СППР встановлюється на ПК, підключеному до локальної мережі ІС та глобальної мережі Internet.

Особливості інформаційного, математичного і програмного забезпечення визначають вимоги до параметрів пристроїв ПК. Інтенсивні й об'ємні потоки оброблюваної інформації, реалізація багаторядного алгоритму потребують високопродуктивного процесора, достатньої ємності оперативної пам'яті і твердого диска. Робота користувача з текстовою і графічною інформацією потребує якісного і "безпечного" монітора.

Для документування вихідних і проміжних даних необхідний також високопродуктивний, економічний принтер, що забезпечує якісний друк. Рекомендується також застосування джерела постійного живлення (UPS), що запобігає втраті інформації і некоректному завершенню роботи програм.

Таким чином, для забезпечення надійної й ефективної експлуатації системи необхідно вибрати IBM PC з такими характеристиками: процесор (Pentium III, 600 МГц, оперативна пам'ять 128 Мб), монітор, дисковод для гнучких магнітних дисків, накопичувач на твердому магнітному диску (12 Гб), клавіатура, "миша", принтер.

Періодичність вирішення завдань освітнього маркетингу по оцінці структури пропозиції ОП – два рази на рік з метою адаптації на ринку ОП та прийняття стратегічних і перспективних рішень (на початку року за

попередніми (оцінними) даними і перед вступними іспитами в ПОП у червні з метою корекції).

У результаті застосування СППР формується комплекс документів, що дають змогу обґрунтовано визначати пропозицію до контрольних цифр прийому студентів ПОП, планувати прийом студентів на навчання з повним відшкодуванням витрат, розподіляти фінансові, матеріально-технічні й кадрові ресурси, здійснювати перепрофілювання, оптимізацію навчальних планів згідно з вимогами до знань, умінь і навичок працівників на підприємствах та в організаціях регіону (міста). Методика застосування СППР полягає в такому.

1. Створити проект оцінки і планування структури пропозиції ОП (меню “Проект”). Задати плановий (прийом студентів на навчання) та випереджальний (випуск підготовлених кадрів) періоди; множина оцінюваних ОП і множина галузей економіки й промисловості, де можуть працювати випускники. Кількість оцінюваних ОП має бути до 9, при наявності великої номенклатури доцільно робити оцінку в розрізі напрямів, а не спеціальностей підготовки. Оцінювані галузі розподілу випускників ПОП (“споживачі”) вибираються з такої типової номенклатури галузей: електроенергетика; паливна промисловість; хімічна і нафтохімічна промисловість; машинобудування і металообробка; лісова, деревообробна і целюлозно-паперова промисловість; промисловість будматеріалів; скляна і порцеляно-фаянсова промисловість; легка промисловість; харчова промисловість; борошномельно-круп'яна і комбікормова промисловість; поліграфічна промисловість; сільське господарство; лісове господарство; транспорт і зв'язок; торгівля і громадське харчування; матеріально-технічне постачання і збут, заготівлі; інформаційно-обчислювальне обслуговування; операції з нерухомим майном; загальна комерційна діяльність по забезпеченню функціонування ринку; геологія, геодезична і гідрометеорологічна служби; житлово-комунальне господарство; невиробничі види побутового обслуговування населення; охорона здоров'я,

фізична культура і соціальне забезпечення; освіта, культура і мистецтво; наука і наукове обслуговування; фінанси, кредитування і страхування; апарат органів управління.

2. У вікні “Схема моделі” (меню “Дані”) визначити структуру моделі оцінки рейтингів ОП. Задати ваги суб'єктів ринку ОП, їхніх характеристик і ОП щодо характеристик або в абсолютній шкалі, або в результаті попарних порівнянь альтернатив. Здійснити експертне опитування пріоритетності спеціальностей у галузях. При агрегуванні суджень експертів застосовувати методи взаємо- і самооцінки компетентності.

3. При наявності тимчасових рядів показників: коефіцієнтів працевлаштування випускників; оцінок перспектив працевлаштування студентів, показників рівня підготовки; оцінок престижу спеціальності величин замовлень на підготовку; коефіцієнтів обороту кадрів по прийому; чисельності випускників шкіл; коефіцієнтів “відсіву” студентів, частки випускників шкіл у потоці прийому; здійснити комбіновані прогнози (меню “Прогноз”). При визначенні рівня потреби у випускниках (характеристик споживачів – галузей економіки і промисловості) можливі безпосередні оцінки чисельності зайнятих у галузях, або оцінки попиту на випускників СПО, або прогнозування чисельності зайнятих на основі статистичної бази показників економіки галузей (меню “Дані”). До складу статистичної бази галузей пропонується вводити такі показники: валовий випуск (обсяг виробництва, надання послуг); індекси цін у галузях економіки й індекси цін промислових виробників; показники структури витрат на виробництво продукції (послуг); реальна середньомісячна заробітна плата; індекси споживчих цін; рентабельність реалізованої продукції (послуг); вакантні робочі місця; інвестиції в основний капітал; вартість, вік і коефіцієнт відновлення основних фондів; індекси цін капітальних вкладень; показники руху трудових ресурсів, рівня життя населення, напруженості на ринку праці; випуск СПО; показники прихованого безробіття. Індекси цін використовуються

при приведенні вартісних показників до одного року. За галузевими функціями зайнятості система здійснює прогнозування чисельності зайнятих на період попередження, створює вихідний документ. Галузевий прогноз попиту на випускників у розрізі напрямів підготовки (меню “Прогноз”) супроводжується діаграмою з наростаючими підсумками, вимагає введення коефіцієнта обороту кадрів по прийому, частки працівників оцінюваних спеціальностей, частки молодих фахівців у потоці прийому, частки неформального сектора; система створює вихідний документ.

4. Оцінити рейтинги ОП (меню “Рейтинги”).

5. Реалізувати додатки моделі оцінки ОП (меню “Додатки”). Кожним додатком створюється вихідний документ. Оцінити рейтинги пріоритетних галузей розподілу випускників. Розрахувати показники ефективності ОП, визначити множину найбільш ефективних ОП (аналіз “вартість – ефективність” потребує оцінки витрат на підготовку в розрізі напрямів або в абсолютній шкалі, або методом попарних порівнянь). Оцінити актуальність навчальних дисциплін, необхідно визначити важливість дисциплін або в абсолютній шкалі – кількістю годин у навчальному плані, або методом попарних порівнянь.

6. Здійснити планування структури пропозиції ОП (меню “Планування”) без урахування обмежень ПОП (максимально можливий раціональний варіант) та з урахуванням обмежень по кадрових, матеріально-технічних ресурсах, по площах аудиторій, кількості аудиторій, по загальній чисельності студентів (оптимізація). При плануванні необхідно визначити коефіцієнт “відсіву” студентів і частку ринку ПОП в розрізі напрямів, кількість випускників шкіл і їхньої частки в потоці прийому. Система створює вихідні документи.

7. З метою середньо- і довгострокового планування побудувати сценарії структурних змін в економіці, соціальній сфері і демографії (меню “Сценарій”).

Таким чином, із застосуванням СППР прийняття управлінських рішень в установі СПО може визначатися такими параметрами, що носять

рекомендаційний характер: оцінками рейтингів ОП; галузевим прогнозом чисельності зайнятих; прогнозом попиту на випускників оцінюваної групи напрямів підготовки; оцінкою рейтингів основних споживачів; показниками ефективності ОП; оцінкою рейтингів дисциплін у навчальних планах ПОП; планом структури пропозиції ОП.

Наведемо приклади практичного застосування системи.

Запорізька область – один з найбільших науково-виробничих регіонів України. Перелік вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації в Запорізькій області наведено у табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Перелік вищих навчальних закладів III – IV рівнів акредитації в
Запорізькій області

Найменування вищого навчального закладу	Форма власності
Запорізький державний медичний університет	Державна
Запорізький національний технічний університет	Державна
Запорізький національний університет	Державна
Запорізька державна інженерна академія	Державна
Бердянський державний педагогічний університет	Державна
Таврійська державна агротехнічна академія	Державна
Мелітопольський державний педагогічний університет	Державна
Запорізький юридичний інститут МВС України	Міністерство внутрішніх справ
Гуманітарний університет “Запорізький інститут державного та муніципального управління”	Недержавна
Відокремлений підрозділ Європейського університету інформаційних систем, менеджменту і бізнесу	Недержавна
ТОВ Азовський регіональний інститут управління при Запорізькому національному університеті	Недержавна
ТОВ “Бердянський інститут підприємництва”	Недержавна
Запорізький інститут економіки й інформаційних технологій	Недержавна

Система професійної освіти Запорізької області підготовляє фахівців вищої і середньої ланки, робітників та службовців представлена в таблиці 5.6.

Таблиця 5.6

Вищі навчальні заклади в області III – IV рівнів акредитації (на початок навчального року)

Показники	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004
Кількість закладів	12	12	12	12
Державні	8	8	8	8
Недержавні	4	4	4	4
Чисельність студентів	51517	55533	61163	67446
у т.ч. на відділеннях денних	29408	30783	32611	34841
заочних	22109	24750	28552	32605
Прийнято	12324	13891	14499	15141
у т.ч. на відділеннях денних	7464	8031	8284	8880
заочних	4860	5860	6215	6261
Випущено	10643	11488	13470	14622
у т.ч. на відділеннях денних	7666	7356	7962	8534
заочних	2903	4132	5508	6088
Чисельність студентів у розрахунку на 10 000 населення	265	288	320	356

Чисельність студентів і фахівців, що випускаються, росте, розвивається система безперервної освіти. За даними Запорізького обласного управління статистики, на ринку освітніх послуг м. Запоріжжя в 2003 році виступають 12 державних вищих навчальних закладів. Напрями підготовки фахівців, робітників і службовців та чисельність студентів, які навчалися у вищих навчальних закладах м. Запоріжжя в 2003-2004 навчальному році, представлені в таблиці 5.7.

Результатами застосування СППР є прогноз попиту на молодих фахівців з вищою освітою у галузях економіки і промисловості Запорізької області в 2005-2010 р. При прогнозуванні попиту на молодих фахівців з вищою освітою у галузях економіки і промисловості Запорізької області в 2005-2010 р. були виділені кілька груп напрямів (кваліфікацій підготовки):

1) у галузях економіки – юрист, економіст, психолог (соціолог), менеджер, бухгалтер, фінансист, програміст, інженер;

2) у галузях промисловості – хімія; електроенергетика; технологія, устаткування й автоматизація машинобудівних виробництв; будівництво; автоматизація і управління; організація перевезень і управління на транспорті; екологія.

Таблиця 5.7

Напрями підготовки фахівців, робітників та службовців та чисельність студентів, які навчалися у вищих навчальних закладах м. Запоріжжя в 2003–2004 навчальному році

	Всього	у тому числі рівня			
		магістра	спеціаліста	бакалавра	молодшого спеціаліста
ВСЬОГО	88103	20210	40274	3668	23888
у тому числі за галузями знань:					
Освіта	12647	1625	9419	539	1064
Культура і мистецтво	1155	–	95	–	1060
Гуманітарні науки	4583	1543	2786	254	–
Соціальні науки	1563	478	889	196	–
Економіка, комерція та підприємництво	24725	851	17625	1454	4795
Право	4905	25	3285	471	1124
Природничі науки	1360	829	253	185	93
Математика та інформатика	2995	979	1382	196	438
Адміністративний менеджмент	25629	10407	3960	344	10918
Транспорт	955	435	111	–	409
Медицина	5840	2982	–	–	2858
Сільське господарство, лісівництво і рибництво	1158	–	–	29	1129
Національна безпека	144	–	144	–	–
Спеціальні категорії	381	56	325	–	–

При моделюванні функцій зайнятості використовувалися дані збірників комітету державної статистики, а саме такі показники: чисельність зайнятих; валовий випуск (обсяг виробництва, надання послуг); індекси цін за галузями економіки і виробників продукції за галузями промисловості; реальна середньомісячна заробітна плата; індекси споживчих цін; рентабельність

реалізованої продукції (послуг); вакантні робочі місця; інвестиції в основний капітал; індекси цін на капітальні вкладення; коефіцієнт обороту кадрів по прийому; знос основних виробничих фондів.

Показники частки працівників оцінюваних спеціальностей, частки молодих фахівців у потоці прийому, пріоритетності спеціальностей і частки неформального сектора в галузях, а також основні параметри сценарію на 2010 рік оцінювалися експертами: аналітиками відділів соціально-економічного прогнозування Запорізької облдержадміністрації, фахівцями служби зайнятості; науковими співробітниками Центру “СОЦО”. СППР використовується в Гуманітарному університеті “Запорізький інститут державного та муніципального управління” з 2002 року, з метою оцінки перспективності спеціальностей підготовки, визначення пріоритетних галузей розподілу випускників, оцінки актуальності навчальних дисциплін і розподілу ресурсів університету, при плануванні прийому студентів на навчання. В ГУ “ЗІДМУ” у даний час працює відділ маркетингу, а СППР входить до складу АРМУ проректор з навчальної роботи. Підготовка фахівців в ГУ “ЗІДМУ” здійснюється за такими спеціальностями: “Правознавство”, “Економіка”, “Менеджмент організацій”. Збір експертної інформації для оцінки ОП здійснювався у відділі управління персоналом, а також на підприємствах і в організаціях виробничої практики студентів.

Оцінка структури пропозиції ОП ГУ “ЗІДМУ” здійснювалася на 1.07.2002 для випуску 2003/2004 навчального року, на 1.07.2003 і на 1.07.2004 для випуску 2005/2006 навчального року. Слід зазначити високу погодженість в індивідуальних і групових ($E_m = 0,82$) судженнях експертів (матриці попарних порівнянь представлені в табл. У.1 – У.6 додатку У).

Оцінка чутливості моделі показала низьку чутливість результуючого ранжирування ОП (табл. У.7 – У.10 додатку У). Індекси (відносини) погодженості ієрархії становили в 2002 році 0,044 (0,025), у 2003 році – 0,044 (0,025) і в 2004 році –0,045 (0,026), що свідчить про високу погодженість суджень у моделі.

У 2004-2005 навчальному році потенційними споживачами ОП були торгівля, машинобудування, транспорт і зв'язок. У 2005 році – торгівля, машинобудування, транспорт і зв'язок, легка промисловість. У результаті аналізу “вартість – ефективність” для ОП отримані показники ефективності ОП (табл. У.11) і ефективне ранжирування спеціальностей (по маргінальному аналізу) (табл. У.12) (розрахунок здійснювався в порівнянних цінах).

У табл. 5.8 представлений план структури пропозиції ОП в 2002 і 2004 роках без урахування обмежень на ресурси ГУ “ЗІДМУ” (максимальний варіант), а в табл. У.13 – оптимальний план з урахуванням обмежень. Дані про матеріально-технічні ресурси і чисельність студентів у групі представлені в табл. У.14 – У.15. Дефіцитними для всіх спеціальностей, крім правознавства, виявилися матеріально-технічні ресурси. Прийом студентів на спеціальність “Правознавство” здійснюється за максимально можливим варіантом.

Таблиця 5.8

План структури пропозиції ОП ГУ "ЗІДМУ" (максимальний варіант), чол.

Спеціальність	2002			2004			Величина попиту на спеціалістів	
	Замовлення	Понад замовлення	Усього	Замовлення	Понад замовлення	Усього	2004 рік	2005 рік
Правознавство	25	0	25	25	0	25	21	22
Економіка підприємств	0	182	182	0	193	193	165	176
Облік і аудит	20	89	109	20	92	112	101	104
Адміністративний менеджмент	0	92	92	0	110	110	85	102
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	0	72	72	0	84	84	72	83
РАЗОМ	45	435	480	45	480	525	443	487

Оцінка рейтингів ОП показала досить високу перспективність усіх спеціальностей.

СППР використовувалися при плануванні структури пропозиції ОП ГУ “ЗІДМУ” на 2002 рік (з випуском у 2001/2002 навчальному році) і на 2003 рік (з випуском у 2004/2005 навчальному році). Прогноз кількості випускників шкіл з повною середньою освітою на момент прийому до 2002 року становив 3000 осіб, у 2003 році – 3050 осіб.

Адміністрацією ГУ “ЗІДМУ” були обрані обмеження на вартість матеріально-технічних ресурсів, за площею і кількістю аудиторій для прийнятого потоку. Причому, навчання відбувається в дві зміни, для першокурсників загальна площа аудиторій становить 900 м², з них може бути виділено максимум 30 аудиторій.

Таким чином, реалізований в СППР комплекс розроблених моделей та методик забезпечує ефективність управління структурою пропозицій освітніх послуг в соціально-економічній системі – вищій освіті. Результати застосування СППР дають змогу судити про структуру попиту на освітні послуги, про перспективність підготовки кадрів за напрямками, про можливість працевлаштування випускників ВНЗ за отриманою спеціальністю на період спеціалізації, перепідготовки або підвищення кваліфікації. Розширення застосування сучасних інформаційних технологій в управлінні системою освіти сприяє створенню єдиних інформаційних моделей закладу освіти.

Висновки до розділу 5

1. Визначено, що у вищих навчальних закладах потрібне поліпшення навчально-методичної бази. Цьому сприятиме розробка міжгалузевої комплексної програми "Навчальна книга вищої школи для нормативних дисциплін". Для її фінансування слід до незначних бюджетних коштів долучити позабюджетні, а також надходження від вітчизняних і зарубіжних інноваційних та благодійних фондів. На державному рівні слід розробляти вимоги до навчально-методичної літератури, здійснювати аудит і контрольні перевірки

якості книжок, що випускаються. Необхідно також передбачити фінансування ВНЗ для придбання необхідної літератури. Варто здійснювати контроль над дотриманням пропорцій при виданні навчальної, навчально-методичної і наукової літератури по кожному з напрямів навчання (стосовно спеціальностей і дисциплін).

2. Розвиток науково-дослідної діяльності – одне з найважливіших завдань вищої школи. Запропоновано стимулювання і підтримка створення дослідницьких центрів при університетах, тобто передумов, за яких розвиток науки у ВНЗ стане головною конкурентною перевагою і необхідною умовою організації навчального процесу. Фінансування таких центрів має здійснюватися з державних і приватних джерел. Ініціаторами створення центрів можуть бути провідні вчені, що працюють в університетах.

Державною концепцією розвитку вищої школи має бути передбачено переорієнтацію університетських комплексів на організацію наукової і дослідницької роботи. Рекомендовано в галузі розвитку науки у вищих навчальних закладах: змінити структуру робочого часу викладача на збільшення НДР; застосувати податкові, організаційні, моральні механізми впливу для розвитку наукової діяльності; надати статус державних дослідницьких університетів ВНЗ з домінуванням наукового компонента; посилити академічну мобільність викладачів університетів; створити стипендіальний фонд для заохочення науково-дослідної роботи студентів і сприяння їх закріпленню в рамках "академічної орієнтації".

