

**УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ  
ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ  
ЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Колективна монографія

Київ  
«Світ Успіху»  
2020

УДК [330.34:378(477)]:001.818)

С83

*Рекомендовано до видання  
Вченою радою Київського національного університету  
технологій та дизайну МОН України як колективна монографія  
Протокол № 7 від 29.05.2020 р.*

**Рецензенти:**

Доктор економічних наук, завідувач кафедри економіки та менеджменту Університету сучасних знань, професор **О. В. Гаврилюк**;

Доктор економічних наук, професор кафедри економіки праці та менеджменту Національного університету харчових технологій, професор **О. І. Драган**;

Доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування Київського національного університету технологій та дизайну, професор **А. О. Касич**

**Колектив авторів:**

І. М. Грищенко, І. О. Тарасенко, О. В. Ольшанська, О. Ю. Чубукова,  
І. В. Пономаренко, Т. Е. Беялов, Н. В. Цимбаленко, А. М. Вергун,  
С. В. Бреус, Т. М. Нефедова, О. В. Черниш, Н. М. Кирилко,  
О. С. Тарасенко, М. О. Вергун, В. Ю. Романенко

С83 Управління безпекою вищої освіти та її економічне регулювання в сучасних умовах/ колектив авторів; за заг. ред. академіка НАПН України, заслуженого працівника освіти України, д-ра екон. наук, професора І. М. Грищенка; д-ра екон. наук, професора І. О. Тарасенко. — К.: КНУТД, 2020. — 456 с.

**ISBN 978-617-7324-42-2**

Монографія містить відомості щодо дослідження економічних відносин, які визначають економічну безпеку системи вищої освіти як складову національної безпеки та чинник сталого розвитку України в процесі інституційних перетворень в умовах глобалізації.

ISBN 978-617-7324-42-2

© КНУТД, 2020

© Світ Успіху, 2020

## ЗМІСТ

Скорочення та умовні позначення.....6

Вступ (І. О. Тарасенко) .....7

### **РОЗДІЛ 1. СТІЙКЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ І СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОДНІЄЇ З ПРОВІДНИХ СКЛАДОВИХ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... 11**

1.1. Система національних економічних інтересів країни щодо розвитку вищої освіти на сучасному етапі (І. М. Грищенко, О. С. Тарасенко) .....11

1.2. Дослідження категорії «економічна безпека системи вищої освіти», визначення її місця та ролі в системі економічних категорій і в економічній системі загалом (І. М. Грищенко, Н. В. Цимбаленко).....18

1.3. Методологічні положення дослідження взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та економічної безпеки національної системи вищої освіти та ЗВО як її елементів (Н. В. Цимбаленко).....37

1.4. Методологія моніторингу загроз розвитку системи закладів вищої освіти України в умовах глобалізації (І. О. Тарасенко, О. С. Тарасенко).....58

1.5. Класифікація станів та індикатори економічної безпеки ЗВО, регіональної та національної систем вищої освіти (О. С. Тарасенко).....79

Список використаної літератури .....93

### **РОЗДІЛ ІІ. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ .....106**

2.1. Методологічні положення економіко-статистичного аналізування процесів забезпечення економічної безпеки вищої освіти (С. В. Бреус) ..... 106

2.2. Формування системи управління ефективністю освітньої діяльності ЗВО (І. М. Грищенко, О. В. Черниш)..... 120

2.3. Моделювання системи управління економічною безпекою національної системи вищої освіти на засадах економічної ефективності ( <i>І. О. Тарасенко, О. С. Тарасенко</i> ).....	139
2.4. Чинники забезпечення та фактори впливу на процеси управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти ( <i>С. В. Бреус</i> ) .....	154
2.5. Напрями інноваційного розвитку ЗВО в системі стратегічних пріоритетів управління конкурентоспроможністю ( <i>О. Ю. Чубукова, І. В. Пономаренко, Т. М. Нефедова, Н. М. Кирилко, В. Ю. Романенко</i> ) .....	171
2.6. Визначення і систематизація економічних особливостей та регіональних чинників економічної безпеки системи вищої освіти ( <i>А. М. Вергун, М. О. Вергун</i> ).....	191
2.7. Напрями підвищення якості регіональної освіти як чинника економічної безпеки регіонів і країни загалом ( <i>А. М. Вергун, М. О. Вергун</i> ) .....	214
Список використаної літератури .....	229

### **РОЗДІЛ ІІІ. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ .....**

**245**

3.1. Державна політика і стратегія розвитку вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки ( <i>І. М. Грищенко, О. С. Тарасенко</i> ) .....	245
3.2. Удосконалення фінансової політики держави у сфері вищої освіти та науки ( <i>І. О. Тарасенко, Н. В. Цимбаленко, О. С. Тарасенко</i> ) ....	275
3.3. Розвиток підприємницького університету як один із напрямів стратегічного управління економічною безпекою національної системи вищої освіти ( <i>О. В. Ольшанська, Т. Е. Белялов</i> ) .....	292
3.4. Методологічні основи стратегічного управління розвитком вищої освіти з урахуванням її пріоритетності для забезпечення сталого розвитку України ( <i>Н. В. Цимбаленко</i> ) .....	306
3.5. Макроекономічна модель управління економічною безпекою ЗВО в ринкових умовах ( <i>С. В. Бреус</i> ) .....	332

3.6. Прогнозування результативності управління економічною безпекою у разі реалізації комбінованої стратегії (С. В. Бреус).....	346
3.7. Оптимізація інвестицій у розвиток економічного потенціалу ЗВО України (І. М. Грищенко, І. О. Тарасенко, Н. В. Цимбаленко, Т. М. Нефедова, О. С. Тарасенко) .....	382
Список використаної літератури .....	399
<b>Висновки (І. О. Тарасенко).....</b>	<b>411</b>
<b>Додатки .....</b>	<b>423</b>
Додаток А. Функціонально-цільове забезпечення та комплексне оцінювання результативності управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти .....	423
Додаток Б. Домінанти управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти.....	435
Додаток В.....	445

## СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

- АРК — Автономна Республіка Крим  
ВВП — валовий внутрішній продукт  
ВЕФ — Всесвітній економічний форум  
ВО — вища освіта  
ДССУ — Державна служба статистики України  
ЕБ — економічна безпека  
ЗВО — заклади вищої освіти  
ЗЕД — зовнішньоекономічна діяльність  
ЗУ — Закон України  
ІннП — інноваційний потенціал  
ІнфП — інформаційний потенціал  
КМУ — Кабінет Міністрів України  
МВФ — Міжнародний валютний фонд  
МЗУТ — модель заміщення управлінських технологій  
МЛМ — метод логічного моделювання  
МУЕБ<sub>СЗВО-ФЦ</sub> — механізм управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти функціонально-цільового типу  
НБ — національна безпека  
НГ — національне господарство  
НЕ — національна економіка  
НЕІ — національні економічні інтереси  
НПП — науково-педагогічні працівники  
НСЕС — національна соціально-економічна система  
НСВО — національна система вищої освіти  
ООН — Організація Об'єднаних Націй  
ПКС — паритет купівельної спроможності  
ПСР — потенціал сталого розвитку  
РСЕС — регіональна соціально-економічна система  
СВО — система вищої освіти  
СП — стратегічний потенціал  
СР — сталий розвиток  
РФ — Російська Федерація  
ТНК — транснаціональні корпорації  
УЕБ<sub>СЗВО</sub> — управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти  
ЄС — Європейський Союз

## ВСТУП

Аналізування проблем та визначення перспектив розвитку вищої освіти України в сучасних умовах дає змогу зробити висновок про те, що вища освіта як суттєвий чинник забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки країни є найбільш вразливою ланкою для викликів глобалізації та внутрішніх загроз. В умовах загострення фінансово-економічної та політичної ситуації в країні можливості забезпечення стійкого розвитку національної економіки на інноваційних засадах визначаються рівнем розвитку людського капіталу, освіти і науки, обсягом інвестованих у ці сфери ресурсів. З огляду на зазначене інвестиції у розвиток вищої освіти на даному етапі є найбільш ефективними та пріоритетними, оскільки потенціал більшості галузей економіки залежить від професійного рівня персоналу. Тому забезпечення ефективності функціонування університетів України, підвищення їхнього економічного потенціалу стають пріоритетними для держави, бо система вищої освіти відіграє роль постачальника висококваліфікованих кадрів, необхідних для відновлення та розвитку економіки, забезпечення соціально-економічного прогресу країни.

У сучасній науковій літературі відображено такі питання: проблематика економічних і соціальних аспектів функціонування закладів вищої освіти України; аналізування окремих чинників формування економічного потенціалу й забезпечення ефективності діяльності університетів Європи, визначення стратегічних пріоритетів розвитку освіти із урахуванням досвіду країн Європейського Союзу. Українські та зарубіжні вчені, які досліджували проблематику економічного розвитку університетів в умовах ресурсних обмежень, до основних напрямів підвищення їхнього економічного потенціалу зараховують: використання технологій енергозбереження та створення системи енергоефективності, інноваційний розвиток та імплементацію

маркетингових технологій у систему управління ЗВО, застосування освітніх стандартів Європейського Союзу.

Під час проведення дослідження встановлено, що в сучасних концепціях національної безпеки донедавна освіту не розглядали з позицій її власної безпеки, джерела конкурентних переваг країни, чинника її сталого розвитку. За результатами аналізування тенденцій розвитку вищої освіти в Україні та з урахуванням того, що національна система вищої освіти потребує кардинальних змін, які зумовлені глобальною конкуренцією та світовими тенденціями розвитку цієї сфери, зроблено висновок про необхідність удосконалення фінансово-економічних, інституціональних, організаційних та інших механізмів забезпечення ефективного функціонування національної системи вищої освіти.

Необхідно відзначити, що впродовж останніх років (починаючи з 2013 р.) система вищої освіти в Україні перебуває в стані постійного реформування, хоча ці реформи гальмують численні ризики і загрози, які стали наслідком як внутрішніх процесів у країні, так і процесів, породжених зовнішніми чинниками. Зміни, які відбуваються в більшості ЗВО, як правило, здебільшого є реакцією на соціально-економічні, демографічні, політичні та інші обставини, що не мають системного цілеспрямованого характеру. Проте найважливішою проблемою для України на сучасному етапі є дефіцит фінансових ресурсів, необхідних університетам для вирішення питань оновлення матеріально-технічної бази, стимулювання науково-педагогічних працівників, розроблення та впровадження новітніх освітніх технологій, здійснення наукових досліджень та інноваційної діяльності на рівні, який відповідав би кращим світовим стандартам. Означені проблеми особливо загострилися в останні роки у зв'язку з ускладненням фінансово-економічної ситуації в Україні, що актуалізувало питання пошуку управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання обмежених фінансових ресурсів університетів. Це обумовило необхідність дослідження чинників економічної безпеки системи вищої освіти та розроблення відповідної стратегії,



результатом реалізації якої буде забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки національної системи вищої освіти в сучасних соціально-політичних та економічних умовах, ураховуючи глобальні, національні та регіональні аспекти.

Зазначене визначає *актуальність даного напряму досліджень* та актуалізує потребу розроблення комплексу заходів, спрямованих на подолання як внутрішньо-системних проблем, що виникли в системі освіти, так і негативного впливу зовнішніх чинників, серед яких: нестабільність політичної ситуації, соціальні потрясіння та загострення фінансово-економічної кризи, погіршення інвестиційного клімату, демографічна ситуація та інші кризові явища в країні, котрі є критичними для розвитку національної системи вищої освіти та її економічної безпеки.

*Об'єктом дослідження*, результати якого представлено в монографії, є система вищої освіти України, *предметом* — економічні відносини, що визначають економічну безпеку системи вищої освіти як складову національної безпеки та чинник сталого розвитку України в процесі інституційних перетворень в умовах глобалізації.

У монографії представлено результати розв'язання низки завдань, основними з яких є: розкриття сутності та визначення особливостей економічної безпеки національної системи вищої освіти як підсистеми економічної безпеки країни в умовах зростання невизначеності та ризиковості зовнішнього середовища її функціонування; формулювання національних економічних інтересів країни щодо розвитку вищої освіти на сучасному етапі; класифікація типів економічної безпеки національної системи вищої освіти та розроблення методології моніторингу факторів, які загрожують економічній безпеці як НСВО загалом, так і окремих ЗВО; дослідження характеру взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та економічної безпеки НСВО загалом та закладів вищої освіти зокрема; теоретичне обґрунтування ролі інституту освіти як чинника соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів; визначення

методологічних особливостей системного аналізування процесів забезпечення економічної безпеки вищої освіти; наукове обґрунтування особливостей та уточнення тлумачення категорії «економічна безпека системи вищої освіти»; визначення умов та розроблення стратегії, спрямованої на забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності НСВО, виходячи з того, що така система повинна: мати достатній рівень економічної свободи, бути забезпечена внутрішніми механізмами ефективного управління, що даватимуть змогу здійснювати розроблення та реалізацію єдиної ефективної стратегії розвитку із урахуванням стану і змін зовнішнього середовища, ураховуючи адекватність програмних дій змінам (зокрема, при розробленні механізмів та програм зовнішнього фінансування із урахуванням стратегічних цілей функціонування системи вищої освіти); розроблення методологічних основ управління економічною безпекою країни на основі принципу пріоритетності розвитку освіти та забезпечення її економічної безпеки; визначення та систематизація економічних особливостей регіональних систем вищої освіти у зв'язку з поглибленням диференціації рівня техніко-економічного розвитку окремих регіонів.

Установлено, що економічна безпека є внутрішньою цільовою функцією системи вищої освіти на всіх рівнях і досягається шляхом розроблення та реалізації стратегії розвитку даної системи в зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем ризикованості та невизначеності і забезпечує такі значення її функціональних параметрів, за яких система зберігає можливість підтримання своєї стійкості та конкурентоспроможності. При побудові ефективної системи управління економічною безпекою вищої освіти запропоновано враховувати, що така система повинна створюватися з позицій нарощування потенціалу системи вищої освіти із урахуванням нових вимог і змін у зовнішньому середовищі. В основі економічної безпеки системи вищої освіти — економічна безпека конкретних ЗВО, яка є наслідком реалізації відповідної стратегії на різних рівнях задля забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності як кожного ЗВО, так і системи вищої освіти загалом.

# **Розділ 1. СТІЙКЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ І СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ОДНІЄЇ З ПРОВІДНИХ СКЛАДОВИХ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

## **1.1. Система національних економічних інтересів країни щодо розвитку вищої освіти на сучасному етапі**

Характерною ознакою сучасного етапу становлення державності в Україні є здійснення реформ у багатьох сферах і видах економічної діяльності, серед яких і система освіти, зокрема вищої. Зміни, які відбуваються в економіці та суспільстві на початку нового тисячоліття як у національному, так і в глобальному вимірах, стосуються вищої університетської освіти як сфери, де формується людський капітал та акумулюються знання. З огляду на це змінюється роль університетів, що стають прискорювачами прогресу в усіх галузях людської життєдіяльності шляхом посилення дослідницької компоненти, сприяння інноваційним процесам та трансферу знань і технологій, формування та примноження людського капіталу.

В Україні процес реформування освіти і науки відбувається на тлі політичної та соціальної нестабільності, під впливом фінансово-економічної кризи, погіршення демографічної ситуації, а також дії глобалізаційних чинників та євроінтеграційних

процесів, що в сукупності впливають на рівень конкурентоспроможності, стійкості та безпеки закладів вищої освіти (ЗВО). Вітчизняні і зарубіжні науковці, досліджуючи сутність економічної безпеки як категорії, дійшли висновку, що система вищої освіти пов'язана з соціально-економічними системами різних рівнів множиною зв'язків, чинників, параметрів, а отже, результати модернізації та реформування освітньої сфери доцільно оцінювати через призму економічної безпеки, яка є ключовим елементом стійкого функціонування інших об'єктів та систем [1].

За останні роки уряд України здійснив низку заходів щодо реалізації ідей і положень Національної доктрини розвитку освіти [2] щодо її реформування, підвищення якості, доступності та конкурентоспроможності. У даному документі освіту визначено «... основою розвитку особистості, суспільства, нації та держави, запорукою майбутнього України. Вона є визначальним чинником політичної, соціально-економічної, культурної та наукової життєдіяльності суспільства. Освіта відтворює і нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства. Освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені».

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021[3] відзначено такі основні досягнення в освітній сфері: модернізовано зміст та вдосконалено організацію всіх ланок освіти, створено нові підручники, започатковано організацію інклюзивного навчання дітей з особливими освітніми потребами, запроваджується профільне навчання в старшій школі, удосконалюється зовнішнє незалежне оцінювання навчальних досягнень випускників загальноосвітніх навчальних закладів, триває забезпечення загальноосвітніх та професійно-технічних закладів сучасними навчальними комп'ютерними комплексами, підключення їх до мережі Інтернет, у вищій освіті впроваджуються принципи Болонського процесу, кредитно-модульна система навчання [3].

Удосконалення системи вищої освіти в теперішній час базується, перш за все, на вдосконаленні освітніх технологій та застосуванні інтерактивних форм навчання. У праці [4, с. 72] ідеться про початок переходу від загальноекономічних концепцій розвитку вищої освіти до концепцій, котрі ґрунтуються на положеннях економічної безпеки, що є важливим чинником розвитку в умовах нового часу. У країнах постсоціалістичного простору, де організація освітньої сфери має багато спільних ознак, актуальність дослідження проблематики економічної безпеки закладів вищої освіти (ЗВО) підвищується також унаслідок дії умов та чинників, серед яких: недостатній рівень бюджетного фінансування, що істотно обмежує фінансові можливості ЗВО; загострення конкуренції на ринку освітніх послуг, що обумовлено як збільшенням кількості приватних освітніх закладів у країні, так і конкуренцією із зарубіжними університетами; погіршення демографічної ситуації; висока динаміка чинників, які визначають порядок функціонування освітніх закладів, що визначає необхідність постійного відволікання ресурсів ЗВО на розроблення адаптаційних механізмів замість їхнього спрямування на освітні цілі.

Основними проблемами розвитку освіти в Україні, які впливають на її якість та конкурентоспроможність, є [3, розд. II]: недостатня відповідність освітніх послуг вимогам суспільства, запитам особистості, потребам ринку праці; обмеженість доступу до якісної освіти певних категорій населення; відсутність цілісної системи виховання, фізичного, морального та духовного розвитку і соціалізації дітей та молоді; зниження суспільної моралі, духовності, культури поведінки частини учнівської та студентської молоді; недостатня орієнтованість структури і змісту професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти на потреби ринку праці та сучасні економічні виклики; невідпрацьованість ефективної системи працевлаштування випускників закладів вищої освіти, їхнього професійного супроводу; недостатній розвиток мережі дошкільних навчальних закладів; недосконалість системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти; повільне здійснення гуманізації, екологізації та інформатизації

системи освіти, упровадження у навчально-виховний процес інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій; недостатній рівень соціально-правового захисту учасників навчально-виховного процесу, відсутність цілісної системи соціально-економічних стимулів у педагогічних і науково-педагогічних працівників, невисокий рівень заробітної плати таких працівників; низький рівень фінансово-економічного, матеріально-технічного, навчально-методичного та інформаційного забезпечення навчальних закладів; слабка мотивація суспільства та бізнесу до інвестування у сферу освіти; наявність у системі освіти фактів неефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, нецільового використання приміщень навчальних закладів; відсутність системи мотивації і стимулювання інноваційної діяльності в системі освіти, нівелювання ризиків у зазначеній діяльності; недостатній розвиток громадського самоврядування навчальних закладів, недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства, громадськості.

У розділі II Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 [3] систематизовано ризики, які ускладнюють процес реалізації цілей і завдань цієї стратегії та є наслідком певної соціально-економічної нестабільності, екологічних та політичних проблем. Існують, зокрема, такі ризики: нестабільність економіки, обмежений обсяг ресурсів для забезпечення системного виконання всіх завдань і заходів, передбачених Національною стратегією; розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей; негативний вплив складної демографічної ситуації; несприйняття частиною суспільства нових реформ; неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності; недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань, до забезпечення координованості діяльності всіх служб та інституцій.

Розглядаючи економічну безпеку вищої освіти з позицій урахування національних інтересів, можна визначати її як такий стан системи вищої освіти, за якого забезпечується гарантований захист національних інтересів та стратегічних

пріоритетів країни у сфері вищої освіти, а саме — відтворення людського капіталу на рівні світових стандартів як чинника забезпечення високих темпів економічного розвитку та конкурентоспроможності України на міжнародному рівні. Адаптуючи підхід, викладений у праці Урби С. І. до визначення економічної безпеки держави [5], до ознак економічної безпеки НСВО зараховуємо:

- 1) *економічну незалежність системи закладів вищої освіти України*, сукупність яких утворює НСВО, як можливість контролювання державою ресурсного забезпечення цієї системи. Ефективне використання ресурсного потенціалу є основою високого рівня конкурентоспроможності ЗВО України в міжнародних рейтингах. Це поліпшить якісні показники діяльності національних ЗВО, а саме завдяки підготовці висококваліфікованих і конкурентоспроможних на міжнародному рівні фахівців, що забезпечує якість контингенту студентів; міжнародну активність України у сфері освіти та науки, зокрема завдяки програмам академічної мобільності (якість НПП) та обміну результатами науково-технічних досягнень (якість наукової та науково-технічної діяльності);
- 2) *стабільність і стійкість функціонування системи вищої освіти*, котра передбачає необхідність моніторингу чинників, які дестабілізують ситуацію у ВО та перешкоджають її розвитку як системи;
- 3) *здатність системи ВО до розвитку і саморозвитку*, що відповідає національним інтересам України у сфері освіти та науки й потребує розроблення превентивних заходів (стратегії) з метою усунення впливу загроз і небезпек як внутрішнього, так і зовнішнього походження.

У сучасних умовах поняття національних економічних інтересів набуває нового змісту, зважаючи на зміну пріоритетів у розподілі витрат між різними секторами економіки, новими тенденціями на ринку робочої сили, інтеграційними процесами, націленістю країни на інноваційний розвиток із метою переходу до вищого технологічного укладу. З огляду

на це сутність економічної безпеки системи вищої освіти доцільно розглядати крізь призму вирішення протиріч між національними економічними інтересами у сфері вищої освіти та зовнішніми загрозами.

Роль сфери вищої освіти в період глобальних технологічних зрушень полягає в її призначенні — сприяти примноженню людського капіталу та інноваційному розвитку економіки, відтворенню новітніх технологічних укладів, без формування і розвитку яких ні країна, ні її окремі регіони не можуть зайняти належного місця в сучасній системі міжнародного поділу праці та забезпечити достатній рівень стійкості економічної динаміки, конкурентоспроможності у світових рейтингах і сталого розвитку країни.

Таким чином, освіта стає важливим чинником політико-економічного, соціального, наукового та культурного розвитку суспільства, становлення «економіки знань», стратегічним ресурсом примноження національного багатства, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій держави на міжнародній арені, що відображено в Законах України «Про освіту» [6] і «Про вищу освіту» [7]. Так, зокрема, в Законі України «Про вищу освіту» значення освіти розкрито в першому принципі державної політики у сфері освіти, який визначено як сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя [7, ст. 3]. На рисунку 1.1 представлено бачення місця економічної безпеки національної системи вищої освіти у структурі забезпечення національної безпеки.

Вивчаючи проблематику економічної безпеки вищої освіти (ВО), необхідно враховувати соціальну спрямованість цього сектора, а отже, питання безпеки ВО необхідно розглядати з позицій соціальних систем. Так, Н. В. Плотніков у працях [1, с. 14, 8, 9, 10] особливостями вищої освіти як пріоритетної сфери для національної безпеки України вважає те, що вона є: а) необхідним елементом сучасної соціальної сфери, у якій реалізуються прагнення індивідів до здобуття фундаментальних і прикладних знань; б) сферою, де формується система



поглядів і цінностей майбутніх керівників; в) сферою, у котрій протягом тривалого періоду (4–6 років) відбувається соціалізація молодих громадян країни; г) сферою, призначенням якої є передавання знань, сформованих професійно підготовленими педагогічними, науковими працівниками та практиками. З іншого боку, ВО є значимою на сучасному етапі економічною сферою, де відбувається рух фінансових потоків, формуються

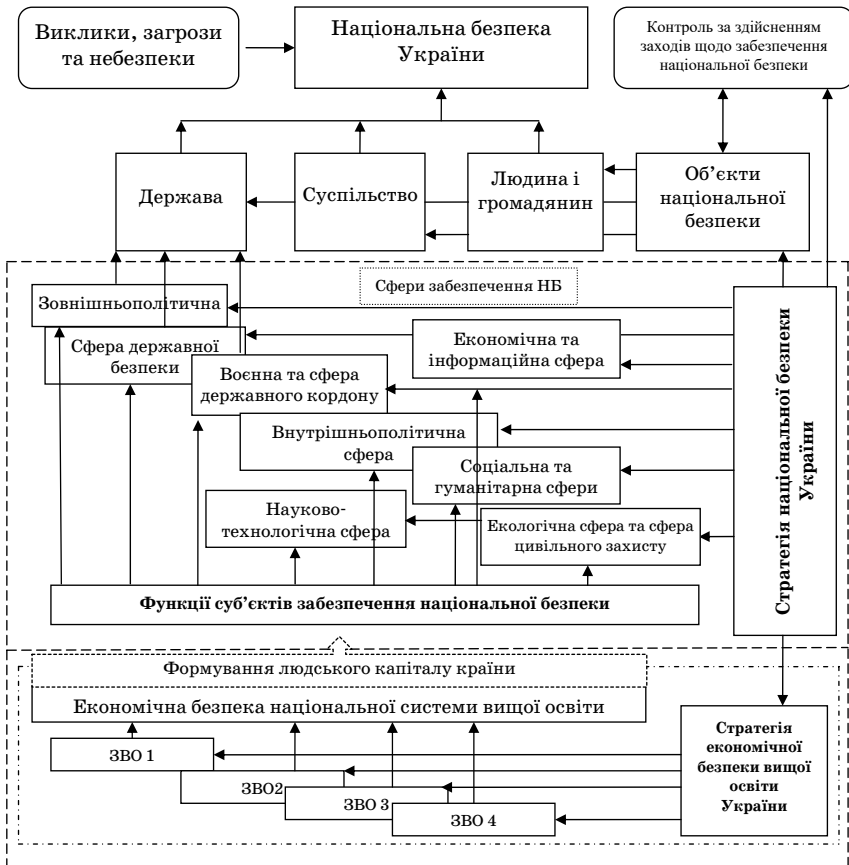


Рисунок 1.1 — Місце економічної безпеки національної системи вищої освіти у структурі забезпечення національної безпеки (розроблено авторами)

матеріальні цінності, створюються і використовуються нематеріальні активи.

Проблематику економічної безпеки освіти доцільно розглядати на рівні системи вищої освіти загалом, як складову національної безпеки, а не лише локально — на рівні конкретних закладів вищої освіти. Іншими словами, умови сьогодення визначають необхідність теоретичного обґрунтування та розроблення концепції забезпечення економічної безпеки вищої освіти як елемента національної безпеки та основного інституту формування людського капіталу країни, первинними ланками якого є університети.

## **1.2. Дослідження категорії «економічна безпека системи вищої освіти», визначення її місця та ролі в системі економічних категорій і в економічній системі загалом**

Соціально-економічна ситуація в Україні характеризується поглибленням кризових явищ і водночас супроводжується посиленням євроінтеграційних і глобалізаційних процесів. З огляду на це до сучасних національних пріоритетів, відповідно до Закону України «Про основи національної безпеки України», зараховано, зокрема, створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки та забезпечення постійного зростання рівня життя і добробуту населення; інтеграцію України до європейського політичного, економічного і правового простору [11]. Особливу роль при формуванні конкурентоспроможної національної економіки відіграє система вищої освіти та конкретні ЗВО, оскільки саме вони визначають рівень людського капіталу та інтелектуального потенціалу нації.

Окрім того, в умовах зростання відкритості національної економіки підвищується ймовірність виникнення нових та загострення наявних ризиків і загроз, пов'язаних із поширенням

кризових явищ як на рівні економіки загалом, так і в певних її секторах. Наслідки фінансово-економічної та соціально-політичної криз в Україні обумовлюють необхідність забезпечення протидії численним загрозам на всіх рівнях управління з метою гарантування економічної самостійності, забезпечення соціальних гарантій, збереження та підвищення рівня людського капіталу, сприяння сталому розвитку України.