3. Система формування і підвищення кваліфікації управлінських кадрів для ВНЗ має включати два блоки: освітній і підтримуючий. Освітній комплекс покликаний формувати у потенційних менеджерів і працюючих керівників комплекс управлінських знань стратегічного менеджменту, основ комерційної діяльності та психології. Завданням підтримуючого комплексу забезпечення здобуття і відновлення знань з тактики менеджменту, а також міжвузівський обмін досвідом щодо вирішення проблем управління.

Відповідно до цього потрібно вибудовувати форми навчання. У дисертації наведено форми, що рекомендуються як рівні підготовленості керівників.

4. Розглянуто багатофакторну концепцію сегментації ринку освітніх послуг і загальні принципи побудови моделі його оцінки. Методика сегментації ринку в маркетингу передбачає категоризацію виробів за об'єктивними та суб'єктивними властивостями, визначення цільових груп покупців, розташування продукту в просторі переваг покупців (вимір переваг товару). Таким чином, у практиці, при оцінці попиту на товар, використовуються багатокритеріальні моделі, концепція яких застосовується при сегментації ринку освітніх послуг (ОП). За критерій ефективності управління структурою підготовки пропонується брати раціональну пропозицію ОП як комплексний показник, щодо якого ранжирують ОП. Раціоналізація пропозиції ОП передбачає задоволення потреб громадян в освіті, суб'єктів господарювання – у кваліфікованих працівниках з актуальними спеціальностями, підвищення ефективності використання ресурсів ОП, а також підвищення трудового потенціалу регіону.

5. Удосконалено методику застосування системи підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг, що здійснюється за етапами: створення проекту оцінки і планування структури пропозиції (меню “Проект”); визначення структури моделі оцінки рейтингів ОП (меню “Дані”); здійснення комбінованих прогнозів (меню “Прогноз”); оцінка рейтингів (меню “Рейтинги”); реалізація додатків моделі оцінки (меню “Додатки”); планування структури пропозиції (меню “Планування”); побудова сценаріїв структурних змін в економіці, соціальній сфері і демографії (меню “Сценарій”).

ВИСНОВКИ

У дисертації наведені теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів в Україні шляхом визначення імперативів, які потребують негайного врахування в державній політиці щодо освіти, основних принципів розвитку й удосконалення законодавчо-нормативної бази системи освіти, розробки концепції кадрової політики у вищому навчальному закладі. Отримані в процесі дослідження результати підтвердили покладену в його основу гіпотезу, а їх узагальнення дає змогу сформулювати такі висновки і внести пропозиції, що мають теоретичне й практичне значення.

1. Проведений аналіз наукових праць з проблем державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів свідчить, що обрані методологічні підходи забезпечують комплексний аналіз функціонування державних інститутів у цій сфері. Напрацьовано значний теоретичний матеріал стосовно основ діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. Дослідження підтверджує, що, незважаючи на велику кількість наукових праць, ця тема розглядалась фрагментарно, не скоординовано, що зумовлювалося соціально-політичними та економічними обставинами. Теоретичні і концептуальні розробки науковців присвячені лише окремим аспектам цієї проблеми, що визначає необхідність проведення системного наукового аналізу змісту, особливостей та механізмів державного регулювання розвитку вищих навчальних закладів в Україні.

2. Потреба прогресивної динаміки освітнього процесу зумовлена ростом соціальної значимості людини, життєзабезпечення й підвищенням рівня сприятливості середовища перебування людини. Поставивши завдання розвитку науки й сучасних технологій, держава повинна забезпечити формування й виконання законодавчої бази, зробити все можливе для того, щоб у країні виховувалося відповідне ставлення до кваліфікованої робочої сили.

Нині можна констатувати порушення необхідного балансу між конкретними й абстрактними знаннями. У результаті в суспільстві з'явилася потреба в підвищенні кваліфікації працівника до одержання ним другої вищої освіти, що дає змогу швидко реагувати на кон'юнктуру ринку, яка постійно змінюється. Ця обставина підсилюється потребою входження України у загальноєвропейський освітній простір, розвитком вищих навчальних закладів у контексті Болонського процесу, що передбачає безперервність системи навчання людини на протязі всього життя.

У новій економіці виникає необхідність мати на мікро- (підприємство) і макрорівнях (галузь і регіон) такого сукупного працівника, що може швидко реагувати на будь-які зовнішні зміни. Це означає, що він повинен відповідати не тільки кваліфікаційним вимогам, як це було раніше, але й мав би можливість перенавчання, доучування, підвищення та зміни кваліфікації. Тому система безперервної освіти є необхідною умовою виживання на ринку праці.

3. Для формування адекватних природі освіти принципів кадрової політики і механізмів її реалізації важливим є розуміння специфіки економічних відносин у цій сфері. Усе це передбачає провідну роль держави в економічній підтримці закладів освіти. Тому на даний час негайного врахування в політиці, що здійснюється, вимагають такі імперативи. Освіта сьогодні – це головний стратегічний чинник розвитку суспільства, його виживання і безпеки. Її завдання полягає в тому, щоб готувати людей до майбутнього. Пріоритетної ролі набувають проблеми інтеграції освіти й фундаментальної науки. Перспективна система освіти повинна мати достатньо велику інформаційну орієнтацію. Моральність є необхідною умовою сучасної освіти.

4. Встановлено, що вищий навчальний заклад у процесі дослідження зовнішнього середовища має орієнтуватися не стільки на вивчення стихійного попиту освітніх послуг індивідуальних споживачів, скільки на поточні і перспективні потреби суспільства у фахівців. Найбільш придатною концепцією маркетингу, яка повинна бути втілена у ВНЗ, є концепція прогресивного

маркетингу, котра як пріоритет ставить турботу про довгострокове благополуччя споживачів усіх категорій: суспільних, корпоративних та індивідуальних, а також установлює партнерські стосунки між усіма суб'єктами ринку освітніх послуг.

Відповідно до прийнятого положення про втілення у ВНЗ інтегрованої концепції маркетингу пропонується така структура управління ВНЗ з інтегрованим відділом маркетингу: зв'язок безпосереднього підпорядкування; зв'язок координації діяльності; зв'язок координації маркетингової діяльності; канали внутрішніх комунікацій.

Виходячи з місії вищого навчального закладу – виконання соціальної ролі, суспільної корисності його діяльності, підвищення цінності освітніх послуг з погляду цільових споживачів, обґрунтовано його глобальні цілі, що полягають у підвищенні якості освітніх продуктів і послуг, розширенні їх спектра.

5. Прогнозні оцінки тенденцій кадрової ситуації у вищих навчальних закладах на короткостроковий та середньостроковий періоди дають змогу стверджувати про певні тенденції зміни кількості та структури педагогічних і науково-педагогічних кадрів вищих навчальних закладів Міністерства освіти і науки України. Збільшиться кількість педагогічних та науково-педагогічних кадрів у вищих навчальних закладах. Стимулюючими факторами є ряд статей Закону України “Про вищу освіту”. Можливе зростання кількості основного персоналу завдяки збільшенню контингенту студентів, які будуть навчатися за кошти Державного бюджету. Зростатиме кількість викладачів, що залучатимуться до викладання на умовах штатного сумісництва із наукових установ. Поліпшаться якісні характеристики професорсько-викладацького складу.

Запропоновано прийняти основні принципи розвитку й удосконалення законодавчо-нормативної бази системи освіти, у тому числі з питань кадрової політики і поточного управління кадрами: забезпечення єдності, системності і наступності в нормативних документах різного статусу і рівня; уніфікованість

законодавства; кодифікація, законодавчо-нормативних актів у галузі освіти по основних об'єктах правовідносин; широка соціальна база нормативних актів; контрольованість виконання положень нормативно-правових актів.

6. У дисертації розроблено Концепцію кадрової політики, що визначає систему принципів, цілей, завдань, пріоритетних напрямів і методів діяльності державних органів управління освітою по забезпеченню системи освіти кадрами, які мають необхідний рівень професійної компетентності і цивільної відповідальності. Вона базується на основних принципах кадрової політики в сфері освіти: збереження нерозривної наступності в трансляції культури; непорушне дотримання прав автономії закладів освіти у вирішенні кадрових питань; прозорість прав і обов'язків усіх суб'єктів кадрових відносин; домінування державно-суспільних, колегіальних процедур оцінки якості діяльності викладачів і адміністраторів системи освіти; створення в системі освіти умов праці; правовий і соціальний захист персоналу.

Система формування і підвищення кваліфікації управлінських кадрів для ВНЗ має включати два блоки: освітній і підтримуючий. Освітній комплекс покликаний формувати у потенційних менеджерів і працюючих керівників комплекс управлінських знань стратегічного менеджменту, основ комерційної діяльності та психології. Завданням підтримуючого комплексу є забезпечення здобуття і відновлення знань з тактики менеджменту, а також міжвузівський обмін досвідом щодо вирішення проблем управління.

7. Визначено, що пріоритетними напрямками розвитку вищих навчальних закладів мають стати: системний підхід до вдосконалення вищої освіти; базування форм й методів організації освітнього процесу на критеріях місця одержання вищої освіти, строку навчання, свободі вибору; можливість вибору стилю, рівня й розмаїтості стадій навчання; розвиток науково-дослідного сектора, що підтримується й стимулюється державою; стимулювання зацікавленості ВНЗ і викладачів у роботі за сумісництвом у науково-дослідних організаціях, комерційному секторі або державних установах; просвітницька діяльність; створення додаткових умов для підвищення рівня наданих послуг;

інтенсифікація впровадження нових засобів і форм навчання; впровадження у вищій школі системи дворівневих навчальних програм: обов'язкових й індивідуальних.

З метою збільшення обсягів фінансування вищих навчальних закладів на державному рівні слід здійснити такі заходи: впорядкувати податкове й бюджетне законодавство для того, щоб в освіту й вузівську науку залучати кошти з недержавних джерел; при формуванні спеціальних (іменних) фондів приватними особами, підприємствами або організаціями передбачити, щоб кошти цих фондів не обкладали податками; вкладників коштів звільнити від податків зі зменшенням оподатковуваних сум. Запропоновано стимулювання і підтримка створення дослідницьких центрів при університетах, тобто передумов, за яких розвиток науки у ВНЗ стане головною конкурентною перевагою і необхідною умовою організації навчального процесу. Фінансування таких центрів має здійснюватися з державних і приватних джерел. Ініціаторами створення центрів можуть бути провідні вчені, що працюють в університетах.

8. Удосконалено методику розрахунку балансу доходів-витрат і вартості освітніх послуг виходячи з ранжування витрат на три групи: життєво необхідні; актуальні; бажані. Форма розрахунку бачиться у вигляді балансу, що відображає, в одній частині, – надходження коштів, в іншій – напрями їх використання. Ефективність подібної інформації зумовлена тим, що ця схема розроблена в рамках бухгалтерського обліку. Однак, на відміну від традиційного бухгалтерського обліку, вважаємо за необхідне ранжувати витрати за їх значенням, а також поділити їх на три групи: життєво необхідні витрати; актуальні витрати; бажані витрати.

У вищій школі варто передбачити виділення ВНЗ, які держава вважає життєво важливими для себе і готова фінансувати в рамках першої групи. Друга й третя групи витрат мають забезпечуватися, в основному, з недержавних джерел, тобто за рахунок комерційної діяльності навчального закладу.

9. Визначено напрями державного регулювання поліпшення навчально-методичної бази вищих навчальних закладів: розробка міжгалузевої комплексної програми “Навчальна книга вищої школи для нормативних дисциплін”; посилення аудиту і проведення контрольних перевірок якості випуску навчально-методичної літератури; стимулювання розвитку інформаційної бази ВНЗ; запровадження програми “Академічне співробітництво” для кожної спеціальної школи (економічної, юридичної, управлінської, технічної), основною ідеєю якої є розробка довгострокової програми навчання (розрахованої на 3 роки) та розвиток співробітництва між провідним академічним центром і кількома факультетами регіональних вузів; сприяння розвитку дистанційного навчання при якісному змістовному наповненні і постійному оновленні навчальних курсів та освітніх послуг.

10. Розглянуто багатофакторну концепцію сегментації ринку освітніх послуг і загальні принципи побудови моделі його оцінки. Методика сегментації ринку в маркетингу передбачає категоризацію виробів за об'єктивними та суб'єктивними властивостями, визначення цільових груп покупців, розташування продукту в просторі переваг покупців (вимір переваг товару). Вона використовується для оцінки перспектив розвитку пропозиції освітніх послуг, вирішення завдань оптимального розподілі ресурсів, для виявлення потенційних споживачів, оцінки якості і можливості пропозиції освітніх послуг після їх надання, проведення аналізу “вартість – ефективність”, оцінки актуальності навчальних дисциплін, прогнозування попиту галузей економіки на випускників ВНЗ, планування структури пропозиції освітніх послуг.

11. Удосконалено методику застосування системи підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг, що здійснюється за етапами: створення проекту оцінки і планування структури пропозиції (меню “Проект”); визначення структури моделі оцінки рейтингів (меню “Дані”); здійснення комбінованих прогнозів (меню “Прогноз”); оцінка рейтингів (меню “Рейтинги”); реалізація додатків моделі оцінки (меню “Додатки”); планування

структури пропозиції (меню “Планування”); побудова сценаріїв структурних змін в економіці, соціальній сфері і демографії (меню “Сценарій”).

У результаті застосування такої системи формується комплекс документів, на підставі яких можливо обґрунтовано визначати пропозицію до контрольних цифр прийому студентів, планувати прийом студентів на навчання з повним відшкодуванням витрат, розподіляти фінансові, матеріально-технічні і кадрові ресурси, здійснювати перепрофілювання, оптимізацію навчальних планів згідно з вимогами до знань, умінь і навичок працівників на підприємствах і в організаціях регіону.

За результатами дисертаційного дослідження розроблено науково-практичні рекомендації для органів державної влади, серед яких:

- впровадити у діяльність вищих навчальних закладів концепцію прогресивного маркетингу та інтегровану концепцію маркетингу;
- законодавчо врегулювати принципи розвитку системи освіти з питань кадрової політики і поточного управління кадрами;
- впровадити в систему діяльності державних органів управління освітою Концепцію кадрової політики;
- Міністерству освіти і науки України запровадити міжгалузеві комплексні програми: “Навчальна книга вищої школи для нормативних дисциплін”, “Академічне співробітництво”;
- сприяти створенню дослідницьких центрів при університетах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В.Б. Функції та організаційна структура органу державного управління. – К.: Наук. думка, 1979. - 180 с.
2. Акперов И.Г. Прогнозирование потребности в специалистах и управление региональной системой образования. – М.: Высшая школа, 1998. – 306 с.
3. Актуальні проблеми реформування державного управління: Матер. щорічної наук.-практ. конф. наук.-пед. персоналу, слухачів, аспірантів, докторантів Академії, 29 трав. 1997 р. / За ред. В. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 312 с.
4. Алексеева М.Б., Царев В.В., Раковщик Л.С. Экономика, организация и планирование деятельности образовательных учреждений на основе многокритериального подхода. – СПб.: Нестор, 1999. – 371 с.
5. Алексюк А.М. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія: Підручн. – К.: Либідь, 1998. – 560 с.
6. Алексюк А.М. Концепція вихідних засад демократизації навчального процесу в освітніх закладах України // Концептуальні засади демократизації та реформування освіти в Україні. – К.: "Школяр", 1997. – С. 58 – 77.
7. Алексюк А.М. Магістральні напрямки навчання / Здобутки народної освіти Української РСР. - К.: Рад. шк., 1976. - С. 74-78.
8. Альтбах Ф. Модели развития высшего образования в преддверии 2000 р. // Перспективы: вопр. образования. - 1991. - № 2. - С. 40-58.
9. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.
10. Андрущенко В. Два погляди на проблему розвитку освіти України у ХХІ столітті: офіційний та опозиційний // Сучасна українська політика: політики і політологи про неї. – К., 2001. – С. 345-389.

11. Андрущенко В.П. Правове поле навчання // Влада і політика. – 2000. – 21 березня. – С. 3–5.
12. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 231 с.
13. Атаманчук Г.В. Методологічні проблеми сучасного державного управління // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 44-49.
14. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: Курс лекций. – М.: Юрид. лит., 1997. – 400 с.
15. Бакуменко В. Державне управління і державно-управлінські рішення: вступ до досліджень // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 68–79.
16. Батченко Л.В., Гамаюнов В.Г., Поважный С.Ф. Менеджмент в образовании. – Харьков, Основа, 1998. – 598 с.
17. Белецькій А. Аналіз працевлаштування молоді // Фортуна. – 2001. – №2. – С. 2–3.
18. Берещук М., Дмитрієв І. Тестовий контроль та рейтингова оцінка знань студентів (Методичні рекомендації). – Х.: ХДАМГ, 2001. – 43 с.
19. Беляков О.О. Нові тенденції у вищій освіті // Проблеми освіти: Наук.-метод. зб. / Кол. авт. – Вип. 24. – К.: Наук.-метод. центр вищої освіти, 2001. – С. 3 – 14.
20. Биков В.Ю., Руденко В.Д. Системи управління інформаційними базами даних в освіті. - К.: ІЗМН, 1996. - 288 с.
21. Благодійна програма: “Молоде покоління – у ХХІ століття”. – К, 2000. – 23 с.
22. Бобров В., Бутівченко С. Історико-педагогічні аспекти розвитку теоретичних основ управління економічною освітою в Україні // Актуальні проблеми реформування державного управління: Матер. щорічної наук.-практ. конф. наук.-пед. персоналу, слухачів, аспірантів, докторантів Академії, 29 трав. 1997 р. / За ред. В. Князева. - К.: Вид-во УАДУ, 1997. – С. 95–98.