Вища освіта — одна з найважливіших соціально-економічних систем, що відіграє важливу роль у побудові фундаментальних основ суспільства, його соціально-політичної та економічної організації [12, с. 154]. Розвинута система освіти значно сприяє підвищенню рівня добробуту суспільства та кожного громадянина, є основою для становлення економіки знань, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності держави [13, с. 3]. У сучасних умовах вища освіта виконує соціально-економічну, соціально-політичну та соціокультурну функції [14, с. 8]. Зокрема, вища освіта відіграє важливу роль при формуванні та підвищенні рівнів кадрового, інтелектуального і науково-технічного потенціалів нації, що є необхідною умовою формування людського капіталу країни, забезпечення її безпеки та сталого розвитку.

Питання управління розвитком ЗВО відображено у працях таких науковців, як: Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. [15, 16], Солодухін К. С. [17], Гранічіна О. О. [18], Кострова В. М. [19] та ін. Добре дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі є питання управління конкурентоспроможністю ЗВО. Так, Салогубова В. М. у праці [20] проаналізувала теоретико-методичні аспекти управління конкурентоспроможністю ЗВО на засадах маркетингу. Бенчмаркінг як інструмент управління конкурентоспроможністю ЗВО досліджено у працях Прус Л. Р. [21] та Іванова Ю. В. [22]. Дудко П. М. зазначає, що в основі стратегічного управління ЗВО мають бути конкурентні переваги закладів вищої освіти на ринку освітніх послуг [23]. Бачинська О. М. як основний чинник конкурентоспроможності ЗВО розглянула якість освітніх послуг [24]. На макроекономічному рівні питання забезпечення

конкурентоспроможності вищої освіти висвітлено у праці Грінкевич О. С. [25]. Удосконаленню методичних підходів та систем показників оцінювання конкурентоспроможності ЗВО присвячено праці Бакуліної Г. М. [26], Гедранович Б. А. [27], Краковецької І. В. [28] та ін.

Водночас поява поняття та розвиток теорії економічної безпеки, спричинені виникненням нових ризиків і загроз в умовах глобалізації, призвели до того, що вищу освіту деякі науковці досліджують як один із основних чинників економічної безпеки держави [29, 30, 31]. Окрім того, в умовах трансформаційної економіки актуальними стали також питання визначення сутності, чинників формування, підходів до оцінювання та механізмів забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти і певних ЗВО. Зазначені питання є предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, Плотніков М. В. у праці [32] дослідив теоретичні основи забезпечення економічної безпеки ЗВО із позицій системного підходу, розробив методологічні основи діагностики і моніторингу економічної безпеки, надав пропозиції щодо формування та вдосконалення механізму забезпечення економічної безпеки ЗВО.

Демідов С. Р. при дослідженні теоретико-методологічних основ і механізму забезпечення економічної безпеки ЗВО зазначає, що однією з найважливіших умов економічної безпеки закладу вищої освіти є стабілізація та розвиток його «кадрового корпусу» шляхом підвищення престижу праці викладачів ЗВО, створення умов для задоволення творчих потреб та підвищення кваліфікації співробітників, забезпечення зростання рівня їхніх реальних доходів та соціальних гарантій [33].

Малолетко О. М. зробив внесок у формування концепції економічної безпеки розвитку системи вищої освіти, дослідивши національні економічні інтереси держави, що реалізуються на основі розвитку вищої професійної освіти. Науковець здійснив типологізацію економічної безпеки, запропонував методологію моніторингу загроз економічній безпеці системи вищої професійної освіти, розробив основні положення державної політики в контексті підвищення рівня економічної безпеки системи

вищої професійної освіти [34]. Дослідженнями економічної безпеки вищої освіти на макрорівні присвячено також праці [35–37].

Коврегін В. В. — вітчизняний науковець, який у своїй праці дослідив систему державного управління економічною безпекою ЗВО в сучасних умовах та запропонував економічний механізм інноваційного розвитку закладів вищої освіти [38]. Основними напрямками забезпечення економічної безпеки діяльності ЗВО вчений визначив: формування стабільної кадрової політики, удосконалення механізмів фінансування та економічної підтримки інноваційного розвитку ЗВО. Формуванню інноваційного механізму забезпечення економічної безпеки закладів вищої освіти присвячено також працю Коврегін В. В. [39]. Погоджуючись загалом із висновками цього вченого щодо основних напрямів забезпечення економічної безпеки ЗВО, вважаємо за доцільне доповнити їх таким напрямом, як забезпечення орієнтації певних ЗВО та системи вищої освіти в цілому на реальний сектор економіки на основі посилення співпраці ЗВО із бізнес-структурами.

Управлінню економічною безпекою на рівні певних ЗВО присвячено праці: Кондрата І. М., який у контексті дослідження економічної безпеки виробництва освітніх послуг та їхнього інституціонального забезпечення розглянув питання фінансової стійкості ЗВО [40]; Пугача В. М. [41], котрий при дослідженні економічної безпеки ЗВО особливу увагу приділив питанню забезпечення та оцінювання якості освіти і чинникам, що їй загрожують, зокрема, проблемам фінансування ЗВО та корупції; Алімової Н. К. [42], яка серед основних загроз економічній безпеці закладів освіти виокремила проблеми їх фінансування та «тіньові гроші», запропонувала використання фандрайзингових технологій як інструменту підвищення рівня економічної безпеки в загальноосвітніх закладах; Тюленева Г. Д., який запропонував принципові основи посилення економічної безпеки закладів вищої освіти [43] та ін.

Дослідженню функціональних складових економічної безпеки ЗВО, критеріїв та індикаторів їхнього оцінювання

присвячено працю Карпової К. В. [44]. Структуру економічної безпеки ЗВО досліджували Стеців І. С. [45] та Гірняк В. В. [46]. Провідну роль фінансової складової при забезпеченні економічної безпеки ЗВО відзначають Карпуніна К. С. [47], Коврегін В. В. [38] та Гірняк В. В., Козьмук Н. І., Лук'яновська О. В. [46]. Малолетко О. М. розглядає економічну безпеку ЗВО з позицій достатності коштів для фінансування його діяльності [34], а Зачосова Н. В. наголошує, що основою забезпечення економічної безпеки закладу вищої освіти є ефективна протидія ризикам її інтерфейсної складової [48].

Слід зазначити, що дослідження проблем економічної безпеки на макроекономічному рівні (національна економічна безпека, економічна безпека держави) належать до науки «екосестейт». Одним із напрямів цієї науки є «екосесен» — наука, предметом дослідження якої є питання забезпечення економічної безпеки соціально-економічних систем (підприємств) [49, 50].

Закономірним наслідком необхідності забезпечення економічної безпеки ЗВО як однієї з суспільно важливих соціально-економічних систем стало запровадження Козаченком Г. В. та Тюленевим Г. Д. терміна «екосесед». Ним науковці позначили новий напрям у сфері наукових досліджень економічної безпеки — економічної безпеки освіти [50, с. 108]. Учені наголосили на принциповій відмінності в підходах до дослідження економічної безпеки ЗВО як «економічної корпорації» та як суспільно важливої соціально-економічної системи, безпека якої є елементом системи національної безпеки. Погоджуючись із Козаченком Г. В. та Тюленевим Г. Д., що в межах екосеседа ЗВО мають розглядати насамперед суспільну інституцію, зауважимо, що такий підхід є доцільним під час забезпечення економічної безпеки вищої освіти на макроекономічному рівні. Водночас сучасні складні соціально-економічні умови діяльності вітчизняних ЗВО зумовлюють доцільність дослідження питань забезпечення їхньої економічної безпеки на мікроекономічному рівні саме виходячи з того, що ЗВО є економічним суб'єктом, не нівелюючи при цьому суспільної значимості вищої освіти.

Отже, дослідження сутності та особливостей категорії економічної безпеки вищої освіти потребує аналізування специфіки діяльності закладів вищої освіти як соціальних інституцій та суб'єктів економіки.

Традиційно, місією ЗВО в Україні вважають задоволення потреб фізичних та юридичних осіб в освітніх послугах і наукових дослідженнях на основі створення та реалізації інтелектуальної продукції [38, с. 64]. У Законі України «Про вищу освіту» зазначено, що поєднання освіти з наукою та виробництвом має на меті підготовку конкурентоспроможного людського капіталу для забезпечення інноваційного високотехнологічного розвитку країни, самореалізації особистості, потреб суспільства [7].

Отже, ЗВО як соціальна інституція є центром створення, акумулювання, обміну та розвитку інтелектуального капіталу, суб'єктом формування людського капіталу. Інтелектуальний капітал є сукупністю інтелектуальних ресурсів, головними суб'єктами формування якого є система вищої освіти та певні ЗВО, що здійснюють теоретичні і прикладні наукові дослідження. Результати наукових досліджень можуть бути комерціалізовані або використані в освітньому процесі, до завдань якого слід зарахувати формування та розвиток людського капіталу як сукупності знань, компетенцій, навичок, здоров'я та інших характеристик особистості.

Безумовно, розвиток інтелектуального та людського капіталів має суттєве суспільне значення, оскільки забезпечує інноваційність, науковість, технологічність, економічну ефективність та соціальну результативність розвитку суспільства, що в умовах євроінтеграції та глобалізації є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

У сучасних умовах задоволення потреб суспільства в освітніх послугах і результатах наукових досліджень є місією системи вищої освіти, яка відображає специфіку діяльності закладів вищої освіти як соціальних інституцій.

Водночас варто наголосити, що заклади вищої освіти функціонують як економічні суб'єкти, котрі взаємодіють з іншими суб'єктами (державою, суспільними та громадськими

організаціями, певними громадянами та бізнес-структурами) з метою обмінування ресурсами, товарами і послугами відповідно до принципів платності та вільної конкуренції.

Основними ринками діяльності ЗВО є ринок освітніх послуг і ринок інтелектуальної продукції, взаємини на якому повинні будувати згідно з принципом максимізації прибутку [52, с. 2–3]. Освітні послуги та результати наукових досліджень є продукцією, реалізація якої на відповідних ринках формує основну частину фінансових ресурсів, необхідних для здійснення всіх видів діяльності в системі вищої освіти. Водночас ЗВО опосередковано формують пропозицію на ринку праці, котрий є цільовим для них, оскільки саме успішне працевлаштування і трудова діяльність, рівень оплати праці випускників певного ЗВО дають змогу зробити висновок про рівень ефективності освітньої діяльності закладу вищої освіти і впливають на його конкурентоспроможність.

Пропозицію освітніх послуг та іншої інтелектуальної продукції формують заклади вищої освіти та дослідницькі інститути, які в умовах ринку є конкурентами. З огляду на це ефективність діяльності та рівень економічної безпеки ЗВО значною мірою визначає рівень їхньої конкурентоспроможності, тобто можливість задовольнити платоспроможний попит (на освітні послуги та результати наукових досліджень), який формується на основі потреб абітурієнтів, юридичних осіб та суспільства в цілому. Так, рівень економічної безпеки системи вищої освіти визначає рівень конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг.

Дослідження ЗВО як економічного суб'єкта, що бере участь у конкурентній боротьбі на ринку освітніх послуг та інтелектуальної продукції, у контексті забезпечення економічної безпеки потребує визначення сутності категорії конкурентоспроможності ЗВО та виявлення характеру її взаємозв'язку із категорією економічної безпеки ЗВО.

Питання визначення сутності конкурентоспроможності, її складових та чинників впливу, формування системи управління конкурентоспроможністю виробничих і посередницьких



організацій детально досліджені в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Конкурентоспроможність ЗВО як об'єкт досліджень економістів в науковій літературі трапляється нечасто. Водночас необхідність забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО в сучасних умовах обумовлює інтерес багатьох науковців до даного питання. Зокрема, Бачинської О. М., Воробйової К. О., Грищенко І. М., Іванова Ю. В., Нефедової Т. М., Прус Л. Р., Салогубової В. М., Тарасенко І. О. та ін. [20–23, 53–55]. Так, про особливу роль якості освітніх послуг та іміджу при управлінні конкурентоспроможністю ЗВО йдеться в працях [53, 54]. Інноваційний розвиток та його пріоритетні напрями як основний чинник забезпечення конкурентоспроможності ЗВО досліджено в роботі [55]. У дослідженнях Іванова Ю. В., Прус Л. Р. [21, 22] та Салогубової В. М. [20] управління конкурентоспроможністю ЗВО запропоновано здійснювати на основі використання маркетингового інструментарію, а саме: «7-р» маркетингу [56] і бенчмаркінгових технологій [21, 22].

Аналізування наукової літератури [20, с. 12–13; 21, с. 5–6; 22, с. 14–16; 23; 53, с. 6; 54] стало підґрунтям для виявлення таких основних характеристик конкурентоспроможності ЗВО, як: (1) висока якість освітніх послуг; (2) задоволення потреб споживачів освітніх послуг та суспільства загалом; (3) адаптивні здатності системи управління ЗВО до змін на ринку освітніх послуг; (4) ефективність процесів пошуку, формування і використання конкурентних переваг.

Виявлені характеристики конкурентоспроможності ЗВО, а також сутність категорій «чинники конкурентоспроможності» (чинники «... які впливають на життєздатність підприємства, відсутність яких ставить під загрозу його існування» [22, с. 19]) і «конкурентна перевага ЗВО» («...перевага, яка, як результат свого впливу, приносить ЗВО додатковий дохід... Конкурентні переваги забезпечують унікальність послуги і задовольняють специфічні потреби клієнта» [22, с. 18–19]) стали основою для формування авторського визначення конкурентоспроможності ЗВО як комплексної характеристики його позицій на ринку

освітніх послуг, що формується на основі ефективного адаптивного управління комплексом чинників конкурентоспроможності (які пропонують визначити як «необхідні умови» конкурентоспроможності) та конкурентних переваг («достатні умови» конкурентоспроможності) ЗВО.

Функціонування системи вищої освіти в Україні відбувається під впливом значної кількості чинників, які посилюють конкурентну боротьбу на ринку освітніх послуг та значно ускладнюють процес управління конкурентоспроможністю ЗВО. Основними з таких чинників є наступні: (1) реформування системи вищої освіти; (2) підвищення рівня автономності ЗВО; (3) скорочення кількості абітурієнтів унаслідок демографічної кризи; (4) недостатній рівень конкурентоспроможності національної економіки, що значно знижує конкурентоспроможність вітчизняних ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг; (5) низький рівень платоспроможності населення; (6) недосконалість законодавчої бази.

Теоретичне дослідження сутності конкурентоспроможності, а також специфіки діяльності закладів вищої освіти дало змогу визначити принципи управління конкурентоспроможністю ЗВО, а саме: (1) *комплексності та системності*, що обумовлюють дослідження конкурентоспроможності ЗВО як відкритої системи із урахуванням комплексу взаємопов'язаних елементів — чинників зовнішнього середовища і внутрішніх чинників конкурентоспроможності; (2) *науковості та практичної значущості*, які передбачають управління конкурентоспроможністю ЗВО згідно з об'єктивними законами на основі використання останніх наукових досягнень і передового досвіду; (3) *безперервності та адаптивності*, котрі означають необхідність розгляду системи управління конкурентоспроможністю ЗВО як динамічної системи, яка постійно змінюється і адаптується до змін у зовнішньому середовищі; (4) *оптимальності та інноваційності*, що полягають у спрямованості системи управління конкурентоспроможністю ЗВО на досягнення її оптимального рівня в результаті ефективного управління наявними та формування нових конкурентних

переваг; (5) *орієнтації на запити зацікавлених сторін*, що означає пошук компромісу між потребами споживачів освітніх послуг, роботодавців та інших стейкхолдерів.

Висновки провідних вітчизняних і зарубіжних науковців щодо наявності залежності між категоріями конкурентоспроможності та економічної безпеки є однозначними, однак існують різні підходи до визначення характеристик цієї залежності. Зокрема, Рзаєв І. Г. [56, с. 68] однією з особливостей конкурентоспроможності, що обумовлює безпеку функціонування суб'єкта економіки, сприяє оптимальному становищу його активів, доходів, витрат та фінансових результатів, уважає економічну безпеку. Науковці Довбня С. Б. і Гічова Н. Ю. [57, с. 38] також визначають економічну безпеку як характеристику конкурентоспроможності, яка забезпечує здатність економічного суб'єкта до успішного розвитку та характеризує наявність ринкових можливостей і ресурсів (матеріальних, техніко-технологічних, кадрових, енергетичних), котрі знаходяться в його підпорядкуванні. Глуценко С. В. зазначає, що економічна безпека є одним із елементів конкурентоспроможності суб'єктів економіки [58, с. 25].

Більш обґрунтованим є підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність первинна щодо економічної безпеки. Так, деякі науковці розглядають конкурентоспроможність як критерій, необхідну умову або складову економічної безпеки [59–66]. Панасюк О. В. і Тарасєва Л. В. визначають конкурентоспроможність та конкурентоусталеність як найважливі функціональні складові економічної безпеки підприємств [62, с. 172]. Конкурентоспроможність як головний фактор успіху в бізнесі та забезпеченні економічної безпеки розглядає Фатхутдінов Р. А. [63, с. 23]. Петрович Й. М., Кіт А. Ф. та Семенів О. М. у праці [64, с. 538] зазначають, що втрата рівня конкурентного статусу економічного суб'єкта є однією із загроз його економічній безпеці. Швидке реагування та усунення загроз, які можуть вплинути на конкурентоспроможність та економічну стабільність підприємства, а також забезпечення конкурентоспроможності, визначають деякі науковці як

функції менеджменту при забезпеченні економічної безпеки підприємства [65, с. 493; 67, с. 112].

Загалом категорії конкурентоспроможності та економічної безпеки безпосередньо пов'язані поняття, хоча єдиний підхід щодо визначення характеристик цього взаємозв'язку в науковій літературі відсутній. Уважаємо, що поняття економічної безпеки є ширшим стосовно поняття конкурентоспроможності, рівень якої мають розглядати як характеристику маркетингової (ринкової) складової економічної безпеки. Недостатній рівень економічної безпеки можна поєднувати з високим рівнем конкурентоспроможності суб'єкта економіки. Така ситуація характерна для успішних на ринку суб'єктів, які не приділяють належної уваги неринковим ризикам та загрозам (силовим, демографічним, екологічним). Водночас знаходження неконкурентоспроможного економічного суб'єкта у стані економічної безпеки є неможливим з огляду на його неспроможність забезпечити одну з найважливіших складових економічної безпеки — фінансову — за відсутності достатнього платоспроможного попиту на продукцію. Таким чином, забезпечення економічної безпеки господарюючого суб'єкта слід вважати однією з його стратегічних цілей, важливою умовою досягнення якої є високий рівень конкурентоспроможності.

В умовах трансформаційної економіки, глобалізації та євроінтеграції, вітчизняні ЗВО функціонують на національному та міжнародному ринках освітніх послуг як самостійні економічні суб'єкти, що обумовлює визначальну роль рівня конкурентоспроможності при забезпеченні їхньої економічної безпеки та відсутність суттєвих відмінностей при трактуванні категорій «економічна безпека ЗВО» та «економічна безпека підприємства» вітчизняними і зарубіжними науковцями. Так, більшість науковців при дослідженні економічної безпеки ЗВО зазначають, що її забезпечення передбачає захищеність ЗВО, у тому числі від внутрішніх і зовнішніх загроз [33; 38, с. 64; 42; 67, с. 43; 68–70]. Зокрема, Демідов С. Р. економічну безпеку ЗВО визначає як економічну захищеність від зовнішніх та внутрішніх загроз і впливу негативних чинників, що забезпечує

конкурентоспроможність ЗВО в перспективі [33]. Резнік С. Д. зазначає, що економічна безпека закладу вищої освіти — це елемент загальної системи захисту, а саме: заходи, спрямовані на захист від економічних ризиків та загроз [67, с. 43].

Важливою характеристикою економічної безпеки закладів вищої освіти, відповідно до визначень, наведених у [42; 68; 71], є також наявність (достатність) ресурсів ЗВО, зокрема фінансових [72]. Так, економічна безпека ЗВО як стан системи взаємозв'язків між агентами ресурсообігу та наявність необхідних ресурсів, що забезпечує реалізацію функцій закладу та його захищеність в наявних умовах, визначено у працях [42, 68]. Економічну безпеку закладів вищої освіти у своїй праці Кондрат І. М. [72] розглядає як достатність фінансових ресурсів, що спрямовуються на реалізацію заходів забезпечення безпеки закладу освіти (інформаційної та протипожежної безпеки, антитерористичних заходів). Економічна безпека ЗВО — це «...якісна характеристика ЗВО як окремого умовно самостійного суб'єкта, що виконує сукупність явних та прихованих завдань, яка визначає його здатність продовжувати свою діяльність з урахуванням забезпечення необхідними ресурсами та дотримання визначених інтересів протягом прогнозовано тривалого періоду часу» [71].

Ширше поняття — «економічний потенціал» — для характеристики передумов забезпечення економічної безпеки ЗВО використано Коврегіним В. В. та Дмитрієвим С. М. Так, за визначенням Коврегіна В. В., економічна безпека закладу вищої освіти — це «... економічна захищеність ВНЗ (ЗВО) та інтересів його працівників від зовнішніх і внутрішніх загроз, впливу деструктивних чинників, що дає змогу зберегти і ефективно використовувати для виконання своєї місії свій економічний потенціал» [38, с. 64]. Економічна безпека технічного ЗВО — це стан його економічного потенціалу, за якого гарантують захист економічних інтересів закладу вищої освіти, його співробітників та студентів, ефективність розвитку відповідно до місії, у т. ч. у несприятливих внутрішніх і зовнішніх умовах [73, с. 62]. Таким чином, економічний потенціал ЗВО разом із

його конкурентоспроможністю є необхідною умовою забезпечення економічної безпеки ЗВО.

На важливості дотримання умов законодавства при функціонуванні закладів вищої освіти як передумові забезпечення їхньої економічної безпеки, а також захищеності, цілісності та стійкого розвитку ЗВО як результатів діяльності наголошено у працях [69, 70]. Так, Михайлін Є. В. зазначає, що економічна безпека — це стан функціонуючого в рамках законодавства закладу вищої освіти, що забезпечує його цілісність і стійкий розвиток на основі балансу соціальних та економічних цілей, ефективність управління ресурсами та захищеність ЗВО від дії зовнішніх та внутрішніх загроз [70]. Економічну безпеку державного ЗВО забезпечують на основі функціонування його економічної системи відповідно до вимог чинного законодавства таким способом, що сприяє його захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує незалежність, цілісність і стійкий розвиток ЗВО [69].

У розглянутих визначеннях ЗВО досліджують перш за все як економічний суб'єкт і лише деякі науковці, зокрема Михайлін Є. В. [70], наголошують на необхідності збалансування соціальних та економічних цілей ЗВО. Погоджуючись із даною тезою, зазначимо, що досягнення соціальних цілей є необхідною умовою забезпечення економічної безпеки ЗВО з огляду на те, що соціальна результативність ЗВО значною мірою визначає його імідж, формує лояльність до ЗВО з боку суспільства, а отже, забезпечує конкурентоспроможність і, відповідно, сприяє підвищенню рівня економічної безпеки закладів вищої освіти.

Вивчення доробку вчених щодо сутності понять економічної безпеки підприємства і закладу вищої освіти, а також дослідження специфіки ринку освітніх послуг та діяльності ЗВО стали основою для формування визначення поняття «економічна безпека ЗВО» у такій редакції: економічна безпека закладу вищої освіти — це стан ЗВО, який характеризується раціональним використанням та розвитком його економічного потенціалу; забезпечення конкурентоспроможності на основі гармонізації інтересів ЗВО з інтересами зацікавлених сторін; захищеності від негативних впливів чинників зовнішнього та

внутрішнього середовища, а також уміння використовувати наявні можливості.

Забезпечення економічної безпеки ЗВО в умовах трансформації соціально-економічної системи України і глобалізації потребує насамперед наявності та раціонального використання його економічного потенціалу як передумов для здійснення будь-якої економічної діяльності. Фінансування закладу вищої освіти, що функціонує на ринку освітніх послуг як самостійний суб'єкт, залежить від рівня його конкурентоспроможності, тобто стійкого платоспроможного попиту на освітні послуги і результати наукових досліджень ЗВО. З огляду на наявність певних протиріч між соціальними та економічними цілями діяльності ЗВО, забезпечення його конкурентоспроможності має здійснюватись із урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, основними з яких є: держава, колектив закладу вищої освіти, студенти (абітурієнти), бізнес-структури (роботодавці), суспільство тощо. І, нарешті, захищеність ЗВО від негативних впливів чинників зовнішнього та внутрішнього середовища — як наявних, так і потенційних — та вміння використовувати можливості є характеристиками, які, на думку автора, забезпечують економічну безпеку ЗВО з достатніми рівнями економічного потенціалу і конкурентоспроможності.

У складні (кризові) періоди розвитку однією з найсуттєвіших небезпек для економічного суб'єкта є руйнування його потенціалу як головного фактора життєдіяльності [74, с. 29]. З огляду на невизначеність зовнішнього середовища, забезпечення економічної безпеки суб'єкта економіки потребує розроблення превентивних заходів [75, с. 26]. Загалом негативний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища характеризується наявністю ризиків, загроз і небезпек.

Поняття ризику було запропоновано Ф. Найтом при дослідженні невизначеності у страхуванні [76, с. 225]. У сучасній науковій літературі дана категорія має ширше використання. Аналізування наукових праць дало змогу зробити висновок про відсутність єдиного підходу до трактування поняття ризику. При цьому більшість науковців, характеризуючи цю категорію,

відзначають, що ризик відображає можливість (імовірність) виникнення додаткових утрат (збитків, негативних наслідків, додаткових витрат, недоотримання доходів, утрати прибутку, зниження платоспроможності, виникнення несприятливої ситуації) [51, с. 18; 77, с. 22–23; 78, с. 18; 79, с. 50; 80, с. 3; 81, с. 10; 82, с. 12; 83, с. 16; 84, с. 539; 85, с. 280]. Можливість одержання додаткових прибутків, доходів, вигоди чи інших позитивних наслідків серед характеристик ризику вчені розглядають значно рідше [51, с. 18; 77, с. 22–23; 81, с. 10; 83, с. 16].

Деякі науковці пов'язують ризик із об'єктивними обставинами, тобто невизначеністю (непередбачуваністю, випадковістю) змін внутрішнього середовища, а також із діями суб'єктів економічних відносин та інших подій чи явищ [83, с. 16; 85, с. 280; 86, с. 168]. Водночас невизначеність як характеристика ризику може бути суб'єктивною, а саме — непередбачуваним результатом ухвалених рішень [77, с. 22–23]. На нашу думку, основною характеристикою ризику є саме невизначеність, тобто непередбачуваність, імовірнісний перебіг подій.

Окрім цього, важливою характеристикою ризику як економічної категорії є те, що він може призвести до відхилення від запланованих результатів (параметрів) чи прогнозованих варіантів, недосягнення поставленої мети, як зазначається у працях [51, с. 18; 77, с. 22–23; 80, с. 3]. Неможливість однозначно передбачити зміни об'єктивних чинників і наслідки управлінських рішень обумовлює можливість відхилення показників діяльності економічного суб'єкта від запланованих показників.

Отже, аналізування наукових підходів до визначення категорії ризику дає змогу виокремити такі його важливі характеристики:

- 1) можливість виникнення додаткових втрат;
- 2) невизначеність наслідків впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників діяльності суб'єкта економіки;
- 3) імовірність відхилення фактичних показників діяльності від запланованих (прогнозованих), недосягнення мети.

Слід зазначити, що в контексті дослідження економічної безпеки ЗВО в умовах євроінтеграції та глобалізації можливість



отримання додаткових вигід також є важливою характеристикою ризику з огляду на неоднозначність впливу наслідків зазначених процесів на стан економічної безпеки певних ЗВО. У сучасних умовах якість аналізування ризиків, оптимальність прийнятих управлінських рішень та ефективність відповідних дій і заходів ЗВО визначають можливість адекватного управління ризиками, результатами якого можуть стати як нейтралізація або мінімізація негативних наслідків, так і отримання додаткових вигід у результаті використання наявних можливостей.

Близькою до ризику за своїм змістом є категорія «загроза», аналізування наукових підходів до визначення її сутності дало змогу зробити висновок, що більшість учених до результатів впливу загроз на діяльність економічних суб'єктів зараховують збитки, шкоду, втрати [51, с. 18; 74, с. 29; 75, с. 30; 77, с. 54; 86, с. 45–46], які врешті-решт призводять до небажаних змін у діяльності суб'єкта економіки (порушення стійкості та розвитку, нормального функціонування, нормального фінансово-економічного стану, реалізації інтересів) і навіть припинення його діяльності [75, с. 26; 79, с. 51; 84, т. 3, с. 95; 87, с. 45–46; 88, с. 27; 89, с. 29].

По-різному науковці трактують особливості дії загроз на діяльність економічних суб'єктів, який може бути потенційним (можливість) і реальним [75, с. 26; 84, т. 3, с. 95; 87, с. 45–46], виключно потенційним [77, с. 54; 79, с. 51], виключно реальним, тобто таким, що вже реалізується [88, с. 27; 89, с. 29]. Узагальнення праць учених уможливило зробити висновок про те, що під категорією «загроза» слід розуміти явища (процеси) як реального, так і потенційного впливу.