23. Бойко А.М. Оновлена парадигма виховання: шляхи реалізації (підготовка вчителя до формування виховуючих відносин з учнями): Навч.-метод. посібник.– К.: УЗМН, 1996. – 232 с.
24. Боллюбаш Я.Я., Пуховська Л.П. Освіта в країнах Заходу // Рідна шк. – 1994. – № 9. – С. 51–57.
25. Бондар В.І. Дидактика: Ефективні технології навчання студентів. – Київ: "Вересень", 1996. – 129 с.
26. Букалов А.В. Соционика: гуманитарные, социальные, политические и информационные интеллектуальные технологии XXI века – К, 2000. – 34 с.
27. Бурева В.В. Социально-адекватный менеджмент / В поисках новой парадигмы: Монография – К.: Издательский центр “Академия”, 2001. – 272 с.
28. Бутівченко С.В. Зміст і форми управління середніми професійними навчальними закладами України в 1917-1941 роках: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Ін-т педагогіки і психології професійної освіти АПН України. - К., 1997. - 16 с.
29. Василенко С.Д. Геополітика України в контексті європейської інтеграції // Проблеми освіти: Наук.-метод. зб. / Кол. авт. – Вип. 29. – К.: Наук.-метод. центр вищої освіти, 2002. – С. 18 – 25.
30. Васьков Ю.В. Педагогічні теорії, технології, досвід: (Дидакт. аспект). – Х.: Скорпіон, 2000. – 120 с.
31. Васюкова И.А. Словарь иностранных слов. – М.: АСТ-ПРЕСС, 1999. – 640 с.
32. Ващенко Л.М., Жебровський Б.М. Школа зарубіжжя: шляхом реформ. – К., 1999. – С. 158.
33. Войналович О.О. Становлення та розвиток загальноосвітньої школи для національних меншин в Україні (1917-1938 рр.): Дис... канд. пед. наук: 13.00.01. - К., 1993. - 167 с.
34. Вульфсон Б.Л. Последипломное образование в развитых странах // Педагогика. - 1993. - № 3. - С. 63-72.

35. Гаврилов А.Г., Зиновьев И.Ф., Зиновьев Ф.В. Искусство управлять. – Симферополь: Таврида, 1992. – 108 с.
36. Гаєвський Б., Ребкало В. Чи спроможна сучасна наука управління впливати на становлення українського менталітету? // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 3. - С. 44-57.
37. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: Навч. посібник. – К.: МАУП. – 1997 – 112 с.
38. Гальперіна В. Деякі питання дослідження державної освітньої політики // Вища освіта України. – 2002.– №4. – С. 70 – 75.
39. Гамаюнов В.Г. Менеджер навчально-виховного процесу // Освіта і управління. – 2000/2001. – Том 4.– Числа 1–2. – С.89–94.
40. Гамаюнов В.Г. Эффективность дидактических систем управления // Серія “Державне управління”.– Том II, вип.7. – Донецьк: ДонДАУ, 2001. – С. 109 –113.
41. Гамаюнов В.Г., Дорофиенко В.В., Поважный С.Ф. Менеджмент в непроизводственной сфере: Учебник. – Харьков: Основа, 1997. – 444 с.
42. Гегель Г. Полное собрание сочинений. – Т. IV. – М., 1959. – 863 с.
43. Гессен С.И. Основы педагогики: Введение в прикладную философию / Отв. ред. и сост. П.В. Алексеев. – М.: Школа – Пресс, 1995. – 448 с.
44. Гладун З. Поняття і зміст державного управління: адміністративно-правовий аналіз. – Львів, 1996. – 21 с.
45. Глоссарий современного образования / Под ред. В.И. Астаховой и А.Л. Сидоренко. – Х.: Око, 1998. – 272 с.
46. Глузман А.В. Университетское педагогическое образование: Опыт системного исследования. - К.: Издат. центр “Просвіта”, 1997. – 307 с.
47. Голубков Е.Л. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Финпресс, 1998. – 242 с.
48. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник. – К.: Либідь, 1997. – 376 с.

49. Горбань О.М., Бахрушин В.Є., Огаренко В.М. Економіко-математична модель визначення собівартості навчання студентів у вищому навчальному закладі // Держава та регіони (серія: економіка та підприємництво). – 2004. – № 4. – С. 68 – 71.

50. Горбань О.М., Огаренко В.М., Тягушева О.Г. Системний підхід як засіб освітнього менеджменту // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Соціальні політика і механізми інтеграції українського суспільства” 27–28 вересня 2002 року. – Одеса: Вісник Одеського національного університету, 2003. – С. 260–266.

51. Грیشнова О. Розвиток вищої освіти в Україні: тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення // Вища школа. 2001. – № 2–3. – С. 22–33.

52. Гуревич Р. Наступність цілей і змісту навчання // Професійно-технічна освіта. – 2002. – № 2. – С. 10–14.

53. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою // Зб. наук. пр. УАДУ. – К., 2000. – Вип. 2.: В 4 ч. – Ч. IV. – С. 312–315.

54. Даниленко Л.І. Теоретичні аспекти освітньої інноватики // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: Зб. наук. пр. – К., 2001. – С. 3–11.

55. Дарійчук Л. Система освіти в Україні: реформування чи оновлення? // Вища школа. 2004. – № 1. – С. 29 – 40.

56. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні: Автореф. дис... канд. пед. наук.: 13.00.04 / - К., 1999. – 27 с.

57. Дарманський М.М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні. – Хмельницький: [без вид.], 1997. – 384 с.

58. Дербін Е., Кілієвич О. Економічна теорія і державний сектор. - К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 108 с.

59. Державне управління в Україні: Централізація і децентралізація // Відп. ред. Н.Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 487 с.

60. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Нижник Н.Р., Цветков В.В, Леліков Г.І., Крупчан О.Д., Дубенко С.Д., Ткачук П.М., Немировський Я.В. – К.: Ін-Юре, 1998. – 271 с.
61. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу. – К.: ІЗМН, 1998. – 264 с.
62. Дмитренко Г.А. Целевой подход к управлению процессом формирования, развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного общества. - К.: МАУП, 1996. - 56 с.
63. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. посіб. – К.: МАУП, 1999 – 176 с.
64. Добрянський І. Сучасні тенденції розвитку вищої школи: соціокультурний, регіональний та особистісний аспекти // Вища школа. – 2004. – № 1. – С. 22 – 28.
65. Дорошенко Е.А. Оценка уровня организационной культуры. – К.: МАУП, 1996. – 231 с.
66. Дубенко С.Д. Державна служба: теорія і організація. Концепція реформування //Реформування державного управління в Україні: Проблеми і перспективи / Наук. кер. В.В. Цветков. – М.: Оріяни, 1998. – С. 192–211.
67. Дятлов С.А. Экономика образования в условиях переходного периода. – СПб.: СПбУЭиФ. – 1995. – 134 с.
68. Егоров С.Ф. Теория образования в педагогике России начала XX века: Историко-педагогический очерк. – М.: Педагогика, 1987. –152 с.
69. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Учебное пособие. – М.: Финпресс, 1998. – 151 с.
70. Євтушенко В., Бутенко Н. Маркетинг освітніх послуг у системі вищої освіти України // Вища освіта України. – 2004. – №3 – С. 49 – 55.
71. Єльнікова Г.В. Новий погляд на управління освітою // Імідж сучасного педагога. – 2000. – № 3-4 (14-15). – С. 28–29.

72. Жарая С.Б. Управління системою вищих навчальних закладів недержавної форми власності в Україні: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 / УАДУ при Президентові України.– К., 1999. – 19 с.

73. Журавський В.С., Згуровський М.З. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти. – К.: ІВЦ "Видавництво "Політехніка", 2003. – С. 17 – 28.

74. Зайченко О.І. Наукові засади реформування управлінської діяльності районного відділу освіти в сучасних умовах: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Інститут педагогіки АПН України. – К., 1998. – 21 с.

75. Зайчук В. Нормативно-правове забезпечення освіти в Україні // Вища школа. – 2002. – № 2 – 3. – С. 3 – 19.

76. Зайчук В. Про стан і перспективи розвитку освіти України на зламі століть // Освіта України. – 1999. – 24 бер.

77. Зайчук В. Шляхи оновлення системи професійно-технічної освіти України // Професійно-технічна освіта. – 2002. – №1. – С. 2–5.

78. Закон “Про внесення змін до частини першої статті 12 Закону України “Про освіту” від 14 жовт. 1998 р. № 178-XIV // Голос України. – 1998. – 3 листоп.

79. Закон України "Про вищу освіту" від 17 січня 2002 року №2984-III // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 20. – С. 134.

80. Закон України "Про пріоритетні напрямки інноваційного розвитку України" // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 13. – С. 93.

81. Закон України “Про загальну середню освіту” // Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України. – 1999. – № 15. – С. 6–31.

82. Закон України “Про освіту” (від 23 травня 1991 р.) // Закони України: Офіц. вид. в 16 т. – К., 1997. – Т.1. – С. 191–201.

83. Закон України “Про професійно-технічну освіту” // Закони України.– Т.15. – К., 1999.

84. Закон України про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 16. – Ст. 167.

85. Зязюн І.А. Інтелектуально-творчий розвиток особистості в умовах неперервної освіти // Неперервна професійна освіта: Монографія // За ред. І.А. Зязюна . – К.: Віпол, 2000.– 636 с.
86. Зязюн І.А. Педагогіка добра, ідеали і реалії: Наук.-метод. посіб. – К.: – МАУП, 2000. – 312 с.
87. Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. – М.: Славян. диалог, 1996. – 335 с.
88. Інтернет: погляд у майбутнє (матеріали із засідання „круглого столу”), Головне управління освіти і науки Київської міської державної адміністрації) // Комп’ютер у школі та сім’ї. – 2001. – № 1 (13). – С. 3–8.
89. Калашнікова С.А. Державна політика в галузі вищої освіти: необхідність зміни визначальних параметрів // Зб. наук. пр. УАДУ. - К.: Вид-во УАДУ, 2000. – Вип. 2.: В 4 ч. – Ч.IV. – С. 359–364.
90. Калашнікова С.А. Управління державним сектором вищої освіти в США: Дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05. - К., 1999. - 225 с.
91. Каленюк І.С. Освіта в економічному вимірі: потенціал та механізм розвитку. – К., 2001. – 196 с.
92. Каптерев П.Ф. Общий ход развития педагогики и ее основные периоды // Педагогика. – 1992. – № 3 – 4. – С. 69 – 74.
93. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління у системі середньої освіти. - К.: ІЗМН, 1997. - 180 с.
94. Карамушка Л.М. Психологічні особливості управління в системі освіти // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність. - Т. 2. - К.: Ін-т психології, 1993. - С. 171-173.
95. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. – 151 с.
96. Квалиметрия человека и образование: Методология и практика. Сб. науч. тр. – Ст. Ч. 1 – 4 / Под ред. А.И. Субетто, Н.А. Селезневой. – М., 1994 – 106 с.

97. Квієк М., Фініков Т. Польське законодавство про вищу освіту: досвід та уроки. – К.: Таксон, 2001. – 220 с.
98. Кини Р.Л., Райфа Х. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения. – М.: Радио и связь. – 1981. – 560 с.
99. Кириченко М.О. Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект): Дис... канд. пед. наук: 13.00.01. – К., 2001. – 165 с.
100. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. – М.: Совет. радио, 1974. – 280 с.
101. Ключевский В.О. Исторические портреты: Деятели исторической мысли // Сост. В.А. Александрова. – М.: Правда, 199. – С. 622.
102. Князєв В.М. Соціальна технологія та управління соціальним процесом в Україні. – К., 1995. – 35 с.
103. Колбасова А.Б. Обзор методов изучения спроса на новые модификации товара // Экономика и математические методы. – Т. 29. – №1. – 1993. – С. 119 – 127.
104. Колісніченко Н.М. Особливості самоорганізованої ринкової моделі вищої освіти // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. ОФ УАДУ.– Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2001. – Вип. 6. – С. 247–257.
105. Колісніченко Н.М. Функціональний зміст системи управління освітою // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. ОФ УАДУ. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2001.– Вип. 8. – С. 212–223.
106. Коломенський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.
107. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 256 с.
108. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К., 2002. – 97 с.
109. Корецький М.Х., Дацій О.І., Огаренко В.М. Інноваційно-інвестиційний вектор діяльності підприємств // Проблемы экономики

переходного общества / Отв. ред.: В.М. Геец, Д.С. Львов. – Запорожье: ГУ "ЗИГМУ", 2004. – С. 248–271.

110. Коржова О. Підготовка державних службовців у процесі реалізації державної кадрової політики в Україні // Проблеми реформування державного управління. – К.: УАДУ, 2000. – 202 с.

111. Корсак К.В. Світова вища освіта. Порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів / За заг. ред. проф. Г.В. Щокина: Монографія. – К.: МАУП – МКА, 1997. – 208 с.

112. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1998. – 644 с.

113. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – К.; М.; СПб.: Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

114. Кравченко Б.О. Соціальні зміни і національна свідомість в Україні ХХ століття: / Пер. з англ. - К.: Основи, 1997. - 423 с.

115. Кремень В. Філософія освіти ХХІ століття // Вища школа. – 2002. – № 6. – С. 9–17.

116. Кремень В. “Про підсумки роботи загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладів у 2001/2002 навчальному році та основні завдання на новий навчальний рік”. Доповідь міністра освіти і науки України // Освіта України. – 2002. – № 66–67. – С. 2–5.

117. Кремень В. Вища школа і наука – пріоритетні сфери розвитку суспільства у ХХІ столітті: Доповідь на підсумковій колегії Міністерства освіти і науки 28 лютого 2003 р. // Вища школа. – 2002. – № 4–5. – С. 3–34.

118. Кремень В. Підвищення ефективності вищої освіти і науки як дієвого чинника суспільного розвитку та інтеграції в європейське співтовариство // Вища школа. – 2003. – № 6. – С. 3–24.

119. Кремень В.Г. Освіта в Україні: стан і перспективи розвитку // Неперервна професійна освіта: теорія і практика / За ред. І.А.Зязюна та Н.Г.Ничкало. – К., 2001. – У 2 ч. – Ч.1 – 392 с. – С.5–14.

120. Кремень В.Г. Пріоритетність вітчизняної освіти // Професійно-технічна освіта. – 2000. – № 4. – С. 3–10.
121. Крижко В.В., Павлютенков Є.М. Менеджмент в освіті: Навч.-методичний посібник. – Київ, 1998. – 192 с.
122. Крисюк С. До питання періодизації історії післядипломної освіти педагогічних кадрів України // Педагогіка і психологія. - 1995. - № 1. - С. 114-119.
123. Крыжко В.В., Павлютенков Е.М. Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления. – Запорожье: Просвіта, 2000. – 260 с.
124. Крылатков П.П., Попов В.А. Функционально-целевая структура – основа подсистемы "Эффективность" // Применение системного анализа на разных уровнях управления в высшей школе. – М.: НИИВШ, 1977. – С. 10 – 26.
125. Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов. – М.: Рус. яз., 1998. – 848 с.
126. Кузь О.Н. Высшая школа Украины в предверии XXI столетия: состояние и перспективы развития: Дис... канд. соц. наук: 22.00.06. - Х., 1995. - 156 с.
127. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1981. – 329 с.
128. Курочкин А.С. Организация управления предприятием: Учеб. – К.: МАУП, 1996. – 132 с.
129. Лагутін В. Релігіоналізація вищої освіти в Україні: проблеми і суперечності // Вища школа. – 2001. – № 1. – С. 18–25.
130. Лазарев В.С. Управление образованием на пороге новой эпохи // Педагогіка. - 1995. - № 5. - С. 12.
131. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – 148 с.
132. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. – М.: Наука, 1987. – 357 с.

133. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятия решений. – М.: Патент, 1996. – 356 с.
134. Литвинова Н.П., Шереметева В.В. и др. Маркетинг образовательных услуг. – СПб.: СПбГУПМ, 1997. – 154 с.
135. Лігоцький А.О. Концептуальні підходи до формування новітньої системи: Навч.-метод. посіб. - К.: УАВС, 1995. - 49 с.
136. Лігоцький А.О. Освіта України - її сьогодення та шляхи розвитку: Навч.-метод. посіб. - К.: УАВС, 1995. - 47 с.
137. Лігоцький А.О. Тенденції розвитку світової освітньої системи: Навч.-метод. посіб. - К.: УАВС, 1995. - 44 с.
138. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. – М.: Генезис, 2000. – 288 с.
139. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. – М.: Наука, 1993. – 116 с.
140. Лосский Н.О. История русской философии. – М.: Высшая школа, 1991. – 559 с.
141. Луговий В. Управління освітою: Навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності “Державне управління.” - К.: Вид-во УАДУ, 1997. – 302 с.
142. Луговий В., Князев В. Адміністративна реформа в Україні: кадрове і наукове забезпечення // Вісн. УАДУ при Президентові України. –1997. – № 2.
143. Луговий В., Князев В. Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень // Вісн. УАДУ при Президентові України. – 1997. – № 3–4.
144. Луговий В., Яцуба В. Актуальні проблеми підготовки і використання керівних кадрів державної служби (аналіз зарубіжного досвіду) // Вісн. УАДУ. - 1999. – № 1. – С. 46–55.
145. Луговий В.І. Зміст, технологія, оцінка освіти в умовах її відродження // Вісн. АПН України. – 1993. – № 1. – С. 12–14.

146. Луговий В.І. Крисюк С.В., Майборода В.К. Удосконалення системи управління освітою в умовах формування громадянського суспільства. – К.: Вид-во УАДУ. – 2001. – С. 181 – 211.

147. Луговий В.І. Культурно-інформаційна теорія освіти і підготовка педагога // Науково-методичне забезпечення діяльності сучасної професійної школи: Матер. міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 11–14 трав. 1994 р. – Ч. 1. – К.: СДО, 1994. – С. 131.

148. Луговий В.І. Про деякі принципи підготовки керівного персоналу державної служби // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 1. - С. 14-22.

149. Луговий В.І. Реформування системи підготовки управлінських кадрів // Вісн. УАДУ при Президентові України. – 1998. – № 1.

150. Луговий В.І. Тенденції розвитку педагогічної освіти в Україні (теоретико-методологічний аспект): Дис. докт. пед. наук. – К., 1995. – 480 с.

151. Луговий В.І. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби (аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду) // Підвищення кваліфікації державних службовців: Зб. наук. пр. – К.: УАДУ при Президентові України. – 1999. – С. 108–134.

152. Лутай В.С. Синергетична парадигма як методологічна основа неперервної освіти // Неперервна професійна освіта: теорія і практика / За ред. І.А. Зязюна та Н.Г. Ничкало. – К., 2001. – У 2 ч. – Ч.1 – 392 с. – С.53 – 57.

153. Лутай В.С. Філософія сучасної освіти: Навчальний посібник / Укр. ін-т підвищ. кваліф. керів. кадрів освіти.– К.: Центр-Магістр-S”, 1996. – 256 с.

154. Ляковський В.П. Моделі, методи і алгоритми побудови проектів систем організаційного управління вищим навчальним закладом: Автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.22 / Нац. транспорт. ун-т. – К., 2001. – 19 с.

155. Майборода В., Луговий В., Крисюк С., Протасова Н., Майборода С. Всебічний розвиток освіти – примноження наукового та інтелектуального потенціалу суспільства // Україна: поступ у XXI століття. Науково-методичні поради лектору. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – С. 187–199.

156. Майборода В.К. Вища педагогічна освіта в Україні: історія, досвід, уроки (1917–1985 рр.) / За ред. В.І. Лугового. – К.: Либідь, 1992. – 196 с.
157. Майборода В.К. Становлення і розвиток національної вищої педагогічної освіти в Україні (1917–1992 рр.): Автореф... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Ін-т Педагогіки АПН України. – К., 1993. – 58 с.
158. Майборода С.В. Державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку (1917–1959 рр.): Монографія. – К.: В-во УАДУ, 2000. – 308 с.
159. Майборода С.В. Управління вищою освітою в Україні (20-ті роки ХХ ст.). – 1998. – № 2. – С. 142–149.
160. Майдебуря Е.В. Маркетинг услуг. – К.: ВИРА-Р, 2001. – 574 с.
161. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 53 с.
162. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономика: Принципы, проблемы, политика. – М.: Республика, 1992. – 396 с.
163. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. - Луцьк: Вид-во “Вежа”, 2000. – 558 с.
164. Малиновський В.Я. Державне управління: Навчальний посібник. – Луцьк: Ред. - вид. відд. "Вежа" Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. – 558 с.
165. Марга А. Взаємодія між університетами у Центральній та Південно-Східній Європі // Вища школа. – 2003. – № – 3. – С. 91 – 96.
166. Маркарян Э.С. Теория культуры и современная наука: Логико-методологический анализ. – М.: Мысль, 1983. – 284 с.
167. Маркова В.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
168. Мармаза О.І. Система підвищення функціональної компетентності керівників загальноосвітніх закладів: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / Нац. пед. ун-т. – К., 1998. – 18 с.
169. Марушкевич А.А. Невтомний працівник українського ренесансу Іван Огієнко. - К.: Четверта хвиля, 1996. - 128 с.

170. Маслов В.І., Драгун В.П., Шаркунова В.В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: Навч. посібн. для працівників освіти. – К., 1996. – 86 с.
171. Маслоу А. Самоактуалізація личности и образование: Пер. с англ. / Предисл. Г.А. Балла. – К. – Донецк, 1994. – 52 с.
172. Машков О., Нижник Н. Теорія організації і структури державного управління // Актуальні проблеми реформування державного управління: Матер. щоріч. наук.-практ. конф. наук.-пед. персоналу, слухачів, аспірантів, докторантів Академії, 29 трав. 1997 р. / За ред. В. Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 1997. – С. 43–46.
173. Мельник Л.Ю., Корецький М.Х., Огаренко В.М. Економіка, власність і підприємництво. – Дніпропетровськ: Січ, 2001. – 612 с.
174. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 702 с.
175. Методологічні засади розробки стратегії регіонального розвитку / С.А. Романюк, Н.М. Внукова, Л.О. Лімонова, В.І. Лямець – Х., 2001. – 20 с.
176. Мешков А.Н. Веха в истории русского просвещения // Вопросы философии. – 1990. – № 11. – С. 100–106.
177. Михайлушкин А.И. Реформирование высшего профессионального образования в обществе переходного периода. – СПб.: СПбГИЭА, 1998. – 59 с.
178. Міщенко В., Науменко С. Особливості функціонування вищої школи України в ринкових умовах: вища школа між минулим і майбутнім / Вища школа.– 2001. – № 1. – С. 6–17.
179. Надолішній П.І. Етнонаціональний аспект адміністративної реформи в Україні: Теоретико-методологічний аналіз: Автореф... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.01: Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 1999. – 36 с.
180. Надолішній П.І. Розбудова нової системи врядування в Україні: етнонаціональний аспект (Теоретико-методологічний аналіз): Монографія. – К.–Одеса: Вид-во УАДУ; Астропринт, 1999. - 304 с.

181. Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ столітті // Освіта. – 2001. – № 38–39. – С. 11–18.
182. Національна доктрина розвитку освіти // Освіта України. – 2002. – № 33. – С. 4.
183. Нетные множества в моделях управления и искусственного интеллекта / Под. ред. Д.А. Поспелова. – М.: Наука. 1986. – 321 с.
184. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К., 2001. – 241с.
185. Нижник Н., Ільясов Р. Проблеми вдосконалення управління народною освітою в Україні // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 3. - С. 28-44.
186. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління: Навч. посібник / За заг. ред. Н.Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 1998.– 160 с.
187. Нижник Н.Р., Цветков В.В., Леліков Г.І., Крупчан О.Д., Дубенко С.Д., Ткачук П.М., Немировський Я.В. Державний службовець в Україні (пошук моделей). - К.: Ін Юре, 1998. - 272 с.
188. Ничкало Н.Г. Теоретико-методологічні проблеми і перспективи розвитку досліджень з неперервної професійної освіти // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. / За ред. І.А. Зязюна та Н.Г. Ничкало.– К., 2001. – У 2 ч.– Ч.1.– 392с. – С. 35–41.
189. Ніколаєнко С. Про законодавче забезпечення діяльності вищих навчальних закладів I та II рівнів акредитації // Вища школа. – 2004. – № 1 – С. 17 – 21.
190. Ніколаєнко С. Сучасна законодавча основа в системі майбутніх освітнього та наукових процесів в Україні і світі // Вища школа. – 2003. – № 4-5. – С. 3–19.
191. Оболенский А.В. Человек и государственное управление. - М.: Наука, 1987. - 202 с.
192. Оболенська Т.Є. Еволюція концепції маркетингу та формування соціально-етичного маркетингу освіти. – Менеджмент та підприємництво в

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Збірник наукових праць. – Львів. ДУ “ЛПР”. – 2000. – С. 167–172.

193. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід // КНСУ – К.: КНСУ, 2001. – 208 с.

194. Огаренко В.М. Концепція управління освітою в Україні // Вісн. НАДУ. – 2005. – № 1. – С. 211–217.

195. Огаренко В.М. Бюрократія у трудових організаціях (соціологічний аспект) // Соціологічні дослідження: Збірник наукових праць. – Вип. 3. – Луганськ: Вид-во Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2003. – С. 15–26.

196. Огаренко В.М. Відкрита модель вищої освіти // Держава та регіони (серія: державне управління). – 2003. – № 2. – С. 73–77.

197. Огаренко В.М. Державна політика в сфері вищої освіти з використанням категорій соціальної й індивідуальної корисності // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. – Вип. 2 (18). – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2004. – С. 176–194.

198. Огаренко В.М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг: Монографія. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 328 с.

199. Огаренко В.М. Деякі процедури й операції технології кар'єри керівника // Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірник наукових праць. 2003. – Вип. 20. – С. 87–95.

200. Огаренко В.М. Економетрична модель дослідження індивідуальної корисності освітніх послуг // Матеріали регіональної науково-практичної конференції "Формування стратегії конкурентоспроможності освіти в регіоні". – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С. 160–164.

201. Огаренко В.М. Ефективність науково-технічної політики держави // Соціально-економічні та аграрні трансформації в Україні і Польщі в контексті європейської інтеграції: Зб. наук. праць. / НАН України. Об'єднаний інститут економіки; Ред. кол.: В.М. Трегобчук (відп. ред.) та ін. – Київ, 2004. – С. 34–40.

202. Огаренко В.М. Зміна парадигми державного управління та моделі управління вищою освітою // Держава та регіони (серія: державне управління). – 2004. – № 1. – С. 75–80.

203. Огаренко В.М. Критерії ефективності управління вищим навчальним закладом // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 2. – С. 248–253.

204. Огаренко В.М. Маркетинг освітніх послуг як об'єкт управління // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. / Редкол.: С.С. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 1 (15). – С. 141–149.

205. Огаренко В.М. Менеджер сфери образования в управленческом процессе // Актуальные проблемы политики. – Одесса: Астропринт, 2003. – Вып. 16. – С. 74–85.

206. Огаренко В.М. Мета і функції управління закладами вищої освіти // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції “Наука і освіта '2004”. – Том 32. Державне управління. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С. 51–54.

207. Огаренко В.М. Методика застосування системи підтримки прийняття рішень по управлінню структурою пропозиції освітніх послуг // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2005. – № 2 (24). – С. 111–119.

208. Огаренко В.М. Механізми реалізації маркетингової стратегії вищого навчального закладу // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. / Редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 4 (18). – С. 136–145.

209. Огаренко В.М. Науково-педагогічні основи створення та розвитку виховної системи в недержавному вищому навчальному закладі // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. / Редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 3 (17). – С. 120–129.

210. Огаренко В.М. Недержавна вища школа в освітньому полі незалежної України // Ідеологія державотворення і суспільствознавча наука: Тези доповідей Всеукраїнської науково-теоретичної конференції, присвяченої

10-річчю незалежності України, 31 травня 2001 р. – Запоріжжя, 2001. – С. 300–303.

211. Огаренко В.М. Особливості стратегічного планування недержавного вузу на основі дослідження його потенціалу // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2004. – № 3 (22). – С. 68–75.

212. Огаренко В.М. Особливості управління маркетингом освітніх послуг в університеті // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 4. – С. 231–236.

213. Огаренко В.М. Педагогічний аналіз у структурі управлінського циклу закладу освіти // Держава та регіони (серія: державне управління). – 2003. – № 1. – С. 81–83.

214. Огаренко В.М. Передумови і початок формування недержавного сектора вищої школи в Україні // Наукові праці історичного факультету Запорізького державного університету. – Випуск ІХ. – Запоріжжя: ЗДУ, 2000. – С. 138–146.

215. Огаренко В.М. Перспективи розвитку вищих начальних закладів в Україні // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 5 (19). – С. 28–37.

216. Огаренко В.М. Планування у процесі цілепокладання // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 3. – С. 440–447.

217. Огаренко В.М. Початок відродження недержавного сектора вищої школи в Україні // Вісник Черкаського державного університету (серія: історичні науки). – Вип. 21. – Черкаси, 2000. – С. 141–147.

218. Огаренко В.М. Приватна і державна вища школа України: від конфронтації до інтеграції // Науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах "Трані". – 2000. – № 5. – С. 111–118.

219. Огаренко В.М. Програма розвитку Запоріжжя з позицій системного аналізу // Держава та регіони (серія: державне управління). – 2001. – № 2. – С. 9–13.

220. Огаренко В.М. Розвиток вищої педагогічної освіти // Зб. наук. пр. НАДУ / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – Вип. 2. – С. 544–551.

221. Огаренко В.М. Розвиток вищої школи в умовах змін ринкового середовища // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. - Вип. 3 (19). – Одеса: :ОРІДУ НАДУ, 2004. – С. 136–142.

222. Огаренко В.М. Розвиток науково-дослідної діяльності вищих навчальних закладів // Ефективність державного управління: Зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту НАДУ. – Львів: Вид-во ЛьвРІ НАДУ, 2005. – Вип. 1. – С. 234–245.

223. Огаренко В.М. Розвиток недержавних вузів у системі освіти України // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2005. – № 1 (23). – С. 141–147.

224. Огаренко В.М. Розроблення нової концепції навчання в системі вищої школи в Україні // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. / Редкол.: С.М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 1 (19). – С. 134–140.

225. Огаренко В.М. Сегментація ринку освітніх послуг // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2005. – № 3 (25). – С. 108–107.

226. Огаренко В.М. Стабілізація недержавної вищої школи – найважливіший результат першого десятиліття її історії // Кризь тернії... Нариси становлення приватної вищої освіти в Україні. – Харків: Народна академія України, 2001. – С. 142–157.

227. Огаренко В.М. Стратегічне планування діяльності вищого навчального закладу // Ефективність державного управління в контексті глобалізації та євроінтеграції: Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю, 29 травня 2003 р. – К.: Вид-во НАДУ, 2003. – Том 1. – С. 331–334.

228. Огаренко В.М. Сучасні інтерпретації управління конфліктом // Нова парадигма. Альманах наукових праць. 2003. – Вип. 29. – С. 168–179.

229. Огаренко В.М. Тенденції розвитку недержавних закладів освіти в системі вищої школи // Матеріали доповідей п'ятого міжнародного наукового конгресу "Державне управління та місцеве самоврядування". – Харків: ХарПІДУ НАДУ, 2005. – С. 25–26.

230. Огаренко В.М. Теоретико-методологічні основи організації виховної роботи // Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. – 2004. – № 4 (30). – С. 162–169.

231. Огаренко В.М. Управління вищими навчальними закладами на основі концепції прогресивного маркетингу // Ефективність державного управління: Зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту НАДУ. – Львів: Вид-во ЛьвРІ НАДУ, 2004. – Вип. 6. – С. 344–351.

232. Огаренко В.М. Управління освітніми послугами університету // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції "Наука і освіта '2004". Том 32. Державне управління. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – С. 50–51.

233. Огаренко В.М. Управління результативністю маркетингом освітніх послуг // Управління сучасним містом. – № 4-6 (14). – К.: УАДУ, 2004. – С. 113–119.

234. Огаренко В.М. Управління розвитком вищої освіти в розвинених країнах // Актуальні проблеми держ. упр.: Зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2004. – № 2 (21): У 2 ч. – Ч. 2. – С. 228–232.

235. Огаренко В.М. Формування недержавного сектора вищої школи в Україні: перший крок // Проблеми освіти. Науково-методичний збірник. – Вип. 21. – Київ, 2000. – С. 83–100.

236. Огаренко В.М. Централізація та децентралізація функцій державного управління освітою // Бізнес-навігатор (серія: економіка і підприємництво). – 2003. – № 4. – С. 11–14.

237. Огаренко В.М. Шляхи удосконалення стратегічного управління підприємством // Держава та регіони (серія: економіка та підприємництво). – 2001. – № 4. – С. 147–152.
238. Огаренко В.М., Брехаря Г.П. Державне управління економікою і його співвідношення з регіональним в умовах перехідного періоду // Держава та регіони (серія: економіка і підприємництво). – 2001. – № 2. – С. 102–107.
239. Огаренко В.М., Малахова Ж.Д. Соціологія малих груп: Підручник. – Запоріжжя: Гуманітарний університет “ЗІДМУ”, 2002. – 292 с.
240. Огаренко В.М., Малахова Ж.Д. Соціологія праці: Навчальний посібник. – Запоріжжя: Гуманітарний університет “ЗІДМУ”, 2001. – 306 с.
241. Огаренко В.Н. Основные теоретико-методологические подходы к определению сущности содержания образования // Объединенный научный журнал. - № 26 (118). – М.: Фонд правовых исследований, 2004. – С. 58–64.
242. Огієнко Іван. Українська культура. – К.: Абрис, 1991. – 317 с.
243. Огнев'юк В.О., Фурман А.В. Принцип модульності в історії освіти. – Ч.1. – УПКККО Міністерства освіти України. – К., 1995. – 85 с.
244. Одерій Л. Оцінка в міжнародній системі освіти. – К.: ІСДО, 1995. – 195 с.
245. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер с англ. С.П. Никанорова. – М.: Совет. радио, 1969. – 216 с.
246. Орловский С.А. Проблемы принятия решений при нечетной исходной информации. – М.: Наука, 1981. – 208 с.
247. Орловський П.Н. Системный анализ (основные понятия, принципы, методология): Учеб. пособие. - К.: ИСМО, 1996. - 358 с.
248. Освіта в Україні: Нац. звіт України до секретаріату ЮНЕСКО. – К.: М-во освіти і науки, 2000. – 24 с.
249. Освіта України за роки незалежності: стан, факти, події / За заг. ред. В.Г. Кременя. - К.: “Вища школа”, 2001. – 159 с.

250. Освіта України: Норматив.-правові док. – К.: Міленіум, 2001. – 472 с.
251. Освітні технології: Навч.-метод. посіб. / О.М. Пехота, А.З. Кіктенко, О.М. Любарська та ін. / Заг. ред. О.М. Пехоти. – К.: А.С.К., 2001. – 256 с.
252. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України 2002/2003 навчального року: Статистичний бюлетень / Державний комітет статистики України. – К., 2003. – С. 1–2.
253. Открытое образование – стратегия XXI века для России / Зайцева Ж.Н., Рубин Ю.Б., Титарёв Л.Г., Тихомиров А.В., Усанов В.Л., Филиппов В.М. / Под ред. В.М. Филиппова и В.П. Тихомирова.– М.: Из-во МЭСИ, 2000. – 356 с.
254. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984. – 184 с.
255. Пал Л.А. Аналіз державної політики. – К., 1994. – 132 с.
256. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. Учебное пособие. – М.: Интерпракс, 1995. – 240 с.
257. Патора Р. Теоретичні аспекти маркетингу освіти // Регіональна економіка. – 2001. – № 1. – С. 29–39.
258. Пахомов Н.Н. Кризис образования в контексте глобальных проблем // Философия образования для XXI века. – М.: Исследовательский центр пробл. управления качеством подготовки специалистов, 1992. – 190 с.
259. Педагогика и психология высшей школы / Под ред. С.И. Самыгина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 69 с.
260. Педагогіка вищої освіти України. Історія. Теорія / За ред. А.Алексюка. - К.: Либідь, 1998. - 560 с.
261. Пикельная В.С. Теоретические основы управления: (школоведческий аспект): Метод. пособие. - М.: Высш. шк., 1990. – 175 с.
262. Підвищення кваліфікації державних службовців: Зб. наук. пр. // Кол. авт.: кер. П.С. Назимко. – К.: Вид-во УАДУ при Президентові України, 1999. – 232 с.

263. Підласий А.І. Педагогічні умови створення та застосування діагностичних експертних систем: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Ін-т педагогіки АПН України. – К., 2001. – 25 с.
264. Пікельна В.С., Удод О.А. Управління школою. – К.: Наук.-метод. об'єднання пед. інновацій “Альфа”, 1998. – 283 с.
265. Платон. Государство // Сочинения: в 3-х т. – М.: Мысль, 1971. – Т.3, ч.1. – С. 273 – 276.
266. Погребняк В.П., Ятченко А.Д. Нова парадигма: реалії і проблеми // Рідна шк. - 1994. - № 12. - С. 21.
267. Подинский В.В., Ногин В.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. – М.: Наука, 1982. – С. 256 с.
268. Подмазин С.И. Личностно-ориентированное образование: Социал.-филос. исслед. – Запорожье: Просвіта, 2000. – 250 с.
269. Положення про державний вищий навчальний заклад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 1996р. №1074 // Освіта України. Нормативно-правові документи. – К.: Міленіум, 2001. – С. 429–446.
270. Положення про ліцензування освітніх послуг (проект). Порядок контролю за додержанням ліцензійних умов надання освітніх послуг (проект) // Інформаційний збірник Міністерства освіти і науки України. – 2002. – № 12. – С. 4–17.
271. Постанова Кабінету Міністрів “Про затвердження Положення про державний вищий заклад освіти” від 5 верес. 1996 р. № 1074 // Держ. вісн. України. – 1996. – № 9–10.
272. Постанова Кабінету Міністрів “Про затвердження положення про освітньо-кваліфікаційні рівні (ступеневу освіту) від 20 січня 1998 р. № 65 // Освіта України. Нормативно-правові документи. – К.: Міленіум, 2001. – С. 375–381.
273. Пригожин А.И. Цели организации: стереотипы и проблемы // ОНС. – 2001. – №2. – С. 5–19.