У працях [74, с. 29; 75, с. 30] загрозу (економічну загрозу) визначають як «... деякий збиток, інтегральний показник якого характеризує ступінь зниження економічного потенціалу за визначений проміжок часу». За твердженням Ареф'євої О. В., загрози діють лише на роботу певних ланок економічних суб'єктів, несуттєво впливаючи на їх діяльність загалом, а неефективна протидія загрозам призводить до зростання їхньої кількості та переростання в негативний процес, який

спричинює погіршення результатів діяльності [76, с. 30]. На даному етапі система втрачає здатність до саморегулювання, що обумовлює необхідність антикризового управління [75, с. 31].

Неоднозначно у працях науковців висвітлено співвідношення категорій «загроза» і «небезпека». Так, у праці [90] загрозу визначають як найбільш конкретну та безпосередню форму небезпеки або сукупність умов і чинників, що створюють небезпеку. Близьким до попереднього є визначення загроз як наявних та потенційно можливих явищ і чинників, які створюють небезпеку [91]. Водночас загроза може бути також визначена як «... наслідок небезпеки у вигляді об'єктивного чинника потенційно негативної дії» [92, с. 192].

У науковій літературі поняття небезпеки визначено як «можливість якогось лиха, нещастя, якоїсь катастрофи, шкоди і т. ін.» [84, т. 5, с. 246], або як можливість негативного впливу, виникнення обставин, за яких певні процеси, явища можуть негативно вплинути на об'єкт, навіть до припинення його існування [93]. Однак частіше небезпеку трактують як «об'єктивну» реальність, можливість, а саме: «... об'єктивну можливість негативного впливу на соціально-економічну систему, джерело загроз» [88, с. 27]; «... об'єктивно існуючу реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків» [92, с. 192]; «... форму прояву загрози, що призводить до реальних втрат» [51, с. 18]. Економічна небезпека характеризується настанням деструктивних змін у соціально-економічній системі під впливом дестабілізуючих чинників на економіку суб'єкта господарювання [78, с. 19].

Проведене аналізування наукової літератури стало основою для формування власного бачення щодо сутності категорій «ризик», «загроза» та «небезпека», а також виявлення основних характеристик даних категорій, які наведено на рисунку 1.2.

У контексті даного дослідження під ризиком пропонують розуміти: невизначеність наслідків (позитивних і негативних) дії об'єктивних і суб'єктивних чинників, що може призвести до відхилення показників діяльності від запланованих (прогнозованих).

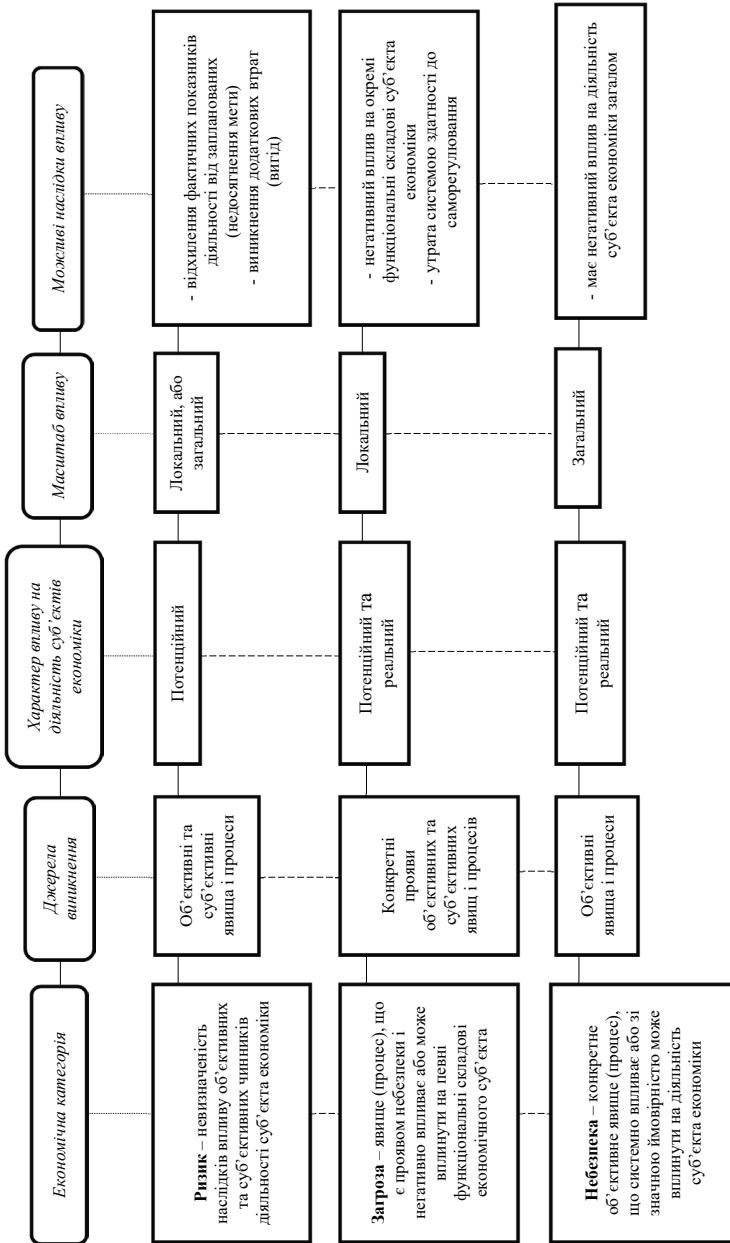


Рисунок 1.2 — Характеристика категорій «ризик», «загроза», «небезпека» (розроблено авторами)

Чинники, вплив яких на діяльність суб'єктів економіки є негативним, перетворюються на ризики, загрози та небезпеки. При цьому під небезпекою пропонують розуміти конкретне об'єктивне явище (процес), що системно впливає, або зі значною імовірністю може вплинути на діяльність суб'єкта економіки загалом. На думку автора, слід виокремити такі характеристики небезпеки:

- 1) багатоаспектну природу і масштабність (глобальність) явища (процесу), що становить небезпеку;
- 2) високу ймовірність впливу небезпеки на стан економічних суб'єктів;
- 3) системний вплив.

Під загрозою пропонують розглядати явище (процес) або їх сукупність, що є проявом небезпеки і негативно впливають або з певною імовірністю можуть вплинути на певні функціональні складові (елементи) економічного суб'єкта. Основними відмінностями загрози порівняно з небезпекою доцільно вважати наступні:

- 1) загроза є локальним проявом небезпеки;
- 2) загроза впливає на певний аспект діяльності суб'єкта економіки.

З урахуванням предметної сфери цього дослідження зроблено висновок, що діяльність вітчизняних ЗВО в умовах трансформаційної економіки, євроінтеграції та глобалізації є ризиковою, оскільки існує ймовірність відхилення результатів (показників) діяльності від їхніх запланованих рівнів під впливом дії значної кількості чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Водночас євроінтеграцію та глобалізацію, а також кризові явища в суспільно-економічній системі України слід розглядати як небезпеки для ЗВО, оскільки вони можуть негативно впливати на діяльність вітчизняних закладів вищої освіти загалом на основі реалізації значної кількості загроз для певних аспектів діяльності ЗВО. Такими загрозами визначено:

- 1) загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг;
- 2) скорочення бюджетного фінансування вищої освіти (зниження соціальних гарантій для населення);

- 3) збільшення частки ЗВО, які надають освітні послуги за найпопулярнішими спеціальностями, що призводить до «перенасичення» ринку праці фахівцями відповідних спеціальностей;
- 4) зростання рівня безробіття;
- 5) надмірна залежність ЗВО від бізнес-структур;
- 6) зниження якості освіти через пріоритетність модернізації методів управління і комерціалізації освіти в процесі реформування системи вищої освіти;
- 7) невідповідність освітніх послуг потребам ринку праці.

Варто зазначити, що вплив визначених загроз на діяльність вітчизняних закладів вищої освіти та системи вищої освіти загалом є можливим, але не обов'язковим. Усвідомлення керівництвом ЗВО ризикованості діяльності на ринку освітніх послуг, виявлення і аналізування наявних загроз та адаптація діяльності до чинників, що їх створюють, дає змогу перетворювати загрози на можливості і враховувати небезпеки, зумовлені євроінтеграційними та глобалізаційними процесами при розробленні стратегії та здійсненні стратегічного управління розвитком системи вищої освіти та конкретних ЗВО.

### **1.3. Методологічні положення дослідження взаємозв'язку між рівнем конкурентоспроможності та економічної безпеки національної системи вищої освіти та ЗВО як її елементів**

Нагальним завданням управління економічною безпекою ЗВО є аналізування чинників зовнішнього середовища з метою виявлення й оцінювання ризиків і загроз для порушення їхньої економічної безпеки. Авторський підхід передбачає насамперед оцінювання чинників зовнішнього середовища. Із цією метою використано методіку, запропоновану Тарасенко І. О., яка поєднує метод SWOT-аналізу, профільний та експертний методи, а також шкалу бажаності з метою оцінювання сили впливу на

діяльність підприємства чинників зовнішнього середовища, які класифікуються як можливості, загрози та чинники, стан яких визначається нечітким [94, с. 146–147]. На рисунку 1.3 наведено рівні впливу можливостей та загроз зовнішнього середовища на економічну безпеку ЗВО України.

Динаміка розвитку зовнішнього середовища сучасного ЗВО є стрімкішою, ніж темпи вдосконалення інструментарію, що забезпечує отримання інформації для аналізування та управління економічною безпекою. Надзвичайно актуальним питанням у зазначених умовах є аналізування взаємозв'язків між чинниками зовнішнього середовища, виявлення загроз, що найбільш суттєво впливають на рівень економічної безпеки всіх вітчизняних ЗВО в умовах мінливого зовнішнього середовища та глобальних змін соціально-економічних змін, прогнозування загроз економічній безпеці системи вищої освіти та її ризиків загалом та певного ЗВО як елемента даної системи. Наукові праці щодо систематизації загроз і критеріїв оцінювання економічної безпеки ЗВО присвячено переважно дослідженню внутрішніх загроз, основними з яких визначено [95–97]: відсутність чіткого відпрацьованого механізму фінансування ЗВО; високий рівень зношеності основних засобів і, як результат, низький матеріально-технічний рівень забезпеченості ЗВО; недостатній рівень інвестицій у розвиток ЗВО; низький рівень оплати праці науково-педагогічних працівників; науково-технічна і технологічна «відсталість» економіки України й, відповідно, освітніх програм вітчизняних ЗВО.

Водночас чинники зовнішнього середовища, які можуть загрожувати вітчизняним ЗВО та системі вищої освіти загалом є недостатньо дослідженими в науковій літературі. Зокрема, немає переліку всіх основних сучасних проблем, що перешкоджають створенню ефективного механізму протидії та нейтралізації загроз економічній безпеці ЗВО [98].

Дослідження середовища функціонування вітчизняних ЗВО уможливило висновок про те, що вони здійснюють свою освітню та наукову діяльність у складних умовах, які характеризуються:

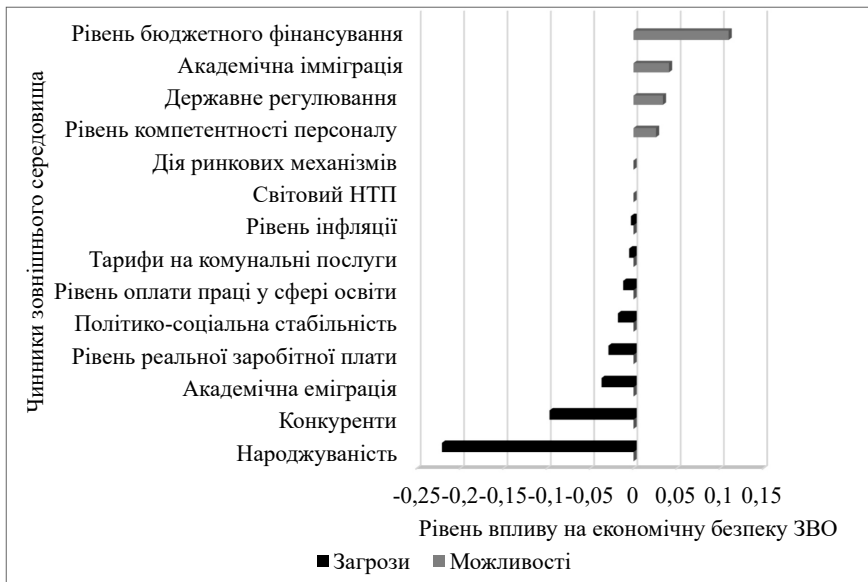


Рисунок 1.3 — Чинники, які становлять загрози економічній безпеці вітчизняних ЗВО (визначено автором)

- посиленням глобалізаційних процесів;
- незадовільною соціально-демографічною ситуацією та негативною динамікою економічного розвитку;
- реформуванням системи вищої освіти;
- підвищенням рівня конкуренції на ринку освітніх послуг;
- низьким рівнем оплати праці (нижчим, ніж у середньому в економіці).

Варто зазначити, що чинники безпосереднього впливу, а саме: зміни цільових орієнтирів та нормативно-правових основ регулювання системи вищої освіти України, посилення конкурентної боротьби між ЗВО, недостатній рівень матеріального заохочення науково-педагогічних працівників — перш за все впливають на якісні показники розвитку системи вищої освіти. Оцінювання впливу зазначених чинників доцільно здійснювати на основі аналізування тенденцій підвищення

якості наукових досліджень та освітніх послуг, що надають певні ЗВО.

Водночас опосередковано на діяльність ЗВО впливають глобальні, економічні та соціально-демографічні чинники, а сила й характер особливості їхнього впливу для всіх закладів вищої освіти є приблизно однаковими. Результуючим показником впливу чинників макrorівня є кількість абітурієнтів, що безпосередньо залежить від соціально-демографічної ситуації, яка склалась в Україні. Так само соціально-демографічна ситуація залежить від рівня життя населення, тобто стану і тенденцій розвитку економічної системи.

Із метою оцінювання сили і особливості впливу макроекономічних чинників зовнішнього середовища на рівень економічної безпеки вітчизняних ЗВО, а саме на кількість абітурієнтів (результуюча ознака), проведено багатофакторний аналіз за показниками, які характеризують динаміку:

- 1) *глобальних чинників* (рівнів освітньої еміграції та імміграції);
- 2) *економічних чинників* (рівня реальної заробітної плати; ВВП у розрахунку на одну особу);
- 3) *соціально-демографічних чинників* (рівень народжуваності та природний приріст населення з лагом у 17 років);
- 4) *кон'юнктури ринку робочої сили* (рівнів офіційного безробіття та безробіття за методологією МОП, навантаження незайнятого населення на одне вільне робоче місце, вакантну посаду);
- 5) *інституціональних чинників* (абсолютного та відносно-го рівнів державного фінансування ЗВО, номінальних показників змін у нормативно-правовому регулюванні діяльності ЗВО).

Результати проведеного аналізування за рівнем значимості ( $p = 0,1$ ) свідчать про те, що на кількість абітурієнтів мають вплив чинники: кількість народжених (з лагом 17 років) та рівень реальної заробітної плати (табл. 1.1).

За результатами багатофакторного аналізу побудовано формулу залежності кількості студентів, прийнятих до ЗВО



III–IV рівня акредитації, від чинників зовнішнього середовища (табл. 1.1):

$$Y_i = 0,86 \cdot \mathcal{C}_{i-17}^{нар.} + 1,05 \cdot I_i^{з.п.} - 217,45, \quad (1.1)$$

де  $Y_i$  — кількість студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, тис. осіб;  $\mathcal{C}_{i-17}^{нар.}$  — кількість народжених в Україні з лагом 17 років, тис. осіб;  $I_i^{з.п.}$  — індекс реальної заробітної плати порівняно з рівнем 2007 року, %.

Визначена модель пояснює 91,7% варіації результативної ознаки, що підтверджує коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,917$  та коефіцієнт кореляції ( $R$ ), який становить відповідно 0,957.

**Таблиця 1.1 — Вихідні дані для побудови моделі залежності кількості студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівнів акредитації, від чинників «кількість народжених» і «рівень реальної заробітної плати»**

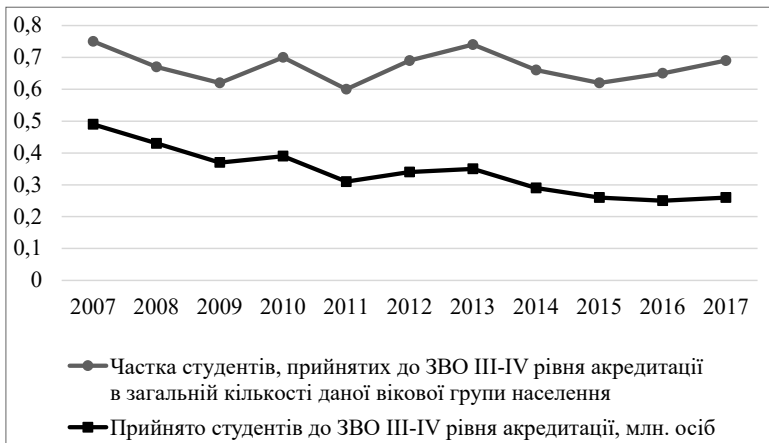
Роки	Прийнято студентів до ЗВО III–IV рівня акредитації, тис. осіб	Кількість народжених з лагом у 17 років, тис. осіб	Коефіцієнт зростання реальної заробітної плати ланцюговий, %	Індекс реальної заробітної плати порівняно з 2007 роком, %*
2007	491,2	657,2	100	100
2008	425,2	630,8	106,3	106,6
2009	370,5	596,8	90,8	96,8
2010	392,0	557,5	110,2	106,7
2011	314,5	521,6	108,7	115,9
2012	341,3	492,9	114,4	132,6
2013	348,0	467,2	108,2	143,5
2014	291,6	442,6	93,5	134,2
2015	259,9	419,2	79,8	107,1
2016	253,2	389,2	109,0	116,7
2017	264,4	385,1	119,1	139,0
2018	...	376,5	112,5	156,4

\* Розраховано автором

Водночас підвищення точності моделі шляхом установлення рівня значимості ( $p = 0,05$ ) призвело до виключення з числа факторних ознак індексу реальної заробітної плати. Тобто модель, яка описує залежність кількості студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівнів акредитації, від кількості народжених з лагом у 17 років, є більш точною порівняно з двофакторною моделлю (рис. 1.3).

За результатами регресійного аналізу залежність між указаними ознаками можна описати за допомогою будь-якої з основних математичних функцій (лінійної, логарифмічної, квадратичної, кубічної, степеневі та ін.), оскільки для кожної з них виявлено наявність щільного прямого зв'язку між кількістю народжених та чисельністю студентства, прийнятого до ЗВО III–IV рівнів акредитації (університетів, академій, інститутів). Високі рівні коефіцієнтів кореляції та детермінації для економетричних моделей за всіма основними математичними функціями обумовлюють доцільність використання графічного методу при виборі конкретної функції. Так, на рисунку 1.4. наведено динаміку *абсолютних* (кількості прийнятих студентів до ЗВО III–IV рівня акредитації) і *відносних* (частка студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації в загальній чисельності даної вікової групи населення). Дані, наведені на рисунку 1.4, ілюструють лінійну залежність між динамікою абсолютного та відносного рівня результативної ознаки. Водночас, починаючи з 2015 року, намітилась тенденція до більшого зростання частки студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, у загальній чисельності відповідної вікової групи населення порівняно з показником кількості таких студентів. Зазначене уможливорює припущення про те, що в період 2015–2017 рр. на кількість студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, почали впливати чинники, дія яких призвела до підвищення відносного рівня результуючої ознаки порівняно з її абсолютним рівнем.

Із високою ймовірністю встановлено, що такими чинниками стали зміна політики у сфері управління вищою освітою і початок реформування системи вищої освіти в 2014 році



**Рисунок 1.4 — Зіставлення рядів динаміки абсолютного та відносного рівнів результативної ознаки (кількості студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, та їх частки в загальній кількості відповідної вікової групи населення) (розраховано автором за даними [99])**

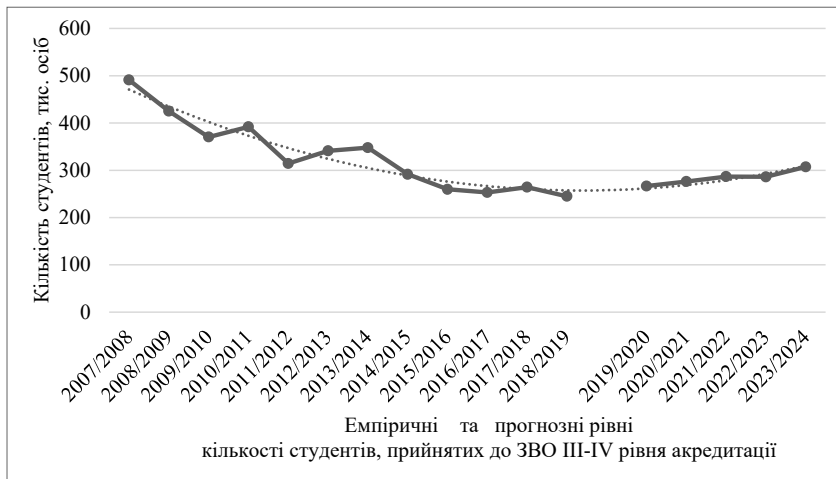
з урахуванням євроінтеграційного курсу України. Так, Український державний центр міжнародної освіти наприкінці 2018 року повідомив про поступальне зростання в Україні кількості іноземних студентів (63 310 осіб станом на 23.11.2018 р.) [100]. Так, для забезпечення об'єктивності економетричної моделі залежності кількості студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, від кількості народжених з лагом у 17 років, необхідно обрати математичну функцію, яка враховуватиме тенденцію більш помітного зростання частки таких студентів порівняно з темпами зростання кількості відповідної вікової групи населення України. Такими функціями є, зокрема, квадратична, кубічна, логістична, експоненціальна. З урахуванням коефіцієнтів кореляції та детермінації, а також рівня критерію Фішера при побудові економетричної моделі обрано квадратичну функцію. Отже, модель залежності кількості студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, від кількості народжених з лагом 17 років має вигляд:

$$Y_i = 0,001 \cdot (\mathcal{C}_{i-17}^{нар.})^2 - 0,269 \cdot \mathcal{C}_{i-17}^{нар.} + 219,199, \quad (1.2)$$

де  $Y$  — кількість студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, тис. осіб;  $\mathcal{C}_{нар.}$  — чисельність народжених в Україні з лагом у 17 років, тис. осіб.

Відповідно для обраної квадратичної регресійної моделі коефіцієнт кореляції ( $r$ ) становить 0,895 і свідчить про існування сильного прямого зв'язку між факторною і результативною ознаками. Статистична значимість моделі ( $p < 0,001$ ) дуже висока. Таким чином, використання квадратичної моделі для характеристики залежності між досліджуваними змінними є доцільним. Отже, проведене аналізування свідчить, що суттєвим чинником, який визначає кількість студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації (університетів, академій, інститутів), є кількість народжених дітей (з лагом у 17 років). Використання запропонованої регресійної моделі дає змогу з високою точністю прогнозувати кількість прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації студентів. На рисунку 1.5 наведено емпіричні дані з 2007 по 2018 рік та прогнознi значення показників прийому студентів до ЗВО III–IV рівня акредитації (для прогнозного періоду 2019–2023 рр.).

Як свідчать дані прогнозу, наведені на рисунку 1.5, починаючи з 2019 року, очікується поступове збільшення кількості абітурієнтів і, відповідно, студентів унаслідок зростання показників народжуваності в Україні у 2002–2006 роках, а також у результаті перманентного зростання кількості іноземних студентів. За результатами дослідження [101], кількість вступників до професійно-технічних навчальних закладів освіти України також матиме тенденцію до підвищення протягом 2019–2023 рр. Необхідно відзначити, що зростання кількості студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації протягом 2019–2023 рр., слід очікувати за умови, що інші чинники формування контингенту студентів вітчизняних ЗВО залишаться незмінними і при цьому збережеться тенденція до зростання кількості іноземних студентів, які навчаються в українських ЗВО.



**Рисунок 1.5 — Емпіричні та прогнозні значення кількості студентів, прийнятих до ЗВО III–IV рівня акредитації, тис. осіб. (розраховано та побудовано автором за даними [99])**

Водночас загострення фінансово-економічної і соціально-політичної ситуації в Україні спричинило збільшення відтоку абітурієнтів до країн Європи, що призвело до відсутності позитивної динаміки показника прийнятих студентів або навіть до його зниження. Зазначене свідчить про доцільність продовження реформування системи вищої освіти з метою збільшення в Україні відтоку іноземних студентів та скорочення масштабів академічної міграції української молоді, яка є основним джерелом формування і примноження людського капіталу країни. Більш складним, але стратегічно важливим для забезпечення економічної безпеки вітчизняних ЗВО, системи вищої освіти та України загалом є завдання соціально-політичної стабілізації та забезпечення сталого економічного розвитку країни. Реалізація зазначених завдань сприятиме подоланню демографічної кризи і, отже, збільшенню відтоку абітурієнтів ЗВО III–IV рівня акредитації, що є чинником безпосереднього впливу на рівень економічної безпеки всіх закладів вищої освіти.

Із метою адаптації системи вищої освіти до умов соціально-економічної євроінтеграції сформовано проект «Стратегію реформування вищої освіти в Україні до 2020 року». Основною метою даної стратегії є «створення привабливої та конкурентоспроможної національної системи вищої освіти, інтегрованої у Європейський простір вищої освіти та Європейський дослідницький простір» [102]. Реалізація цієї стратегії базується на принципах людиноцентричності, наукової обґрунтованості, готовності до системних змін, реалістичності та поетапності й передбачає виконання таких завдань, як:

- 1) забезпечення рівного доступу до вищої освіти, реалізація прав громадян на безоплатну вищу освіту на конкурентній основі;
- 2) реорганізація менеджменту вищої освіти в напрямі дебіюрократизації, децентралізації, забезпечення автономії та відповідальності ЗВО;
- 3) забезпечення можливості підготовки професіоналів і генерації ідей для прискореної модернізації країни;
- 4) забезпечення високої якості вищої освіти на основі справедливої конкуренції між ЗВО;
- 5) створення щільного зв'язку між системою вищої освіти та ринком праці;
- 6) забезпечення інтеграції вищої освіти в освітньо-науковий простір Європи, світу.

Основною перешкодою реалізації даної стратегії є недостатня конкурентоспроможність вітчизняних ЗВО на європейському ринку освітніх послуг через прагнення значної частини населення отримати роботу в ЄС, що обумовлено більш високим рівнем соціально-економічного розвитку країн Європи, тобто вищим рівнем оплати праці та вищим рівнем життя. Актуальність питання повернення молоді в Україну й утримання її від академічної і трудової міграції до країн ЄС підвищується у зв'язку з тим, що демографічна ситуація в Україні не є унікальною. Тенденції старіння населення, зниження рівня народжуваності, від'ємного рівня природного приросту населення та відповідного скорочення кількості

студентів університетів є характерними для більшості країн ЄС, інших розвинених країн та пострадянських країн, що підтверджують дослідження, представлені в працях [103–104]. Так, у [103] зазначається, що «... населення європейських країн в середньому старші жителів інших частин світу». Даний висновок став результатом соціологічного дослідження, проведеного співробітниками Берлінського інституту населення і розвитку. Це, як зазначає електронне видання «Корреспондент.net» [104], може в перспективі призвести до значної кількості проблем, зокрема: проблем із виплатою пенсій та соціальної допомоги в майбутньому через недостатність бази оподаткування і соціальних внесків, проблеми з пошуком висококваліфікованих компетентних кадрів. Показник смертності у 28 країнах-членах ЄС в 2015 р. уперше з часів Другої світової війни перевищив показник народжуваності. Однак передбачається, що населення країн ЄС продовжить зростати і збільшиться з 510 до 529 мільйонів осіб до середини століття завдяки іммігрантам з інших країн [104]. Підтвердженням даного прогнозу є те, що нинішня міграційна криза і пов'язаний з нею приріст населення позитивно вплинули на демографічну ситуацію в Європейському Союзі. При цьому Європейський Союз є демографічно неоднорідним. Зокрема, країни Центральної, Західної і Північної Європи найближчими роками матимуть відносно високі показники народжуваності та імміграції, а в країнах Південної і Східної Європи спостерігатиметься від'ємний приріст населення.