274. Применение методов и моделей прогнозирования в системе управления высшей школой. – Вып. 5. – М.: НИИВШ, 1978. – 57 с.
275. Приходько М.І. Державотворення і педагогіка виховання // Вісник Черкаського університету. Випуск 17. Серія "Педагогічні науки". – Черкаси, 2000. – С. 119–123.
276. Приходько О.Л. Розвиток системи державного управління вищими навчальними закладами мистецтва і культури в Україні (1917-1941): Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 / УАДУ при Президентові України. – К., 2000. – 24 с.
277. Прокопенко Л. Управління системою безперервної педагогічної освіти на регіональному рівні // Вісник УАДУ. – 2000. – №3. – С. 327–331.
278. Протасова Н.Г. Гуманізація післядипломної освіти педагогів. – К., 1998. – 151 с.
279. Протасова Н.Г. Післядипломна освіта педагогів: зміст, структура, тенденції розвитку. – К, 1998. – 176 с.
280. Протасова Н.Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації: Навч. посібник / Протасова Н.Г.- К.: УАДУ, 2000. - 158 с.
281. Пряникова В.Г., Вавкин З.И. История образования и педагогической мысли. – М.: Новая школа, 1994. – 96 с.
282. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи / Наук. кер. В.В.Цветков. – К.: Оріяни, 1998. – 363 с.
283. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. – М.: Прогресс, 1978. – 78 с.
284. Розанов В.В. Сумраки просвещения / Сост. В.Н. Щербаков. – М.: Педагогика, 1990. – 624 с.
285. Розбудова менеджмент-освіти в Україні: Матеріали першої щорічної національної конференції (Одеса, грудень 1999).– К.: Вид-во USAID, CEUME. – 54 с.

286. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
287. Розпутенко І.В. Управління державними видатками в перехідних економіках: Автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр.: 25.00.05 / Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 1999. – 32 с.
288. Ротар Н.Ю. Діяльність українських національно-демократичних урядів в галузі освіти (1917-1920 рр.): Автореф. дис... канд. іст. наук: 07.00.01 / Чернівецький держ. ун-т ім. Ю. Федьковича. - Чернівці, 1996. - 22 с.
289. Руданський Ю. Ми готові до конкуренції // Вища школа. – 2003. – № 1. – С. 12–37.
290. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.
291. Савин А.А. Развитие АСУ-ВНЗ нового поколения в современном хозяйственном механизме // Ареф. – 1994. – С. 23.
292. Сагинов К.А. Маркетинг сферы образовательных услуг. – М.: Триада, 1998. – 310 с.
293. Самандас Н.В. Становлення і розвиток системи державних органів управління освітою в Україні (1917–1941): Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.05 / УАДУ при Президентові України. – К., 2001.– 20 с.
294. Сафонова В. Вища освіта в Україні: необхідність наукового передбачення основних напрямів її розвитку // Вища освіта України. – 2003. – № 2. – С. 41–45.
295. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: Учеб. пособие. – М.: Народное образование, 1998. – 256 с.
296. Семків О.І. Політологія. – Л., 1993. – 310 с.
297. Сидоренко В.Ф. Образование: образ культуры // Социально-философские проблемы образования. – М.: Исследовательский центр пробл. управления качеством подготовки специалистов, 1992. – С. 86–102.
298. Сингх Р.Р. Образование в условиях меняющегося мира: Перспективы // Вопросы образования. – 1993. – № 1. – С. 60–87.

299. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах // Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 424 с.
300. Скидин О.Л., Огаренко В.Н. Социологическое диагностирование в образовательном менеджменте: Очерк теории и практики. – Запорожье: ЗГУ, ГУ «ЗИГМУ», 2002. – 214 с.
301. Скідін О.Л., Огаренко В.М., Курляк І.С. та ін. Основи соціологічних досліджень. – Запоріжжя: Гуманітарний університет “ЗІДМУ”, 2003. – 28 с.
302. Скуратівський В. Соціальний розвиток і соціальна політика: сучасні реалії, суперечності і тенденції розвитку // Вісн. УАДУ. - 1996. - № 1. - С. 137-158.
303. Скуратівський В.А., Шевченко М.Ф. Соціальні системи та соціологічні методи дослідження: Навчальний посібник. – К: Вид-во УАДУ. – 1998. – 181 с.
304. Слостенин В.А., Подымова Л.С. Педагогика: инновационная деятельность. – М.: Магистр, 1997. – 224 с.
305. Словарь современных слов и выражений / Авт.- сост.: Н.В. Трус, Т.Г. Шубина. – Мн.: Литература, 1997. – 576 с.
306. Словарь иностранных слов. – 14-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1987. – 608 с.
307. Словарь иностранных слов. – М.: ЮНВЕС, 1996. – 832 с.
308. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
309. Современное управление: Энциклопед. справочник: В 2 т. – М.: Издатцентр, 1997. – 439 с.
310. Современный словарь иностранных слов: – 3-е изд., стер. – М.: Рус. яз., 2000. – 742 с.
311. Соловьева Д.В. Маркетинговый анализ: концепция, сущность, логика. // Маркетинг на рубеже тысячелетий: Сб. науч. тр. – СПб.: СПбГИЭА, 2000. – С. 80–86.

312. Солтис Д. Громадянські засади і управління американською, канадською та українською народною освітою: макроісторичне порівняння // Вісн. УАДУ. - 1998. - № 2. - С. 123-135.

313. Стан і перспективи розвитку професійно-технічної освіти в Україні: Зб. док. і матеріалів. – К.: Парламентське вид-во, 2003. – С. 33 – 40.

314. Стандарти професійно-технічного образования в Украине / В.В. Томашенко, А.Д. Симак, Н.Г. Николо и др. – К.: Наук. світ, 2000. – 60 с.

315. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес: Пер. з англ. / Заг. ред. і вступ. ст. Й.С. Завадського. – К.: Вид-во Європ. ун-ту фін., інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 175–185 с.

316. Сухорський С. Освіта закордоння: Метод. рек. - Л.: Основи, 1995. - 38 с.

317. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України / За заг. ред. В. Зубка. - К.: Видавничий дім “КМ Academia”, 1997. – 285 с.

318. Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління // Матеріали 2-ї Міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції. – Х.: ВЦ ХНУ, Харк. нац. ун-т імені В.Н. Каразіна. – Українська Асоціація “Жінки в науці та освіті”, 2001. – 350 с.

319. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.

320. Теория управления и социально-технологический подход: Энцикл. словарь / Под ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И., Огаренко В.Н. Акад. наук социол. технологий и местного самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2004. – 672 с.

321. Технології соціально-педагогічної роботи: Навч. посіб. /За заг. ред. проф. А.Й. Капської. – К., 2000. – 372 с.

322. Тугай А., Девтеріва Т., Девтерів І. Рада ректорів у керуванні вищою освітою // Вісник УАДУ. – 2000. – №4. – С. 177–182.

323. Указ Президента України “Про заходи щодо державної підтримки освіти України” від 9 черв. 1994 р. // Уряд. кур’єр. – 1994. – 11 черв.

324. Указ Президента України “Про заходи щодо вдосконалення діяльності органів освіти” від 10 жовт. 1995 р. № 942 // Уряд. кур’єр. – 1995. – 17 жовт.
325. Указ Президента України “Про заходи щодо реформування системи підготовки спеціалістів та працевлаштування випускників вищих навчальних закладів” від 23 січня 1996 р. // Освіта України. Нормативно-правові документи. – К.: Міленіум, 2001.– С. 372–373.
326. Указ Президента України “Про основні напрями реформування вищої освіти в Україні” від 2 верес. 1995 р. № 832 // Уряд. кур’єр. – 1995. –21 верес.
327. Указ Президента України “Про положення про національний заклад (установу) України” // Освіта України. Нормативно-правові документи. – К.: Міленіум, 2001. – С. 374.
328. Управління людськими ресурсами в державних організаціях: Лекційно-практичний курс // Інстр. Пецкар М. – Ужгород: ЦДМУ, 1995. – 100 с.
329. Уряд для громадян. Ініціативи щодо поліпшення якості послуг / Пер. з англ. – Львів: OECD, 2000. – 293 с.
330. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Республика, 1992. – 349 с.
331. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. –М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999. – 313 с.
332. Философская энциклопедия. – М.: Сов. энциклопедия, 1970. – Т. 5. – 282 с.
333. Фіцула М.М. Педагогіка: Навч. посіб. для студентів вищих пед. закладів освіти. – К.: Вид. центр “Академія”, 2000. – 544 с.
334. Фоллет М.П. Практика управления. – М., 1992. – 121 с.
335. Хакен Г. Синергетика. – М.: Мир, 1980. – 404 с.
336. Цветков В.В. Державне управління: Основні фактори ефективності. – Х., 1996. – 154 с.

337. Цегольник П.А. Формування професійної моделі фахівця в сфері управління: Автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 / Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. - К., 1997. - 17 с.
338. Цицерон М.Т. Избранные сочинения. – М.: Мысль, 1975. – 292 с.
339. Чебан О.Д. Перетворення експертних якісних характеристик об'єктів у кількісні оцінки / Донецький національний університет кібернетики // Міжнародний науковий журнал. – 2002. – № 3 – 4. – С. 16 – 21.
340. Чупіс А.В., Кашенко О.Л., Огаренко В.М., Борисова В.А. Підприємницька діяльність: стратегія економічного розвитку / За редакцією А.В. Чупіса. – Суми: Довкілля, 2001. – 336 с.
341. Шаркунова В.В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітніх закладах: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / Ін-т педагогіки АПН України. – К., 1998. – 16 с.
342. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1989. – 287 с.
343. Шкіль М.І. Концепція педагогічного університету // Пед. кадри. - 1993. - № 13-14.
344. Шукати шляхи модернізації освіти: Доповідь міністра освіти і науки України Василя Кременя на Всеукраїнській нараді керівників вищих навчальних закладів I та II рівнів акредитації // Освіта України. – 2003. – 19 грудня. – С. 3–20.
345. Щетинин В.П., Хроменков Н.А., Рябушкин Б.С. Экономика образования. Учебное пособие. – М., 1998. – С. 97-98.
346. Экспертные оценки в социологических исследованиях / С.Б. Крымский и др. – К.: Наук. Думка, 1990. – С. 320-344.
347. Яковенко В.Б. Введение в инновационные технологии. – К.: Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менеджмента и бизнеса, 1999. – 67 с.
348. Яременко О., Балакірєва О. Методика визначення інтегрованого рейтингу вищих навчальних закладів // Вища школа. – 2001. – №6. – С. 58 – 70.
349. Abowd J. An econometrie model of the U.S. market for higher education. – N.Y.L. 1984. – 110 p.

350. Bok D.C. Higher learning. - Cambridg, Massachusets: Harvard University Press, 1986. - 206 h.
351. Deming E. Out of the Crisis. Cambridge University press, 1986.
352. King E. Education Revised for a World in transformation // Comparative Education. – 1999.– V. 35.– 1 2. – P.109-119.
353. Kotler P., Roberto E.L. Social Marketing: Strategies for changing public behavior, 1989.
354. Kotler Ph., Armstrong G. Marketing: An Introduction, Englewood Cliffs and Prentice Hall, 1987.
355. LaPlasa P., Letter for the Special Issue on Relationship marketing, Industrial Marketing Management, 26, 1997.
356. Rathmell J. Marketing in the Service Sector. – Mass: Winthrop Publishers, 1974.
357. Seldin P. and associates. How Administrators Can Improve Teaching. - San Francisco: Jossey-Bass, 1990. - 219 p.
358. Webster Fr., The Changing Role of Marketing in the Corporation, Marketing Classics, A Selection of Influential Articles, Prentice Hall, 1990.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Вплив економічних факторів на систему вищої професійної освіти

Тенденції	Негативні прояви	Позитивні прояви
1	2	3
Розширення населення за рівнем доходів	Різне зниження платоспроможності більшої частини населення, недоступність для цього прошарку платного вищого навчання, посилення соціальної напруженості, здобуття вищої освіти стає “питанням грошей”, а не питанням інтелектуальних здібностей	Поява багатих громадян, здатних оплатити якісні освітні послуги
Структурні зрушення в економіці	Зміна в структурі галузей вимагає перегляду структури підготовки кадрів, і що, змушує відмовлятися від деяких спеціальностей і напрямів підготовки	Поява нових галузей народного господарства вимагає підготовки фахівців у нових галузях знань на високому рівні, що викликає необхідність розширення напрямів вищої професійної освіти. З’являється можливість нових державних і корпоративних замовлень на фахівців, а значить, розширюються джерела фінансування вузів
Протиріччя в системі планування структури підготовки кадрів	Відсутність продуманої системи планування, концепція існуючої структури пропозиції освітніх послуг, планування не від потреб споживачів освітніх послуг всіх категорій, а виходячи зі сформованої структури з урахуванням можливості фінансування і при активній лобістській політиці вузів, що борються за “шматок бюджетного пирога”. Криза надвиробництва деяких видів освітніх послуг: безліч фахівців (у тому числі і недавніх випускників) не затребувані на ринку праці і змушені перекваліфікуватися	Урахування попиту на освітні послуги, що склалися на сучасний момент, при плануванні пропозиції освітніх послуг на рівні окремого вузу
Зниження ролі держави в освітньому секторі	Криза власності: держава, що є власником переважної більшості закладів освіти, не в змозі ефективно управляти ними, через що змушена відмовлятися від них на користь інших власників.	Прояв нових форм власності в освітній сфері (приватні освітні установи, акціонерні, спільні підприємства)

	Криза фінансування: держава не в змозі в повній мірі фінансувати державні навчальні заклади, середній рівень платоспроможності потенційних споживачів (як індивідуальних, так і корпоративних) дуже низький. Український рівень заробітної плати науково-педагогічних кадрів державних вузів	
Розвиток недержавного сектора	Диспропорції в пропозиції освітніх послуг, пов'язані з прагненням закладів освіти відповідати кон'юктурі ринку, а не довгостроковим потребам економіки й суспільства у фахівцях	Створює основу для реальної конкуренції між виробниками освітніх послуг і об'єктивно сприяє підвищенню якості освітніх послуг. Розширює межі вибору споживача освітніх послуг, надає споживачу реальні важелі впливу на виробників освітніх послуг (щоправда, здебільшого в самому недержавному секторі, державні вузи поки занадто мало залежать від споживчого попиту). З'являється можливість акумулювати засоби, необхідні для освоєння й розвитку нових напрямів освітньої діяльності – пропозиції освітніх послуг, пов'язаних з новими галузями, упровадження нових форм і методів навчання (повний арсенал активних методів навчання, широке використання в навчальному процесі нових інформаційних технологій)
Поява комерційної форми навчання в державних вузах	Диспропорції в пропозиції освітніх послуг (проходження кон'юктурі ринку). Недоступність платного навчання для багатьох верств населення. Негативне ставлення споживачів освітніх послуг до платної освіти, що призводить до посилення соціальної напруженості	Надає можливість акумулювати кошти для пропозиції нових освітніх послуг і впровадження нових методів навчання. Створює можливість для відновлення матеріальної бази, для акумулювання коштів, необхідних для ведення наукових досліджень, для одержання додаткових коштів (крім бюджетних) для підвищення заробітної плати професорсько-викладацького складу,

		ремонту навчальних приміщень, переоснащення комп'ютерною технікою. Повинно сприяти підвищенню відповідальності студентів, більш серйозному ставленню до навчання (хоча це далеко не завжди буває насправді)
--	--	---

Таблиця А.2

Вплив політико-правових факторів на систему вищої освіти

Тенденції	Негативні прояви	Позитивні прояви
Зміни в політичному ладі суспільства	Політичні перетворення виявили кризові явища і негативні тенденції в різних галузях соціально-економічного життя, спричинили зростання соціальної напруженості. Ці фактори переорієнтували увагу уряду з вирішення проблем освіти на інші сфери	Демократизація всіх сфер соціально-економічного життя позитивно позначається і на сфері освіти. Створено політичну і правову основу багатоукладної освітньої системи. З'явилася можливість реальної конкуренції закладів освіти, що об'єктивно має сприяти підвищенню якості освітніх послуг
Пожвавлення політичного клімату, конкуренція політичних партій	Залучення ВНЗ до політичної діяльності, що суперечить одному з основних принципів освіти – ідеологічній незаангажованості ВНЗ	З'явився попит на нові напрями навчання, пов'язані з політичною діяльністю
Загальна політична нестабільність	Відволікає увагу державних органів від сфери освіти. Сприяє затягуванню і поглибленню економічної кризи, що знижує значення освіти для громадян, змушуючи їх приділяти першочергову увагу вирішенню проблем виживання	Відсутні
Протиріччя в законодавчій сфері	Недостатнє пророблення правових актів, що регулюють діяльність виробників освітніх послуг різних форм власності: наявність відчутних прогалин у правовому регулюванні відносин суб'єктів освітньої системи, зокрема виробників освітніх послуг різних категорій	Прийняття нових планових актів, що регулюють діяльність закладів освіти і частково знижують ступінь невизначеності правового поля (Закони "Про освіту", "Про вищу і післявузівську професійну освіту")
Криза законності	Далеко не поодинокі випадки хабарництва в закладах освіти, що різко знижує як рівень якості фахівців, так і виховний ефект освіти	Відсутні