При цьому українські ЗВО є привабливими для студентів-іноземців більш ніж із 150 країн світу, зокрема, таких: Індія (16,4%), Азербайджан (11,3%), Марокко (8,8%), Туркменістан (6,7%), Нігерія (4,9%), Грузія (4,2%), Туреччина (4,1%), Єгипет (3,8%), Узбекистан (3,5%), Йорданія (3,2%) та інших (33,1). Це пояснюється, перш за все, невисокою вартістю навчання і проживання в Україні [100]. Серед основних переваг здобуття вищої освіти в Україні потрібно назвати [100]:

- 1) *доступність отримання освіти* завдяки незначним витратам на проживання на території України і значно

- нижчі й вартості навчання порівняно з вартістю навчання в університетах інших європейських країн;
- 2) *міжнародне визнання певних наукових досягнень*, задовільна якість освітніх послуг та ефективність методів навчання, достатня кількість ЗВО, що здійснюють підготовку іноземних студентів (239 ЗВО у 2017–2018 н.р.);
  - 3) *рівність прав і свобод* іноземних громадян та громадян України.

Забезпечення достатнього контингенту студентів у вітчизняних ЗВО в умовах несприятливої демографічної ситуації потребує від освітніх закладів підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках освітніх послуг для залучення як українських, так й іноземних абітурієнтів.

Інформатизація суспільства обумовлює залежність рівня конкурентоспроможності університетів від рейтингів, які є відображенням ефективності освітньої та наукової діяльності ЗВО. Рейтинги є орієнтиром при виборі ЗВО для українських та іноземних абітурієнтів, а також потенційних партнерів. Особливо значимими для забезпечення конкурентоспроможності ЗВО є рейтинги інтернет-присутності, оскільки саме глобальна мережа є основним джерелом інформації для цільової аудиторії ЗВО, а саме: молоді, представників бізнес-структур, громадських організацій, інших навчальних закладів як в Україні, так і за кордоном.

Дослідження динаміки рейтингових показників вітчизняних ЗВО (зокрема, показників у рейтингових системах: «ТОП-200 Україна», «Компас», Консолідованого рейтингу ЗВО України, Webometrics Ranking of World Universities, Рейтингу університетів України за показниками Scopus) [105–113], а також кількісних показників, що характеризують результативність вступних кампаній українських ЗВО (кількість заяв, що надійшли від абітурієнтів до ЗВО; кількість студентів, прийнятих до ЗВО; кількість студентів, що навчаються у ЗВО) дало змогу виявити суттєву залежність кількості заяв абітурієнтів, що надійшли до українських ЗВО, від показників вищих навчальних закладів у рейтингу за показниками Scopus



від місця ЗВО в рейтингу Webometrics Ranking of World Universities (далі Webometrics).

Результати регресійного аналізу свідчать про те, що варіація кількості заяв абітурієнтів більш ніж на 50% залежить від варіації їхніх позицій у рейтингу Webometrics, оскільки нелінійний коефіцієнт кореляції ( $r$ ) відповідно до логарифмічної моделі склав 0,748. Даний академічний рейтинг університетів є найбільшим у світі за кількістю охоплених навчальних закладів. Основними завданнями даного рейтингу є:

- сприяння академічній інтернет-присутності, підтримка ініціатив відкритого доступу до знань, які генеруються університетами;
- розширення глобальної діяльності університету;
- об'єктивність інформації про університет, представленої в мережі Інтернет.

При побудові рейтингу враховано, що Інтернет у XXI ст. є найважливішим інструментом наукових та освітніх комунікацій, дистанційного навчання, залучення талановитої молоді до участі в наукових дослідженнях, налагодження партнерських зв'язків із бізнес-структурами, розширення джерел фінансування тощо.

На відміну від таких світових рейтингів університетів, які відображають позиції світових університетів-лідерів (QS World University Rankings, The Times Higher Education World University, Academic Ranking of World Universities), та українських рейтингів, які висвітлюють лише позиції вітчизняних ЗВО на національному ринку освітніх послуг («ТОП-200 Україна», «Компас», Консолідованого рейтингу ЗВО України), Webometrics відзеркалює позиції значної кількості університетів (більше 20 тисяч) з різних країн світу [107]. Опосередковано даний рейтинг ураховує також якість освітніх послуг, рівень наукових досліджень, академічний престиж університетів, економічну та суспільну значимість університету. Якісний аналіз посилань у глобальній мережі забезпечує мультиінституційність, детальність і міждисциплінарність дослідження, а також репрезентативність вибірки джерел інформації.

Методологія побудови рейтингу Webometrics передбачає визначення показників [107]:

1. *Вплив (Impact)* — показник, який ураховує кількість гіперпосилань на домен університету, а також кількість доменів, із яких надходять посилання. У такий спосіб показник впливу характеризує рівень цитованості та популярності інформації, розміщеної в домені університету.

2. *Діяльність (Activity)* — показник, що об'єднує критерії: 1) присутність (Presence) — відображає кількість та різноманітність інформації, що знаходиться на сайті університету; 2) відкритість (Openness) — ілюструє кількість розміщених файлів, проіндексованих пошуковою системою Google Scholar; 3) якість (Excellence) — характеризує кількість наукових статей, опублікованих співробітниками університету в журналах, які належать до наукометричної бази Scopus та до складу 10% найбільш цитованих статей у відповідних наукових галузях.

Серед недоліків рейтингу Webometrics можна виокремити:

- 1) *відсутність класифікації закладів освіти* за спеціалізацією, типом і розміром, проте за необхідності така класифікація може бути здійснена;
- 2) *опосередкованість методики оцінювання* при її вищій об'єктивності порівняно з рейтингами, в основі яких — опитування;
- 3) *наявність помилок*, характерних для автоматизованих алгоритмів веб-аналізу і водночас їхня висока статистична достовірність;
- 4) *безпосередня залежність показників рейтингу* від розміру наявних ресурсів, розмірів фінансування, кількості викладачів та студентів, що є притаманним для більшості систем рейтингування університетів.

Саме Webometrics Ranking of World Universities є рейтингом, який найбільш точно відображає рівень конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО на національному ринку освітніх послуг, оскільки позиції ЗВО в цьому рейтингу корелюють з кількістю заяв, що надходять до українських ЗВО від

абітурієнтів, і кількістю прийнятих до ЗВО студентів. Дану залежність описано у формулі [115, с. 11]:

$$Y = -3675 \ln x + 21007, \quad (1.3)$$

де  $Y$  — кількість заяв, поданих до ЗВО в 2018 році;  $x$  — рейтинг відповідного ЗВО у *Webometrics Ranking of World Universities* в 2018 році.

На особливу увагу заслуговує рейтинг закладів вищої освіти України за показниками Scopus. Даний рейтинг ЗВО визначається за даними про кількість публікацій співробітників ЗВО, а також за рівнем їх цитованості в понад 20 тисячах наукових журналів і сотнях книжкових серій. Станом на початок 2019 року до бази даних Scopus включено 163 заклади вищої освіти України, що на 27 навчальних закладів більше ніж у 2017 році. Кількість публікацій у наукових виданнях, які індексуються наукометричною базою даних Scopus, є одним із критеріїв, за якими визначається місце університету в рейтингу *Webometrics*, вагомість якого становить 16,6%. Однак за результатами здійсненого регресійного аналізу виявлено, що для вітчизняних ЗВО спостерігається більш суттєва залежність позиції в рейтингу *Webometrics* від показників: кількість публікацій у наукових виданнях, що індексуються наукометричною базою даних Scopus; кількість цитувань; індекс Гірша.

Установлено, що найсуттєвішою є залежність місця ЗВО у *Webometrics* від кількості публікацій у наукових виданнях, що індексуються наукометричною базою даних Scopus, нелінійний коефіцієнт кореляції ( $r$ ) за результатами регресійного аналізу склав 0,853; відповідно, коефіцієнт детермінації ( $r^2$ ) становить 0,728; точність моделі дуже висока ( $p = 0$ ). Формула залежності місця ЗВО від кількості публікацій у виданнях, що індексуються наукометричною базою даних Scopus, має вигляд:

$$Y = 7913,2 + x^{-0,859}, \quad (1.4)$$

де  $Y$  — місце ЗВО у *Webometrics Ranking of World Universities* у 2018 році;  $x$  — кількість публікацій у наукових виданнях, що індексуються наукометричною базою даних Scopus у 2018 році.

Дана модель, на відміну від попередніх моделей (залежності кількості абітурієнтів від рівня народжуваності з лагом у 17 років; залежності кількості абітурієнтів від рівня народжуваності з лагом у 17 років та рівня реальної заробітної плати; залежності кількості заяв, що надійшли від абітурієнтів, від позицій ЗВО в Webometrics Ranking of World Universities), має суттєві обмеження щодо практичного застосування. Зокрема, сформована модель не може бути використана з метою прогнозування зміни позицій конкретного ЗВО в рейтингу Webometrics відповідно до збільшення кількості публікацій співробітників даного закладу вищої освіти в наукових виданнях, що індексуються наукометричною базою даних Scopus. Це пояснюється тим, що необхідність підтвердження шляхом публікації в таких виданнях якості наукових досліджень є відносно новим цільовим орієнтиром діяльності співробітників ЗВО, тож кількість вітчизняних публікацій у виданнях, що індексуються Scopus, щороку значно зростає. Зазначене означає, що навіть збереження рейтингових позицій певного ЗВО вимагає від його співробітників суттєвого збільшення кількості таких публікацій.

Показники кількості публікацій у виданнях, що індексуються в Scopus, їх цитованість, а також індекс Гірша потребують ґрунтовних теоретичних досліджень, систематичної аналітичної роботи та високого рівня практичної значимості досліджень, що проводять співробітники ЗВО. Так, рівень даних показників є відображенням рівня компетентності та кваліфікованості науково-педагогічного персоналу, а також якості наявного наукового доробку колективу ЗВО, тобто рівнів людського і інтелектуального капіталів ЗВО. Отже, отримана модель має суттєве теоретичне і практичне значення, оскільки ілюструє суттєвість впливу таких важливих складових економічного потенціалу ЗВО, як людський та інтелектуальний капітал, на рівень конкурентоспроможності закладу вищої освіти, індикатором якої є місце ЗВО в рейтингу Webometrics.

У свою чергу місце ЗВО у Webometrics Ranking of World Universities, тобто рівень інтернет-присутності закладу вищої освіти суттєво впливає на кількість заяв, що надходять до ЗВО

від абітурієнтів і, отже, на кількість студентів, прийнятих до даного ЗВО. З огляду на те, що саме скорочення кількості абітурієнтів визначено за результатами дослідження найсуттєвішою загрозою економічній безпеці вітчизняних ЗВО, можна стверджувати, що рівень інтернет-присутності ЗВО як характеристики його конкурентоспроможності, та опосередковано кількість публікацій науково-педагогічних працівників ЗВО, опублікованих у виданнях, які індексуються у Scopus, як індикатора людського та інтелектуального капіталу ЗВО, визначають рівень економічної безпеки закладу вищої освіти.

Окрім того, у найближчій перспективі передбачається посилення впливу показників публікацій та цитованості науково-педагогічних працівників ЗВО в періодичних виданнях, включених до бібліографічної бази Scopus, а також Web of Science Core Collection на рівень економічної безпеки ЗВО, особливо державних, у зв'язку з високою ймовірністю прийняття проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження формули розподілу обсягу видатків загального фонду державного бюджету між закладами вищої освіти на підготовку кадрів на умовах державного замовлення та забезпечення діяльності їх баз практики». Відповідно до методики розподілу передбачається врахування зазначених показників при визначенні розміру видатків за якісні показники діяльності закладу вищої освіти. Окрім того, важливими чинниками економічної безпеки державних ЗВО даною методикою визначено масштаби їхньої діяльності (контингент науково-педагогічних працівників та студентів); здійснення підготовки студентів за галузями знань (спеціальностями), визначеними пріоритетними для соціально-економічного розвитку України; частка студентів, які навчаються за державним замовленням; рівень базової підготовки здобувачів вищої освіти; рівень працевлаштування випускників; присутність ЗВО в хоча б одному з провідних світових університетських рейтингів, а саме: QS World University Rankings; The Times Higher Education World University Rankings; Academic Ranking of World Universities — World Top 500 Universities. Аналізуючи вказані рейтингові системи, зазначимо, що QS World University Rankings — це один із

найбільш впливових рейтингів найкращих університетів світового рівня, який формується за результатами глобального дослідження показників освітніх і наукових досягнень університетів.

Методологія побудови QS World University Rankings передбачає врахування 5-ти індикаторів:

- 1) *академічної репутації* (вагомість 40%), яка характеризує якість викладання та наукових досліджень;
- 2) *репутації серед роботодавців* (вагомість 10%), що є відображенням компетентності, інноваційності та ефективності випускників університетів за оцінками роботодавців QS;
- 3) *співвідношення кількості викладачів та студентів* (вагомість 20%), яке є індикатором якості викладання;
- 4) *цитованості* (вагомість 20%), яка визначається як кількість цитат на всі публікації співробітників університету протягом 5-ти років у періодичних виданнях, включених до бібліографічної бази Scopus із урахуванням кількості співробітників університету;
- 5) *рівня залучення іноземних викладачів* (вагомість 5%) та *рівня залучення іноземних студентів* (вагомість 5%), які є індикаторами міжнародного визнання університету.

Не менш важливою міжнародною рейтинговою системою є The Times Higher Education World University Rankings, при визначенні якого враховують 13 індикаторів, об'єднаних у 5 груп:

- 1) *навчання* (вагомість 30%), що відображає рівень академічної репутації, оптимальність кількісних і якісних характеристик контингенту викладачів та студентів, а також дохід від освітньої діяльності;
- 2) *дослідження* (вагомість 30%), котре характеризує обсяги, дохідність і репутацію досліджень, що проводять в університеті;
- 3) *цитування* (вагомість 30%), що є індикатором актуальності та важливості наукових досліджень університету;
- 4) *міжнародне визнання* (вагомість 7,5%), що визначають із урахуванням частки іноземних студентів, викладачів та партнерів у загальній їхній кількості;

5) *комерціалізація знань* (частка 2,5%), яка характеризує рівень доходів від упровадження результатів наукових досліджень.