Таблиця А.3

Вплив соціальних факторів на систему вищої освіти

Тенденції	Негативні прояви	Позитивні прояви
1	2	3
Збільшення безробіття серед людей з вищою освітою	Зниження престижу вищої освіти	Поява необхідності перепідготовки людей для забезпечення їх роботою в нових сферах діяльності. Розширення системи навчання і перенавчання дорослих
Поява системи приватних середніх і середніх спеціальних навчальних закладів	Різка диференціація абітурієнтів за рівнем підготовки. Далеко не всі альтернативні навчальні заклади дають необхідний рівень якості знань	Створення нових навчальних комплексів, що інтегрують середні, середні професійні і вищі навчальні заклади, котрі пропонують освітні послуги нового типу
Проблеми соціальної захищеності студентів і викладачів вузу	Низький рівень студентської стипендії і зарплати викладачів	Уряд докладает певних зусиль для підвищення соціальної захищеності студентів і викладачів. З'явилася можливість одержання освітнього кредиту. Проробляються різні варіанти удосконалювання системи фінансування вузів. Періодично підвищується заробітна плата "бюджетників"
Зміни в демографічній сфері	Демографічна криза: через 5–10 років на вищу школу вплине різке зниження народжуваності, що спостерігається з початку 90-х рр., уже зараз заходить мова про зниження бюджетного фінансування пропорційно зниженню чисельності студентів, а далі це може спричинити закриття вузів і вивільнення педагогічних кадрів, що спричинить соціальну напруженість у сфері освіти	У перспективі: переорієнтація навчання підлітків і молоді на навчання дорослих і літніх; переорієнтація системи освіти з підготовки кадрів на перепідготовку, підвищення кваліфікації, здобуття другої вищої освіти, упровадження системи безупинного навчання протягом усього життя людини
Зміни у сфері охорони здоров'я	Зниження фінансування системи охорони здоров'я збільшило негативні тенденції, пов'язані з несприятливою екологічною ситуацією, наркотизацією молоді й епідемією СНІДу. Ці й інші негативні процеси спричинили серйозну кризу здоров'я нації, що вже найближчим часом (і з тенденцією до посилення) позначиться на освітньому процесі	Вимагає більш глибокого аналізу

Зміна в системі охорони навколишнього середовища	Погіршення екологічної ситуації негативно впливає на здоров'я людей, у тому числі й молоді	Потреба в підвищенні екологічної грамотності населення, упровадженні нових продуктивних технологій зумовлена погіршенням стану навколишнього середовища, приводить до появи нових дисциплін і спеціальностей
Протиріччя менталітету науково-педагогічних кадрів	Значна частина викладачів не готова до сприйняття реалій ринкової системи, негативно ставляться до комерціалізації, до змін ціннісних установок, що склалися десятиліттями, важко пристосовується до нових парадигм у суспільно-політичних і економічних дисциплінах	Поява нового покоління викладачів, які поділяють прогресивні суспільні цінності і нові наукові концепції
Неоднозначне ставлення до вищої освіти	Консервативність соціального менталітету: широка громадськість узагалі, і споживачі освітніх послуг зокрема, у переважній більшості не можуть прийняти нової реальності освітньої системи, негативно сприймаючи її комерціалізацію	Підвищення значущості вищої освіти в очах широкої громадськості. Усвідомлення того, що вища освіта (знання) стає одним з основних факторів конкурентоспроможності працівника на ринку праці

Таблиця А.4

Вплив процесів, які протікають у сфері науки, на систему вищої освіти

Тенденції	Негативні прояви	Позитивні прояви
Розвиток науки	Відставання освіти від науки	Об'єктивний прогрес (хоча і з певним запізнюванням) у сфері освіти, прогрес у науці. Зміна наукових парадигм, концепцій і уявлень на більш сучасні, поява нових дисциплін, спеціальностей, галузей знань
Поява нових галузей знань і сфер діяльності	Унаслідок відставання освіти від науки, нездатність вузів у даний час задовольнити попит на фахівців у нових сферах	Поява попиту на нові спеціальності і спеціалізації, створення можливостей для розширення сфери освіти
Розширення застосування нових інформаційних технологій	Значна диференціація за рівнем комп'ютеризації серед вузів (низький рівень використання науки і техніки на периферії)	Комп'ютеризація навчального процесу, застосування нових інформаційних технологій. Розширення системи дистанційного навчання. Розширення інформаційного простору (Інтернет)
Зміна в структурі й розмірах інвестиції у науку	Зниження фінансування фундаментальних досліджень	Збільшення фінансування прикладних досліджень за замовленням конкретних інвесторів

Таблиця А.5

Вплив процесів, які протікають у сфері міжнародних відносин, на систему вищої освіти

Тенденції	Негативні прояви	Позитивні прояви
Міжнародне співробітництво	Нові освітні стандарти, програми і методики не завжди дають якіснішу освіту, можуть бути перевіреними. Механічне “перенесення” їх на вітчизняний ґрунт може принести скоріше шкоду, ніж користь. Необхідно творче переосмислення й адаптація програм	Інтеграція у світовий освітній процес. Реалізація програм обміну студентами, викладачами, освітніми продуктами (програмами, методиками тощо). Створення спільних підприємств у сфері освіти (ВНЗ, освітні центри). Проведення міжнародних конференцій (обмін думками, ідеями, новою інформацією). Діяльність міжнародних фондів (гранти молодим ученим, підтримка вузівської науки)
Міжнародна конкуренція	Відплив мізків, сприйняття закордонної освіти як безумовно кращої, що далеко не завжди так	Об’єктивно сприяє підвищенню якості української освіти. Розширює свободу вибору споживача освітніх послуг

ДОДАТОК Б

Порівняльна характеристика типів конкуренції на ринку освітніх послуг

Тип конкуренції	Достоїнства		Недоліки	
	Для споживачів ОУ	Для виробників ОУ	Для споживачів ОУ	Для виробників ОУ
Диференційована	<p>ВНЗ мають «ім'я», відомі споживачеві, не є «одноденками», що породжують сумніви в якості їхніх послуг. Це дає певні гарантії споживачеві, підвищує його впевненість. ВНЗ прагнуть підвищувати якість пропонованих послуг, щоб захистити свою марку і представити її споживачеві в найбільш вигідному світлі. Конкуренція, як правило, відбувається не у формі «цінової війни», а у формі розширення спектра додаткових послуг, що веде до «глобалізації обслуговування» та «індивідуалізації обслуговування» –кращих для споживача.</p>	<p>Диференційована олігополія дає змогу кожному ВНЗ зайняти свою нішу, в якій він може просувати себе як «фахівця». Конкуруючі ВНЗ добре знають один одного, мають більше шансів передбачити дії конкурента і заздалегідь виробити програму реагування. Конкуренти не втягуються у вимотуючу «цінову війну», що зумовлено, по-перше диференційованим характером про олігополію, а по-друге, збільшенням попиту на ОП, що не веде до переділу ринку по «замкненому колу» Витрати закликів на олігополістичному ринку відчутно нижчі, ніж на ринку монополістичної конкуренції, оскільки має місце «економія на масштабах виробництва».</p>	<p>Неможливість істотної індивідуалізації освітніх і супутніх послуг.</p>	<p>Для високовимогливих споживачів відсутність істотної індивідуалізації є серйозною конкурентною слабкістю навчального закладу і може переорієнтувати попит на дрібні ВНЗ, здатні задовольнити потреби в індивідуалізованих ОП.</p>

Продовження додатку Б

Тип конкуре- нції	Достоїнства		Недоліки	
	Для споживачів ОУ	Для виробників ОУ	Для споживачів ОУ	Для виробників ОУ
Диференційована олігополія	Однак індивідуалізація обслуговування має розумні межі, не є абсолютною, оскільки число споживачів у таких ВНЗ велика, і повна індивідуалізація в принципі неможлива. Ціни на ОП на такому ринку, як правило, стабільні, розташовуються в середній цінній групі, оскільки великі ВНЗ більш здатні до зниження витрат і пропозиції цін, прийнятних для широкого кола споживачів. У випадку слабкої диференціації ОП для завоювання споживача ВНЗ використовують цінові знижки та інші форми цінового стимулювання (можливо, залучення спонсорів для призначення іменних стипендій, надання банкам вагомих гарантій для одержання студентами кредиту на навчання та інше). Великі ВНЗ більш здатні різноманітити послуги, що представляються, як власне освітні, так і супутні.			

Продовження додатку Б

Тип конкуренції	Достоїнства		Недоліки	
	Для споживачів ОУ	Для виробників	Для споживачів ОУ	Для виробників ОУ
Монополістична конкуренція	Широкий вибір ОП, чітко диференційованих в очах споживача. Максимальна індивідуалізація освітніх і супутніх послуг. ВНЗ докладають усіх зусиль для підтримки репутації марки і, отже, піклуються про якість ОП.	Функціонування в чітко визначених ринкових нішах, проникнення в якій утруднено, якщо ОП, пропоновані виробником, сильно диференційовані від всіх інших, і ця диференціація підтримується монопольним володінням деякою сумою знань, технологіями чи авторськими методиками викладання (у випадку слабкої диференціації ОП бар'єри не настільки високі). Можливість ціноутворення з орієнтацією на споживача (тобто, можливість призначати максимальну ціну, сприйману даним сегментом споживачів).	Висока вартість освіти як плата за гранично індивідуалізовані послуги. Можливо, наявність певних сумнівів, якщо ВНЗ ще не встигли напрацювати репутацію.	Необхідно постійно боротися за підтримку досить високих бар'єрів проникнення в ніші ринку, що вимагає (великих витрат (фінансових, матеріальних, інтелектуальних). Великі вкладення грошей у підтримку репутації марки і залучення достатньої кількості споживачів заплатити високу ціну за навчання.

ДОДАТОК В

Конкурентні стратегії закладів освіти

Роль на ринку	Можливі стратегії	Суть стратегій
1	2	3
Дилер рику	Зміцнення позицій	Глибоке впровадження на ринок – розширення ролі ринку шляхом підвищення споживчої активності традиційних споживачів ОП. Використовувані засоби: зміна цінової політики ВНЗ (зниження цін, введення пільг для тих чи інших категорій споживачів, посилення рекламної активності ВНЗ, пропозиція нових форм надання традиційних ОП. Розширення ринку – збільшення частки ринку при розширюваному глобальному попиті на освітні послуги (збільшення попиту не за рахунок конкурентів). Залучення споживачів ОП з нових цільових сегментів
	Позиційна оборона	Захист традиційних ОП від конкурентів. Підтримка рекламної активності на рівні конкурента, підтримка паритету цін з конкурентом
	Захист флангів	Порівняння власних ОП з ОП конкурентів. Аналіз конкурентних слабкостей власних ОП. Розробки дій щодо зменшення слабкостей конкурентних ОП
	Випереджальні дії	Стратегії, спрямовані на заняття тих сегментів ринку ОП, куди передбачають проникнення конкуруючих ВНЗ. Проведення акцій, спрямованих проти уразливих місць конкурентів, при підтримці на високому рівні конкурентоспроможності власних ОП
	Контратака (реагування на виклик конкурента)	Відповідь на дії конкурента аналогічними заходами. Вимагає зосередження значних ресурсів як для здійснення реактивні дії, так і для прикриття своїх слабких місць
Претендент на лідерство	Фронтальна (лобова) атака	Наступ “На основному фронті”, спроба запропонувати ОП кращі, ніж у конкурентів, чи залучити більшу кількість споживачів
	Спроба оточення	Ведення “наступальних дій” одночасно у всіх напрямках. Пропозиція споживачам ОП усього того, що пропонує конкурент, навіть дещо більше, у тому числі в галузі послуг, супутних освітнім
	Флангова атака	Концентрація зусиль, спрямованих проти слабких сторін ОП конкурента. Географічна флангова атака – посилення діяльності в тих регіонах, де конкурент не виявляє активності. Сегментаційна флангова атака – зосередження зусиль на задоволення потреб, що випали з поля зору конкурента
	Обхідний маневр	Атака більш доступних сегментів в обхід конкурента на основі пропозиції нових ОП та впровадження нових форм і технологій навчання (наприклад, дистанційне навчання)

Послідовник лідера	Стратегія “Я теж”	Копіювання політики, яка проводиться дилером: пропозиція тих самих освітніх послуг, зниження чи підвищення цін слідом за дилером, використання однакових аргументів у рекламі, пропозиція аналогічних супутніх послуг та інше
	Стратегія приспосовування	Видозміна чи поліпшення тих чи інших освітніх послуг лідера, у перспективі маючи метою стати претендентом на лідерство (зміна освітніх програм, що удосконалюють такі супутні послуги)
Уникнення конкуренції	Спеціалізація в ніші	Концентрація на певному сегменті ринку, де в даного ВНЗ є явні переваги перед іншими, чи в сегменті, мало цікавому для інших. Наприклад, географічна спеціалізація (робота в одному регіоні), спеціалізація по типу клієнта (робота з одним цільовим сегментом), спеціалізація по ОП (пропозиція однієї чи кількох ОП взаємозалежних за профілем)
	Обхід конкурента	Пропозиція нових ОП, які ще не мають конкурентів (наприклад, для вузьких сегментів або ринку, заснованих на нових знаннях) чи вихід з існуючими ОП на неконкурентні ринки
	Статус-кво	Стратегія збереження сформованого становища на ринку, аби уникнути конфронтації, прагнення “не розгойдувати човен”

ДОДАТОК Д

Порівняльна характеристика двох типів закладів освіти

Риси механістичної організації ВНЗ	Риси нового ВНЗ
1	2
Особливості існування ВНЗ в середовищі і його розвитку	
Високий рівень закритості організації, слабе сприйняття інформації із зовнішнього середовища, відсутність бажання спілкуватися із зовнішнім середовищем	Відкритість організації. Сприйняття інформації із зовнішнього середовища, її використання в процесі цілепокладання і планування діяльності ВНЗ. Широке й різнобічне спілкування із зовнішнім середовищем (з вітчизняними і закордонними вченими, представниками підприємств, організацій, школярами, широкою публікою і т.д.). Популярність професорів за межами ВНЗ
Низький рівень адаптивності ВНЗ до змін у зовнішньому середовищі	Високий рівень адаптивності
“Корпоративний егоїзм”: діяльність керівників у власних інтересах чи в корпоративних інтересах ВНЗ. Діяльність співробітників у власних інтересах чи у корпоративних інтересах підрозділів	Діяльність ВНЗ в інтересах суспільства, розуміння всіма співробітниками соціальної відповідальності перед суспільством
Складність поступових, еволюційних змін ВНЗ; розвиток можливий тільки шляхом зламу старого, що відбувається при зміні вищого керівництва	Постійний розвиток ВНЗ. Наступність цінностей та основних принципів поведінки
Особливості організаційної культури ВНЗ	
Відсутність єдності колективу, традицій ВНЗ, загальноузівських свят.	Формування й підтримка загальноузівських традицій
Відсутність вербального оформлення системи цінностей ВНЗ, завуалювання цілей і цінностей	Наявність прозорої і зрозумілої системи цінностей ВНЗ, вербальна декларація цілей та цінностей
Відсутність у співробітників чіткого розуміння цілей і цінностей ВНЗ, байдужість персоналу в цьому питанні	Розуміння персоналом ціннісних установок, цілей і соціальних зобов'язань ВНЗ. Ентузіазм
Механістичний стиль роботи й спілкування у ВНЗ, високий ступінь заорганізованості, формалізм	Органічний стиль існування. Живе спілкування. Гнучкість у роботі
“Ритуалізм”, концентрація уваги на дотриманні сформованих процедур: у навчальному й науковому процесі, у прийнятті	Концентрація уваги на сутності справи

рішень, в етикеті	
Орієнтація на переважне збереження сформованих норм поведінки, консерватизм	Орієнтація на впровадження інновацій, готовність і уміння йти на розумний ризик
Організаційна культура, що пригнічує створення і/чи викладання нових ідей	Організаційна культура, що заохочує створення й викладання нових ідей
Атмосфера байдужності співробітників один до одного	Атмосфера взаємоповаги й визнання заслуг співробітників
Організаційна культура не перешкоджає хабарництву, його факти не розкриваються і не розголошуються	Випадки хабарництва виняткові з огляду на прозорість системи й організаційну культуру, що суперечить корупції. Факти хабарництва розкриваються
Особливості управління ВНЗ	
Орієнтація керівництва на вирішення оперативних питань	Орієнтація керівництва на вирішення стратегічних питань
Пірамідальна, тверда вертикальна структура управління, велика кількість рівнів ієрархії в системі управління	Площинна структура управління ВНЗ
Автократичний стиль управління ВНЗ. Формальна колегіальність, основні рішення приймаються вищим керівництвом і “проводяться” через колективні органи управління	Справжня колегіальність, високий ступінь залученості співробітників у процес прийняття рішень
Уповільнена ротація керівних кадрів, високий середній вік керівників. Занадто довгий шлях по кар’єрних сходах для рядових співробітників	Ротація керівних кадрів нормальної періодичності. Гнучкий, розумний підхід до вікових обмежень керівних кадрів. Реальна можливість кар’єрного росту для всіх
Високий ступінь бюрократизації процесу підготовки, узгодження й затвердження рішень	Демократичний стиль прийняття рішень
Ізольованість керівництва, комунікації між рядовими співробітниками й керівництвом ускладнені	Простота комунікацій між рядовими співробітниками й керівництвом. Вільний обмін інформацією й можливість зв’язків в організації як по вертикалі, так і по горизонталі (між підрозділами)
Особливості, пов’язані з персоналом ВНЗ	
Байдужність керівництва до проблем співробітників	Розуміння керівництвом соціальної відповідальності перед персоналом ВНЗ. Турбота про підвищення якості трудового життя, охорона праці
Співробітники – “гвинтики” налагодженого процесу з підготовки кадрів	Співробітники – творці
Низька зацікавленість співробітників у загальному успіху, індивідуалізм, байдужність до іміджу ВНЗ в	Висока зацікавленість співробітників в успіхах ВНЗ, робота на загальний результат, сприяння формуванню сприятливого іміджу вузу. Почуття причетності співробітників до загальної справи

очах контактних аудиторій, відчуженість	
Відчуття співробітниками своєї залежності, побоювання висловлювати власну думку перед керівництвом	Високий ступінь свободи співробітників; критичність, самостійність у мисленні, наявність власної думки й уміння її здійснювати
Зовнішній контроль роботи викладачів з боку керівництва (контроль якості лекцій, виконання календарно-тематичних планів, занять тощо)	Самоконтроль, високий ступінь відповідальності, самодисципліна викладачів
Просування співробітників кар'єрними сходами переважно на підставі формальних ознак (вік, стаж, науковий ступінь, кількість публікацій)	Просування співробітників кар'єрними сходами з урахуванням фактичного особистого внеску
Моральне й матеріальне заохочення співробітників за формальними ознаками (до пам'ятних і ювілейних дат, до одержання ученого знання)	Моральне й матеріальне заохочення співробітників за фактично виконану роботу особливої ваги чи складності, заохочення ініціативи
Переважно вузька спеціалізація викладачів. Підвищення кваліфікації у рамках основної спеціальності	Підготовка й підвищення кваліфікації викладачів за моделями "Т-подібного фахівця": глибокі знання з основної спеціальності, базові знання в суміжних галузях, широка багатопрофільна ерудиція
Формальна система підвищення кваліфікації співробітників	Цілеспрямована турбота про кваліфікаційний потенціал, продумана система підвищення кваліфікації, спонукання співробітників до підвищення кваліфікації. Система відповідних заохочень
Суперництво, інтриги, політичні ігри працівників ВНЗ	Співробітництво
Особливості освітнього й наукового процесу у ВНЗ	
Підтримуюче навчання: переважна орієнтація знань на минулий досвід, консервація наявного стану. Навчання навичок роботи у сформованій системі	Випереджаюче інноваційне навчання: орієнтація знань на майбутнє. Навчання навичок перетворення дійсності. Формування у студента віри в себе і свою здатність впливати на майбутнє
Стандартизація й уніфікація освітніх програм, форм і методів навчання та контролю знань	Високий ступінь індивідуалізації освітніх послуг (гнучкість навчальних планів навчальних графіків, великий вибір факультативів)
Переважне використання традиційних методів навчання, побоювання експериментів	Застосування активних методів навчання, схильність до експериментів
Застосування форм контролю знань, заснованих на перевірці "відповідності шаблону"	Форми контролю знань, що виявляють аналітичні й творчі здібності студентів

Навчальний процес – самоціль. Усі зусилля керівництва спрямовані на його організацію й раціоналізацію	Навчальний процес –форма спілкування особистостей: викладачів і студентів для передачі знань від покоління до покоління. Мета керівництва – створити умови для найбільш комфортного й плідного навчання
Студент – об’єкт навчання	Студент – мислячий суб’єкт, рівноправний учасник освітнього процесу
Існування чітких меж у спілкуванні викладача й студентів	Демократичний стиль спілкування викладачів і студентів
Формалізація, заорганізованість наукової праці	Активна наукова праця. Студенти, аспіранти – рівноправні учасники наукового процесу

ДОДАТОК Е

Порівняльна характеристика організаційних структур відділу маркетингу
ВНЗ

Тип структури	Підстави вибору	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Функціональна	Вузька номенклатура освітніх послуг, характеристики спеціальностей схожі. Регіони й сегменти, в яких оперує ВНЗ, одно-рідні, їхня кількість невелика. ВНЗ має у своєму розпорядженні кваліфікованих фахівців у різних сферах маркетингу	Простота й прозорість структури. Можливість чітко встановити коло обов'язків. Як правило, високий рівень професіоналізму функціональних фахівців із маркетингу, зумовлений можливістю удосконалення в межах своєї спеціалізації. Рівномірне завантаження працівників	Складність координації роботи підрозділів у розрізі спеціальностей, кожен з підрозділів відповідає за свою частину роботи, але ніхто не відповідає за розвиток ВНЗ й ОП в цілому. Значна частина роботи покладається на керівника відділу маркетингу з координації робіт і стратегічного планування ринкової діяльності ВНЗ
Товарна	Вузька номенклатура різнорідних ОП. У випадку широкої номенклатури сукупність ОП може бути декомпована на відносно незалежні групи. ОП (чи їхні групи) різнорідні, потрібно розробити різні лінії поведінки для кожної ОП (чи групи ОП). Регіони і сегменти, в яких пропонуються ОП однієї групи, одно-рідні, а їхня кількість невелика. ВНЗ має у своєму розпорядженні універсальних фахівців, які добре знають специфіку ОП і мають відповідну підготовку в галузі маркетингу	Добре знання менеджерами проблем, що стосуються ОП. Якісне розроблення стратегії і тактики, пов'язаних із розвитком ОП	Дублювання робіт з дослідження ринку, а також, можливо, в інших сферах (наприклад у ціноутворенні на ОП). Складність координації програм, вироблення єдиної стратегії розвитку ВНЗ. Як правило, відносно невисокий рівень кваліфікації фахівців у функціональних сферах маркетингу, тому що немає можливості спеціалізуватися. Можливе ігнорування виконання деяких маркетингових робіт, у яких менеджери почувають себе недостатньо компетентними чи до яких "руки не доходять"

Регіональна	Регіони, в яких оперує ВНЗ, різно-рідні, потрібно роз-робити різні лінії поведінки в них. ОП, пропонувані в одному регіоні, схожі	Врахування регіональних розбіжностей. Гарне знання менеджерами проблем, що стосуються окремих регіонів. Якісне розроблення стратегії і тактики діяльності ВНЗ у різних регіонах	Складність міжрегіональної координації програм, розробки єдиної стратегії розвитку ВНЗ. Як правило, відносно невисокий рівень кваліфікації фахівців у функціональних сферах маркетингу
Ринкова	Сегменти, в яких оперує ВНЗ різно-рідні. Потрібно розробити різні лінії поведінки в них. ОП, пропонувані в одному сегменті, схожі	Врахування розбіжностей між сегментами. Добре знання менеджерами проблем, що стосуються роздільних сегментів. Якісне розроблення стратегії і тактики діяльності ВНЗ в різних сегментах	Складність міжринкової координації програм, вироблення єдиної стратегії розвитку ВНЗ. Як правило, відносно невисокий рівень кваліфікації фахівців у функціональних сферах маркетингу
Матрична	ВНЗ повинен мати значні кошти для організації маркетингової служби за даним принципом. ОП (чи регіони і сегменти) різнорідні, можуть бути поділені на групи	Найбільш високий рівень професіоналізму: менеджери за функціями мають високу кваліфікацію у своїх сферах, менеджери з розвитку ОП (регіонів чи ринків) добре знають специфіку своїх ОП (регіонів чи ринків)	Потрібні значні кошти і персонал відповідного рівня кваліфікації. Керівник відділу маркетингу повинен бути адміністратором високого класу, щоб керувати відділом з такою складною структурою

ДОДАТОК К

Таблиця К.1

Завдання і функції відділу маркетингу у ВНЗ

Підрозділ	Завдання	Функції
Аналітичний підрозділ	<p>Моніторинг, аналіз і прогнозування розвитку макрофакторів (економічних, політико-правових, соціальних) та аналіз їхнього впливу на ринок освітніх послуг і діяльність ВНЗ.</p> <p>Моніторинг, аналіз і прогнозування розвитку мікросередовища вузу (поведінка споживачів, конкурентів, інших суб'єктів ринку освітніх послуг) та аналіз впливу макросередовища на діяльність ВНЗ.</p> <p>Моніторинг, аналіз і прогнозування послуг і ситуації в самому ВНЗ (у тому числі, дослідження попиту на освітні послуги, пропонувані ВНЗ; конкурентоспроможність ОП і ВНЗ; частки ринку займає у різних сферах)</p>	<p>Постановка завдань, пов'язаних з дослідженням ринку освітніх послуг і діяльності закладу освіти (разом з керівником відділу маркетингу).</p> <p>Планування маркетингових досліджень по збору інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, що стосується ринкової діяльності ВНЗ (визначення складу і виду необхідної інформації, джерел і методів її збору).</p> <p>Організація маркетингових досліджень, залучення сторонніх фахівців у разі потреби та організація внутрішньовузівських робочих груп. Контроль за проведенням досліджень. Аналіз маркетингової інформації. Прогнозування розвитку ринку освітніх послуг, поведінки суб'єктів ринку і ситуації у ВНЗ. Формулювання висновків про ситуацію і її можливі зміни в майбутньому.</p> <p>Складання звіту про проведене маркетингове дослідження і подання його керівництву відділу маркетингу.</p> <p>Написання короткої аналітичної довідки для подання її керівництву ВНЗ (з можливою усною презентацією). Адресатом аналітичної довідки може виступати перший проректор, ректор, вчена рада ВНЗ чи який-небудь постійно діючий робочий орган вченої ради</p>
Підрозділ цілепокладання і стратегічного планування	<p>Постановка цілей і завдань діяльності ВНЗ на ринку. Постанова цілей і завдань, пов'язаних з освітніми послугами ВНЗ.</p> <p>Розробка стратегії діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг</p>	<p>Розробка формулювань місії, глобальних і локальних цілей ВНЗ, що охоплюють короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий періоди.</p> <p>Визначення значущості цілей, узгодження цілей, побудова дерева цілей і завдань вузу. Підготовка проекту рішення щодо цілей і завдань ринкової діяльності ВНЗ і подання його керівництву ВНЗ.</p> <p>Розробка стратегії розвитку ВНЗ у цілому, визначення стратегічних напрямів розвитку освітніх послуг ВНЗ. Розробка стратегії побудови відносин ВНЗ зі споживачами в кожному цільовому сегменті. Розробка стратегії конкурентної діяльності ВНЗ. Підготовка проектів рішень щодо стратегії діяльності ВНЗ на ринку, подання проектів керівництву ВНЗ</p>

Підрозділ маркетингу-мікс	Вироблення стратегічних і тактичних рішень у сфері товарної, цінової, комунікаційної, збутової, кадрової і сервісної політики ВНЗ	<p>Генерація ідей і підготовка проєктів рішень щодо стратегії і тактики діяльності ВНЗ за напрямками комплексу маркетингу. Розробка стратегічного і тактичного плану маркетингової діяльності ВНЗ у таких сферах:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планування асортименту освітніх послуг (визначення номенклатури спеціальностей); – розробка переліку базових характеристик освітніх послуг (стандарту якості і т.д.); – вироблення системи показників якості лекційних і практичних занять; – розробка марочної політики ВНЗ; – розробка цінової політики ВНЗ (підходів і методів ціноутворення на ОП); – розробка і підтримка фірмового стилю ВНЗ; – планування рекламної діяльності ВНЗ (визначення каналів, форм і методів реклами, розробка рекламних звернень і т.д.); – планування участі ВНЗ у виставках, конференціях, громадських акціях та інших заходах; – планування відкриття філій ВНЗ; – визначення супутніх послуг (культурно-побутових, бібліотечних, консультаційних і т.д.); – розробка переліку характеристик, що визначають оптимальний портрет викладача ВНЗ для зайняття бажаної позиції на ринку
Підрозділ маркетингу аудиту	Розробка бюджету маркетингової діяльності ВНЗ. Аналіз ефективності маркетингової діяльності ВНЗ. Контроль за маркетинговою діяльністю ВНЗ	<p>Визначення витрат, необхідних для реалізації маркетингових заходів ВНЗ. Подання проєкту бюджету маркетингу і його обґрунтування керівництву ВНЗ.</p> <p>Розробка системи індикаторів для контролю за маркетинговою діяльністю. Контроль за ходом виконання маркетингових планів ВНЗ.</p> <p>Розробка системи параметрів для аналізу ефективності маркетингової діяльності ВНЗ.</p> <p>Аналіз ефективності маркетингової діяльності ВНЗ за прийнятою системою параметрів (наприклад, частка ринку, конкурентоспроможність ВНЗ, образ ВНЗ в очах споживачів і контактних аудиторій то що).</p>

Завдання і функції фахівців з розвитку спеціальностей

Фахівець	Завдання	Функції
Фахівець з розвитку груп спеціальностей	Розробка цілей, стратегії і тактики розвитку групи спеціальностей	Генерація пропозицій про актуалізацію освітніх послуг у даній групі спеціальностей: підготовка проектів рішень про відкриття нових спеціальностей, модифікація наявних спеціальностей, закриття морально застарілих спеціальностей, вироблення рішень про характеристики освітніх програм, навчальних планів, про стандарти методичного і технічного забезпечення навчального процесу, про перевагу методів навчання і контролю знань (традиційні і/чи активні). Контроль за якістю навчальних планів у межах групи спеціальностей, вироблення рішень про необхідне методичне забезпечення групи спеціальностей, напрями розробки методичної бази. Вироблення рішень про напрями наукової праці, необхідної для розвитку ВНЗ групи ОП
Фахівець з розвитку спеціальності	Розробка цілей, стратегії і тактики розвитку спеціальності	Розробка пропозицій про спеціалізацію у межах даної спеціальності. Розробка навчального плану для кожної спеціалізації. Прийняття рекомендацій викладачам про використання методів навчання і форми контролю знань. Визначення необхідного методичного забезпечення ОП. Контроль за якістю навчальних програм і методичних матеріалів

ДОДАТОК Л

**Можливі форми надання звітності за результатами проведення
науково-дослідної роботи**

Види контролю	Тривалість або вид науково-дослідної роботи	Періодичність звітності
Доповіді на конференціях	Всі види	В міру потреби, не рідше двох разів на рік
Доповіді на внутрішньовузівських конференціях	Всі види	Не рідше одного разу на рік
Доповіді на міжвузівських/ міжнародних конференціях, симпозіумах, конгресах	Всі види	Не рідше одного разу на рік
Доповіді на методичних та науково-практичних конференціях	Для відповідних робіт	Не рідше одного разу на рік
Письмовий електронний звіт	Для наукових робіт	При завершенні кожного етапу та всієї роботи
Патенти на винаходи	Для відповідних робіт	В міру необхідності
Статті тез доповідей у збірниках науково-практичних та навчально-методичних робіт	Для робіт, які не мають грифу секретності	Не рідше одного разу на рік
Статті в наукових та галузевих журналах	Для всіх робіт, які не мають грифа секретності, у разі готовності матеріалів для публікації	Не рідше одного разу на рік
Монографії	З актуальних тем	В міру необхідності
Підручники, навчальні посібники	За навчально-методичними напрямами з основних дисциплін	Не рідше одного разу на п'ять років
Методичні розробки, ділові ігри, практикуми	За навчально-методичними напрямами відповідних дисциплін	Не рідше одного разу на рік
Апробація (довідки про впровадження)	Для практично орієнтованих науково-дослідних робіт	В міру необхідності
Інше	При потребі	За згодою сторін

ДОДАТОК М

Характерні особливості дистанційного навчання

Групи	Особливості	Характерні ознаки особливостей
2	3	4
Технологічні	Технологічність навчання	Більше ніж при будь-якому іншому навчанні, при ДН потрібні чіткі та орієнтовані на користувача технології навчального процесу
	Агеографічність	Навчальні програми будуються незалежно від географічного принципу, здобути знання може людина, що перебуває в будь-якій точці світу, що висуває особливі вимоги до якості та форм подання матеріалу
	Модульність	Кожний окремих курс дає цілісне уявлення про предметну область, навчальна програма формується залежно від запитів окремих студентів або груп
	Ефективність	Правильно організований процес дає змогу швидко окупити вкладені кошти та забезпечити стабільний прибуток
Навчальні	Асинхроність	Навчальні послуги надаються в зручній для викладача час та не залежать від режиму навчання
	Контрольованість	Для контролю знань необхідно розробити досить змістовні програми, детальніше розробити методичну базу навчання та більш чітко фіксувати всі контрольні опитування
	Тьюторство	Тьютор, на відміну від викладача, крім стандартного навчального навантаження керує навчальними проектами, розробляє індивідуальні навчальні плани, консультує, координує навчальний процес, листується із студентами
	Навчання	Кожний тьютор повинен постійно оновлювати свої знання, бо студенти, які навчаються дистанційно, можуть користуватися невідомою йому літературою та опитуванням. Тому для адекватних відповідей на запитання йому мало знати предмет у межах підручника, потрібна широка професійна ерудиція та вміння працювати з джерелами інформації
	Нова роль закладу освіти	Більш глибока переробка навчальних програм і курсів та водночас менш жорстка регламентація вирізняють ДН з-поміж інших форм навчання
	Інформованість	Кожна навчальна програма повинна забезпечувати інформаційними матеріалами в максимальних обсягах, що не завжди потрібно при денному навчанні
	Специфічність засобів та методів навчання	Тьютор повинен вільно працювати з новітніми засобами навчання (комп'ютером, телекомунікаціями) та постійно шукати більш сучасні способи організації процесу навчання
	Ефективність	Тьютор має можливість вибору кількості студентів. Справа ВНЗ – стежити, аби якість залишалась на належному рівні

Ті, що виховують	Мотивованість	Без мотивування до навчання людині важко вибрати необхідний комплекс програм та стежити за вимогами тьютора
	Паралельність	Студент має можливість разом з навчанням займатися професійною діяльністю, а при інтерактивних формах дистанційної освіти йому не потрібно з'являтися в навчальний центр навіть два рази на рік, як при заочній формі навчання
	Асинхронність	Студент сам вибирає темпи та час навчання, без урахування режиму викладача та навчального закладу
	Самоорганізованість	Ліниві люди не можуть зосередитися на навчанні, тому без певного рівня сомоорганізованості краще дистанційно не навчатися
	Стартовий рівень	Для здобуття дистанційної освіти необхідно мати освітній рівень та умови для навчання
	Охват	Кількість студентів не обмежена
	Особиста відповідальність	Студент відповідає не тільки за навчання, а й за добір навчальних програм
	Гнучкість	Є можливість займатися там, тоді й стільки, скільки це дозволяють час та можливість
	Ефективність	Дистанційне навчання дешевше за інші форми навчання, а якість багато в чому залежить від бажання студента навчатися, зробити успішну кар'єру. Крім того, навчання не відволікає від роботи, не потребує додаткових коштів на транспорт та проживання під час навчання

ДОДАТОК Н

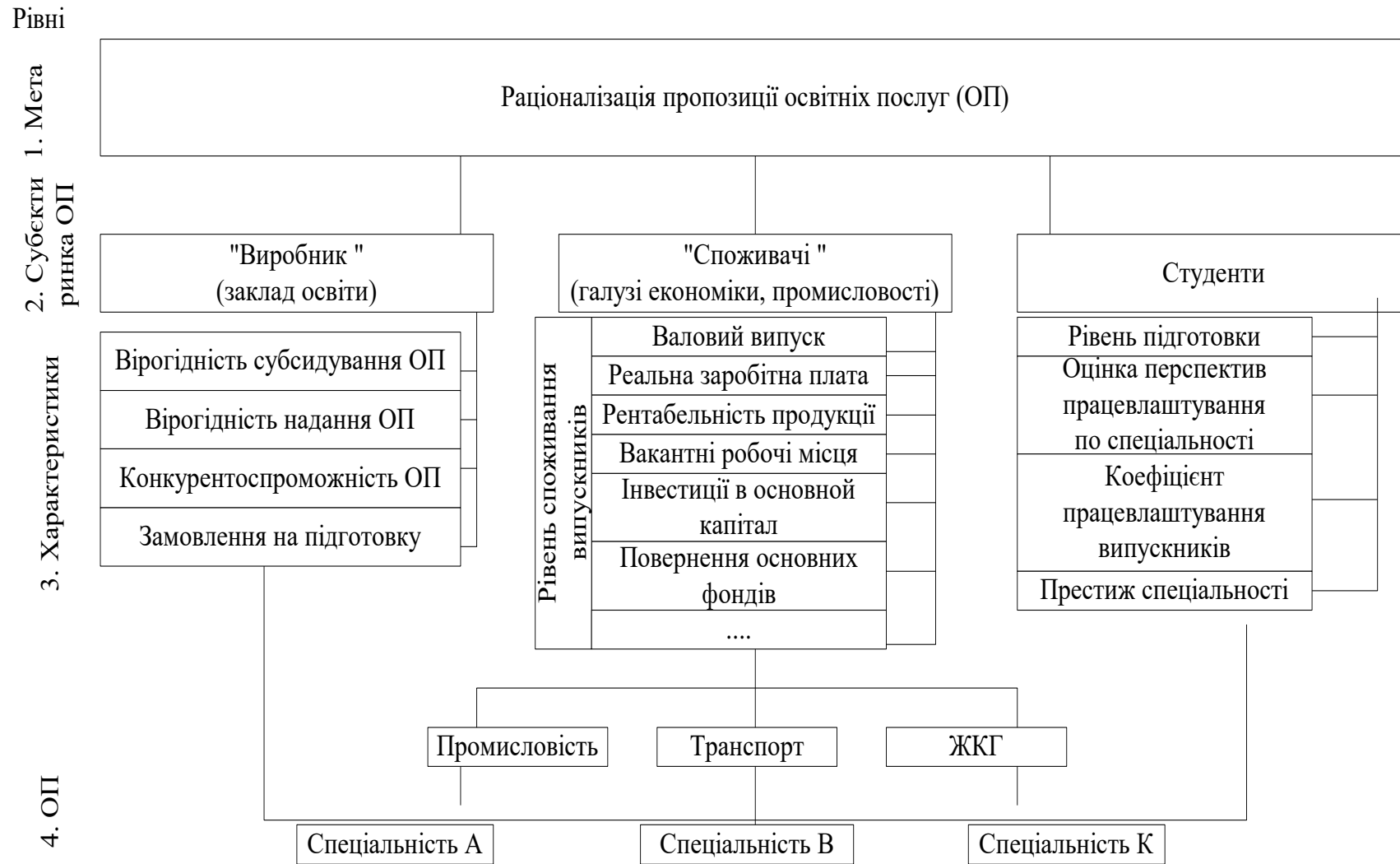


Рис. Ієрархія критеріїв моделі оцінки рейтингів ОП

ДОДАТОК Р**АНКЕТА студента**

спеціальності _____

Як ви оцінюєте свої перспективи на майбутнє?

- Орієнтація на вибрану спеціальність
- Орієнтація на іншу спеціальність
- Відсутність твердої орієнтації

ДОДАТОК С

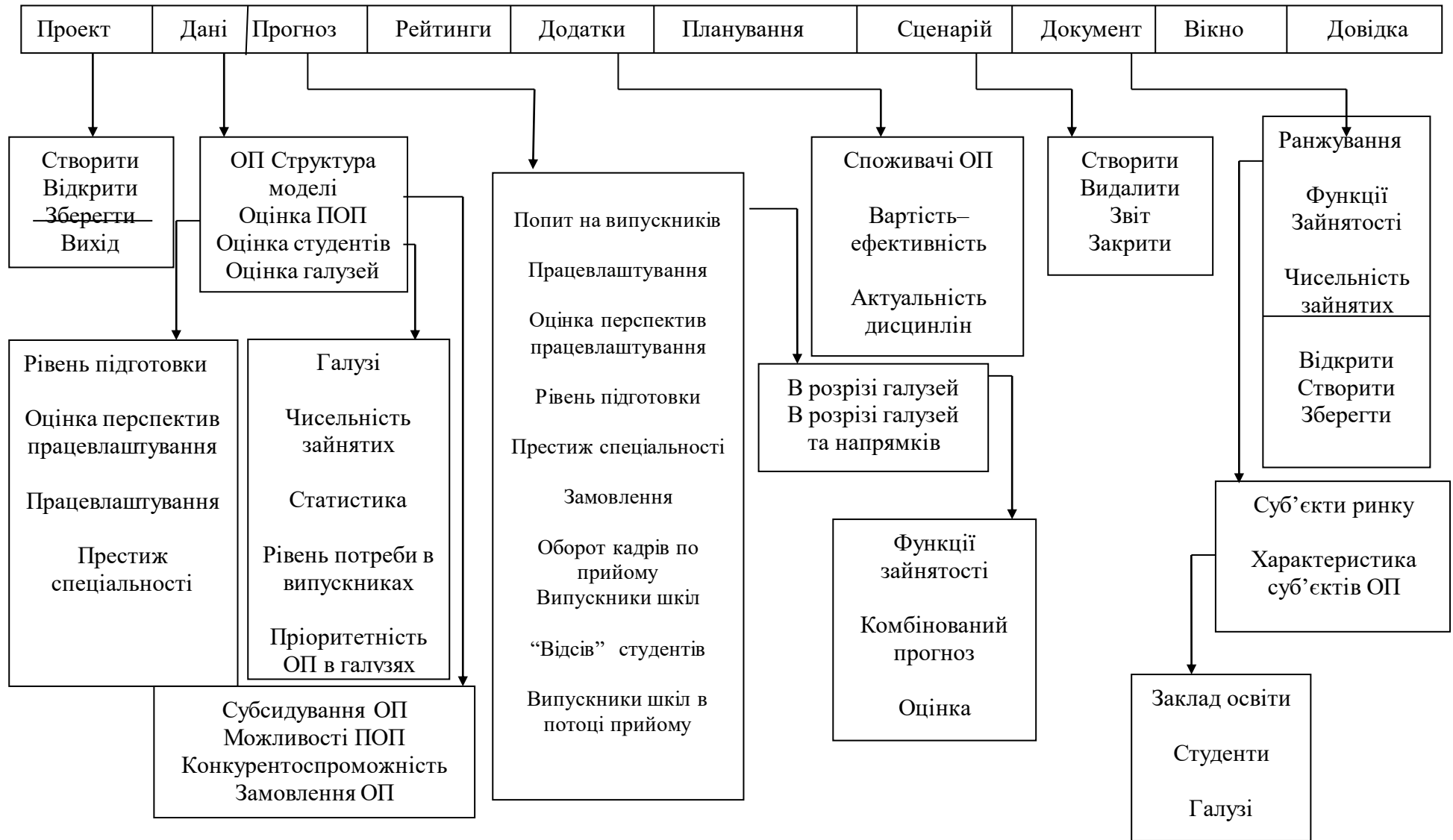


Рис. Структура меню СППР

ДОДАТОК Т

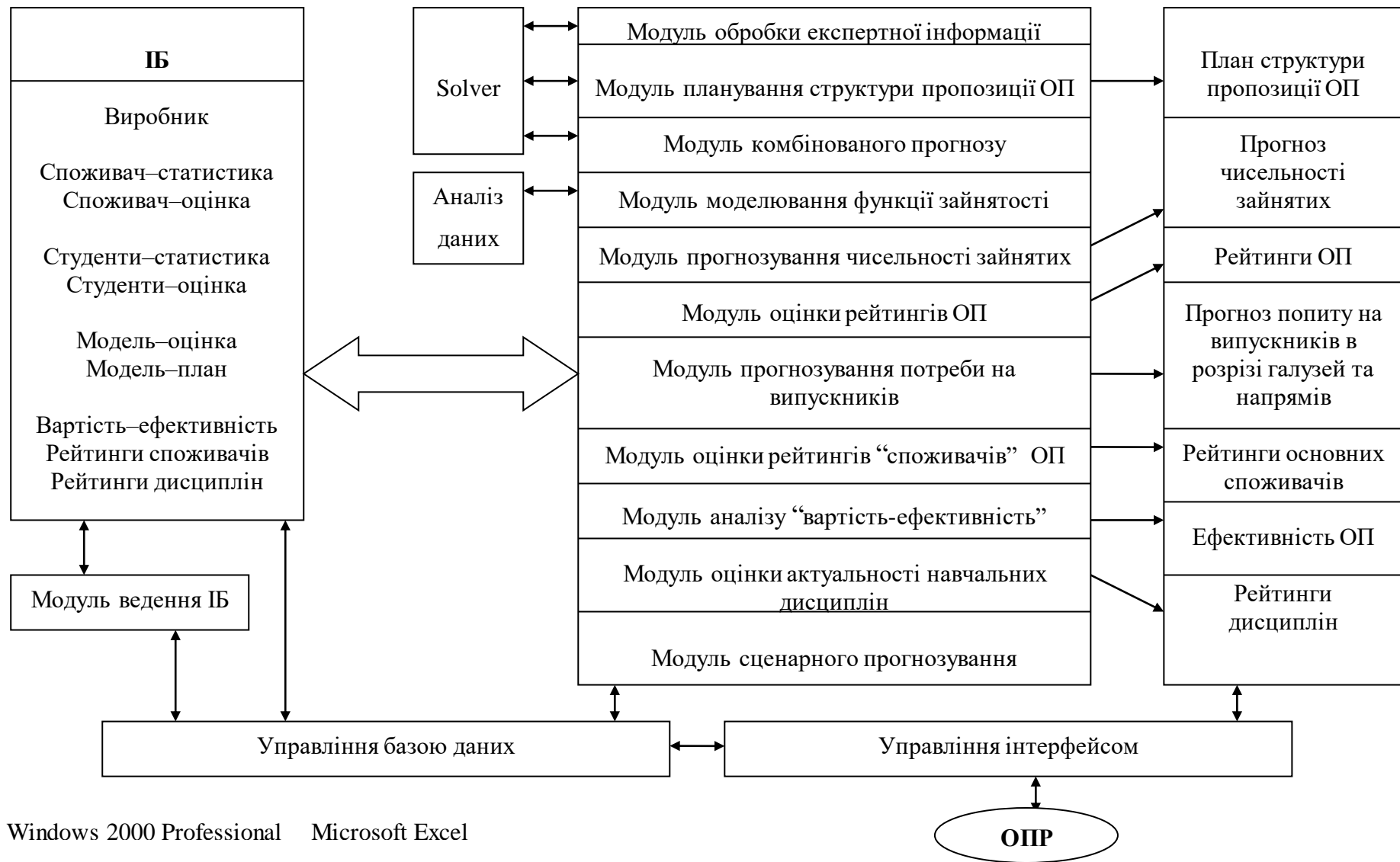


Рис. Структура СППР

ДОДАТОК У

Таблиця У.1

Експертна оцінка важливості суб'єктів ринку ОП

	ПОП	Споживачі ОП	Підготовлювані фахівці	Власний вектор (2000–2002 рр.)
ПОП	1	1	1	0,327
Споживачі ОП	1	1	2	0,413
Підготовлювані фахівці	1	0,5	1	0,26
$\lambda_{\max} = 3,054$; IS = 0,027; OS = 0,046				

Таблиця У.2

Експертна оцінка важливості характеристик ПОП

	Оцінка субсидування ОП	Можливості надання ОП	Конкурентоздатність на ринку ОП	Замовлення на підготовку	Власний вектор (2002 р.)	Власний вектор (2004 р.)
Оцінка субсидування ОП	1	1	1	2	0,286	0,2917
Можливості надання ОП	1	1	1	2	0,286	0,3333
Конкурентоздатність на ринку ОП	1	1	1	2	0,286	0,375
Замовлення на підготовку	0,5	0,5	0,5	1	0,143	0
$\lambda_{\max} = 4$; IS = 0; OS = 0						

Таблиця У.3

Експертна оцінка важливості характеристик випускників

	Коефіцієнт працевлаштування за профілем	Оцінка перспектив трудовлаштування	Рівень підготовки	Власний вектор (2002 р.)	Власний вектор (2004 р.)
Коефіцієнт працевлаштування за профілем	1				
Оцінка перспектив працевлаштування	2				
Рівень підготовки	5				
$\lambda_{\max} = 3,004$; IS = 0,002; OS = 0,003					

Таблиця У.4

Експертна оцінка імовірності субсидування ОП

	Право- знавство	Економіка підприємств	Облік і аудит	Адмініст- ративний менеджмент	Автоматизо- вані системи обробки інформації і управління	Власний вектор (2002- 2004р.)
Правознавство	1	1	0,5	1	0,5	0,142
Економіка підприємств	1	1	0,333	0,5	0,5	0,114
Облік і аудит	2	3	1	2	1	0,307
Адміністратив- ний менедж- мент	1	2	0,5	1	1	0,189
Автоматизовані системи обро- бки інформації і управління	2	2	1	1	1	0,248
$\lambda_{\max} = 5,075; IS = 0,019; OS = 0,017$						

Таблиця У.5

Експертна оцінка можливості надання ОП

	Право- знавство	Економіка підприємств	Облік і аудит	Адмініст- ративний менеджмент	Автоматизо- вані систе- ми обробки інформації	Власний вектор (2002 - 2004 р.)
Правознавство	1	0,333	1	0,5	0,5	0,114
Економіка підприємств	3	1	2	1	2	0,307
Облік і аудит	1	0,5	1	0,5	1	0,142
Адміністративни й менеджмент	2	1	2	1	1	0,248
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	2	0,5	1	1	1	0,189
$\lambda_{\max} = 5,075; IS = 0,019; OS = 0,017$						

Таблиця У.6

Експертна оцінка конкурентоспроможності на ринку ОП

	Право- знавство	Економіка підприємств	Облік і аудит	Адмініст- ра- тивний менеджм ент	Автомати- зовані системи обробки інформації	Власний вектор (2002 р.)	Власний вектор (2004р.)
Правознавство	1	1	2	1	1	0,225	0,167
Економіка підприємств	1	1	2	2	1	0,259	0,25
Облік і аудит	0,5	0,5	1	1	1	0,149	0,167
Адміністратив- ний менеджмент	1	0,5	1	1	1	0,171	0,194
Автоматизова- ні системи обробки інформації і управління	1	1	1	1	1	0,196	0,222
$\lambda_{\max} = 5,097$; IS = 0,024; OS = 0,022							

Таблиця У.7

Оцінка рейтингів спеціальностей на 1.07.2003

Спеціальність	Вага (вихід- ний вектор)	Оцінка чутливості					
		“Міні- макс”	Відхилен- ня від вихідного вектора	“Максі- мін”	Відхилен- ня від вихідного вектора	Надійне ранжиру- вання	Відхилен- ня від вихідного вектора
Правознавство	0,196	0,195	0,45 %	0,199	1,36 %	0,199	1,48 %
Економіка підприємств	0,192	0,194	1,32 %	0,187	2,52 %	0,191	0,64 %
Облік і аудит	0,227	0,231	2,00 %	0,220	3,12 %	0,224	1,25 %
Адміністратив- ний менеджмент	0,187	0,186	0,14 %	0,189	1,14 %	0,190	1,80 %
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	0,198	0,192	3,00 %	0,205	3,60 %	0,196	1,12 %

Таблиця У.8

Оцінка рейтингів спеціальностей ГУ “ЗІДМУ” на 1.07.2002
(для випуску 2002/2003 навчального року)

Спеціальність	Вага (вихідний вектор)	Оцінка чутливості					
		“Міні-макс”	Відхилення від вихідного вектора	“Максі-мін”	Відхилення від вихідного вектора	Надійне ранжирування	Відхилення від вихідного вектора
Правознавство	0,178	0,175	2,08 %	0,184	3,10 %	0,178	0,02 %
Економіка підприємств	0,202	0,205	2,02 %	0,196	3,19 %	0,200	1,15 %
Облік і аудит	0,215	0,218	1,49 %	0,209	2,68 %	0,214	0,64 %
Адміністративний менеджмент	0,197	0,198	0,55 %	0,197	0,44 %	0,201	2,10 %
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	0,208	0,203	2,25 %	0,213	2,81 %	0,207	0,20 %

Таблиця У.9

Оцінка рейтингів спеціальностей ГУ “ЗІДМУ” на 1.07.2004
(для випуску 2005/2006 навчального року)

Спеціальність	Вага (вихідний вектор)	Оцінка чутливості					
		“Міні-макс”	Відхилення від вихідного вектора	“Максі-мін”	Відхилення від вихідного вектора	Надійне ранжирування	Відхилення від вихідного вектора
Правознавство	0,166	0,168	1,17 %	0,166	0,12 %	0,169	1,51 %
Економіка підприємств	0,203	0,204	0,82%	0,199	1,72 %	0,202	0,23 %
Облік і аудит	0,208	0,211	1,48 %	0,204	1,96 %	0,207	0,47 %
Адміністративний менеджмент	0,209	0,209	0,32 %	0,209	0,04 %	0,212	1,51%
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	0,215	0,207	3,42 %	0,222	3,38 %	0,210	1,96 %

Таблиця У.10

**Прогноз попиту на молодих фахівців профілів підготовки ГУ
“ЗІДМУ”**

м. Запоріжжя на 2005-2010 р., тис.чол.

Спеціальність	Роки			
	2006	2007	2008	2010
Правознавство	0,250	0,257	0,259	0,272
Економіка підприємств	0,384	0,400	0,414	0,439
Облік і аудит	0,438	0,456	0,457	0,473
Адміністративний менеджмент	0,342	0,357	0,368	0,443
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	0,342	0,354	0,358	0,417
РАЗОМ	1,757	1,823	1,856	2,044

Таблиця У.11

Показники ефективності ОП ГУ “ЗІДМУ” в 2002 – 2004 рр.

Спеціальність	Період	
	1.07.2002	1.07.2004
Правознавство	1,68	1,59
Економіка підприємств	0,83	0,84
Облік і аудит	0,85	0,83
Адміністративний менеджмент	0,87	0,92
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	1,20	1,22

Таблиця У.12

**Ефективне ранжирування спеціальностей ГУ “ЗІДМУ”
у 2003/2004 навчальному році**

Спеціальність	Період	
	1.07.2003	1.07.2004
Правознавство	1,68	1,59
Економіка підприємств	0,47	0,51
Облік і аудит	0,37	0,49
Адміністративний менеджмент	0,24	0,08
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	0,32	0,5

Таблиця У.13

Матеріально-технічне забезпечення спеціальностей, тис. грн.

Спеціальність	Вартість МТО на одного студента		Вартість МТО спеціальності	
	2002-2004	2004-2005	2002-2004	2004-2005
Правознавство	3	5	200	300
Економіка підприємств	8	10	800	950
Облік і аудит	9	9	800	900
Адміністративний менеджмент	5	7	300	400
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	5	7	300	400

Таблиця У.14

Максимальна чисельність студентів у групі

Спеціальність	Осіб
Правознавство	20
Економіка підприємств	15
Облік і аудит	15
Адміністративний менеджмент	12
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	12

Таблиця У.15

Оптимальний план структури пропозиції ОП ГУ "ЗІДМУ"

Спеціальність	Кількість студентів, чол.	
	на 1.09.2002	на 1.09.2004
Правознавство	25	25
Економіка підприємств	100	95
Облік і аудит	88	100
Адміністративний менеджмент	60	57
Автоматизовані системи обробки інформації і управління	60	57
РАЗОМ	333	334