Необхідно також назвати Academic Ranking of World Universities — світовий рейтинг університетів, при визначенні якого враховують такі показники:

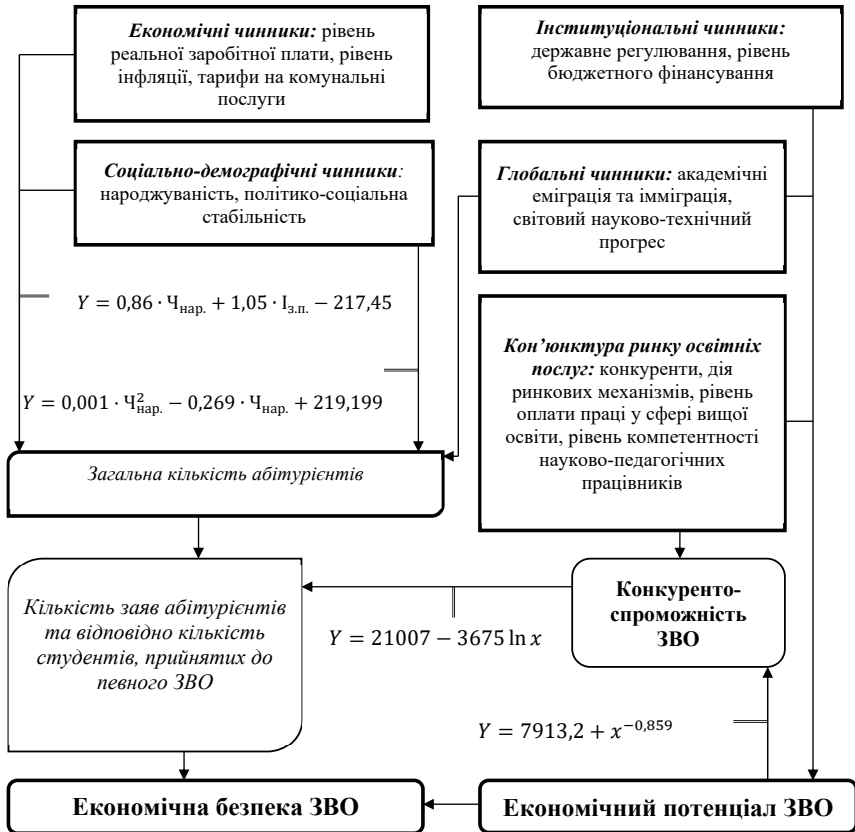
- кількість співробітників і випускників;
- кількість Нобелівських та Фолдсовських премій;
- кількість високоцитованих досліджень;
- кількість публікацій, проіндексованих в Science Citation Index-Expanded та Social Sciences Citation Index;
- продуктивність університету.

Рейтинги QS World University Rankings, The Times Higher Education World University Rankings та Academic Ranking of World Universities відображають позиції університетів — лідерів на світовому ринку освітніх послуг та наукових досліджень. Досягнення необхідних рівнів міжнародного визнання, академічної репутації, актуальності та практичної значимості наукових досліджень потребує залучення значної кількості інтелектуальних, людських, фінансових та матеріальних ресурсів, що на даний момент є практично неможливим для більшості вітчизняних ЗВО. Водночас розвиток ЗВО до рівня, що забезпечить місце у світових рейтингах університетів-лідерів, має стати одним із стратегічних орієнтирів ЗВО, що є флагманами українського ринку освітніх послуг.

Аналізування середовища функціонування вітчизняних ЗВО та чинників, що впливають на рівень економічної безпеки національної системи вищої освіти (ЕБНСВО), є основою для формування аналітичної моделі взаємозв'язку між рівнем КС та ЕБ у системі чинників економічної безпеки (рис. 1.6).

Запропонована модель є результатом кількісного і якісного аналізування чинників зовнішнього середовища, більшість із яких впливає на рівень економічної безпеки ЗВО опосередковано. Серед соціально-демографічних чинників найсуттєвішу загрозу для економічної безпеки вітчизняних ЗВО становить рівень народжуваності, оскільки його зниження призвело до

скорочення кількості абітурієнтів. Дана залежність представлена у вигляді квадратичної моделі, відповідно до якої 80,1% варіації кількості абітурієнтів пояснюється варіацією рівня народжуваності з лагом у 17 років. Статистично менш значимим є вплив на кількість абітурієнтів рівня реальної заробітної плати в державі. Лінійна модель, що враховує одночасно вплив двох чинників (народжуваності та рівня реальної заробітної плати), пояснює 91,7% варіації результативної ознаки (кількості



**Рисунок 1.6 — Аналітична модель взаємозв'язку між рівнем КС та ЕБ у системі чинників економічної безпеки певних ЗВО та НСВО загалом (розроблено автором)**



абітурієнтів). На загальну кількість абітурієнтів в Україні впливають також процеси академічної міграції, однак потоки студентів-емігрантів та студентів-іммігрантів протягом останніх років є врівноваженими, тобто чисельність українського студентства, яке навчається за кордоном, приблизно дорівнює чисельності іноземного студентства, яке здобуває освіту в Україні.

Регресійний аналіз макроекономічних показників, які характеризують інституціональні та глобалізаційні чинники, а також показники, які характеризують кон'юнктуру ринку освітніх послуг в Україні, не виявив кореляційного зв'язку між даними показниками та індикаторами рівнів економічної безпеки, конкурентоспроможності й економічного потенціалу ЗВО. Однак зазначені чинники безпосередньо впливають на рівень економічного потенціалу ЗВО, індикаторами двох основних складових якого (інтелектуального та людського капіталів) є кількість публікацій та цитованість у виданнях, що індексуються бібліографічною базою даних Scopus, а також індекс Гірша.

Модель залежності кількості заяв абітурієнтів від позиції ЗВО у Webometrics Ranking of World Universities і відповідно від кількості публікацій у виданнях, що індексуються бібліографічною базою Scopus, ілюструє залежність конкурентоспроможності ЗВО (індикатором якої є кількість заяв абітурієнтів) від рівня кадрового потенціалу ЗВО (індикатором якого є кількість публікацій науково-педагогічних працівників). Так само рівень кадрового потенціалу ЗВО є однією з найвагоміших складових його економічного потенціалу.

Отже, запропонована аналітична модель, а також результати оцінювання інтенсивності впливу чинників на рівень економічної безпеки ЗВО і НСВО загалом дають змогу виявити пріоритетні напрями подолання загроз та використання можливостей зовнішнього середовища. Окрім того, результати аналізування, загроз та можливостей разом із результатами оцінювання рівня економічної безпеки є основою для вибору стратегії та розроблення системи заходів щодо управління економічною безпекою.

#### **1.4. Методологія моніторингу загроз розвитку системи закладів вищої освіти України в умовах глобалізації**

Вища освіта як суттєвий чинник забезпечення конкурентоспроможності і економічної безпеки країни є найбільш вразливою ланкою для викликів глобалізації та внутрішніх загроз. У національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 [3] зазначається, що розбудова національної системи освіти в умовах становлення України як самостійної незалежної держави відбувається на тлі певної множини ризиків і загроз, серед яких:

- 1) *нестабільність економіки*, обмеженість ресурсів для забезпечення системної реалізації всіх завдань і заходів, передбачених стратегією;
- 2) *розшарування суспільства* за матеріальним становищем сімей;
- 3) *негативний вплив* складної демографічної ситуації;
- 4) *несприйняття частиною суспільства* запропонованих реформ;
- 5) *неготовність деяких освітян* до інноваційної діяльності;
- 6) *недостатня підготовленість* органів управління освітою до комплексного вирішення нових завдань, до координації діяльності всіх служб та інституцій.

На сучасному етапі для України завдання розвитку національної системи вищої освіти повинно стати пріоритетним для держави, оскільки освіта виконує важливу соціальну функцію — збереження та примноження інтелектуального капіталу як важливого чинника конкурентоспроможності та сталого розвитку України.

За результатами аналізування української і зарубіжної наукової літератури [69, 117], у якій відображено сучасні проблеми розвитку освітньої системи, зроблено висновок про необхідність розроблення моделі розвитку системи вищої освіти України з урахуванням множини чинників зовнішнього середовища.

Установлено, що управління економічною безпекою системи вищої освіти, з одного боку, характеризується як сукупність економічних відносин, що уможливають протидію загрозам порушення рівноваги і стійкості національної системи вищої освіти, а з іншого — як процес, спрямований на створення умов для безперервної адаптації господарської діяльності, економічного механізму закладів вищої освіти до досягнення поставлених цілей у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Аналізування наукової літератури та особливостей функціонування системи вищої освіти засвідчило, що економічна безпека вищої освіти залежить від множини чинників різного походження, їх сили та тривалості дії (рис. 1.7), де надано систему чинників економічної безпеки вищої освіти України, яка стала результатом узагальнення наукових підходів, викладених у працях [1, 8–10, 42, 45, 46, 50, 69, 117–119, 121]).

При вивченні механізмів забезпечення економічної безпеки ЗВО В. В. Коврегін запропонував виокремити властивості й ознаки економічної безпеки ЗВО (ВНЗ), серед яких [122, с. 2]:

- необхідність дотримання вимог законодавства, які визначають статус освітньої установи;
- необхідність дотримання балансу соціальних і економічних цілей;
- необхідність забезпечення сталого розвитку та цілісність економічної системи ЗВО.

За результатами проведених ним досліджень зроблено висновок, що джерелом загроз економічній безпеці ЗВО є конфлікт між освітніми та економічними цілями. Кожному рівню розвитку ЗВО відповідає певна система небезпек, що відрізняються від інших у таких аспектах: перелік загроз економічній безпеці; ступінь небезпеки цих загроз; чинники економічної безпеки і рівень їхніх порогових значень [122, с. 2–3].

Для вирішення завдання оцінювання стану ризикованості зовнішнього середовища з позицій забезпечення економічної безпеки ЗВО зарубіжними вченими розроблено систему індикативних показників та критеріїв їх оцінювання, які запропоновано класифікувати за такими ознаками:

- ресурсного забезпечення;
- економічної безпеки суб'єктів освітнього процесу;
- рівня управлінських рішень (якості менеджменту) у сфері управління економічною безпекою закладу вищої освіти [73, 118, 124].

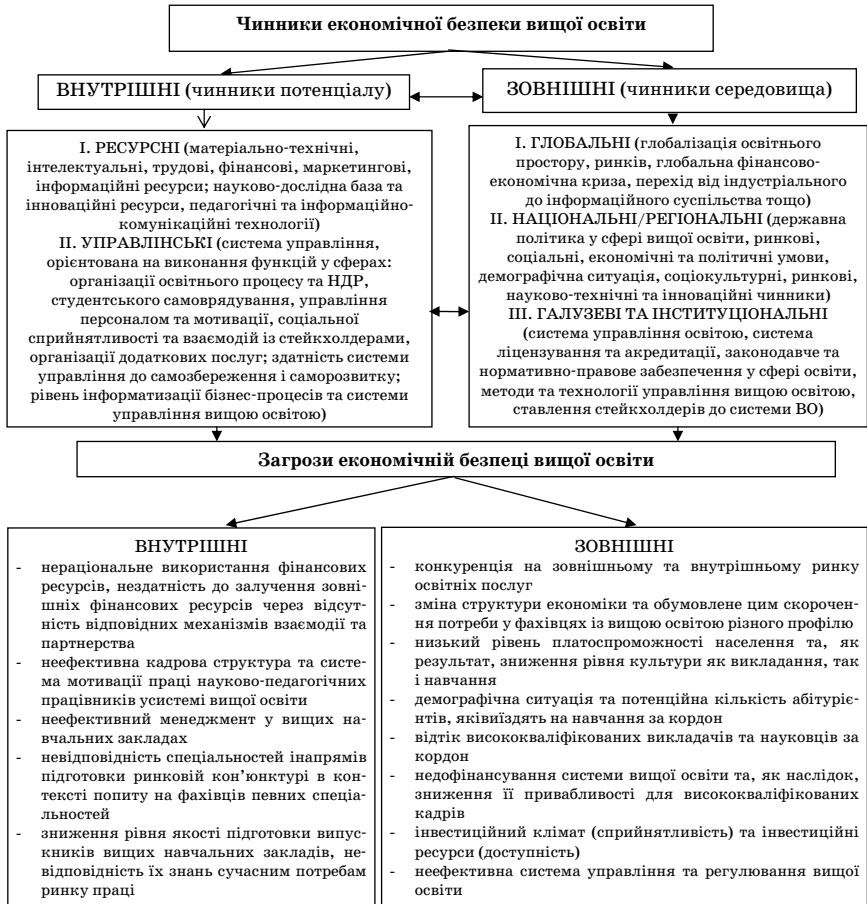


Рисунок 1.7 — Система внутрішніх і зовнішніх чинників економічної безпеки вищої освіти (систематизовано та доповнено за даними [67, 99, 117, 121, 124–126])

Водночас учені висловлюють припущення, що рівень економічної безпеки ЗВО залежить не лише від внутрішніх чинників, а й від стану економіки, зокрема рівня державного фінансування освітньої сфери [118].

Загострення питань економічної безпеки освіти і освітніх закладів пояснюється тим, що економіка пов'язана з проблемою безпеки, ризиків. Кожну дію інтелектуальної системи, яка орієнтує себе в потоці швидкозмінних знань, необхідно завжди перевіряти на можливість появи множини загроз. Так, незважаючи на різноманітність підходів до систематизації загроз і критеріїв економічної безпеки ЗВО, представлені в науковій літературі підходи не охоплюють усього спектра сучасних проблем, що перешкоджає створенню ефективного механізму протидії та нейтралізації цих загроз [95, 98, 127–129]. Окрім того, як зазначено в праці [129], у процесі дослідження загроз економічній безпеці в освітній сфері недостатню увагу приділено потенційним загрозам, які можуть виникнути в майбутньому внаслідок змін економічної системи ЗВО.

Тенденції та перспективи розвитку вищої освіти України в сучасних умовах визначаються множиною проблем, небезпек та ризиків, основними з яких є [121, 130]:

- *недостатній рівень фінансового забезпечення* закладів вищої освіти та, як наслідок, зниження обсягів і якості ресурсів (матеріальних, фінансових і трудових);
- *матеріально-технічна база ЗВО*, яка характеризується високим рівнем зношеності основних засобів, унеможливорює проведення наукових досліджень на сучасному рівні та позначається на кваліфікаційних характеристиках випускників;
- *недостатній рівень інвестування* в поліпшення матеріально-технічної бази, інформатизацію освіти та інноваційний розвиток ЗВО;
- *низький рівень оплати праці* працівників вищої кваліфікації у ЗВО, через що знижується рівень якісного складу науково-педагогічних працівників, відбувається плінність кадрів;

- *регіональні диспропорції* у фінансуванні підготовки студентів у різних регіонах України, унаслідок чого знижується рівень конкурентоспроможності національної системи вищої освіти.

В умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів освітня система України потрапляє під вплив чинників, які, з одного боку, відкривають нові можливості для розвитку, а з іншого — породжують нові небезпеки та загрози.

Аналізуючи вплив чинників економічної безпеки ЗВО, які систематизовано в працях Снігир Л. П. [131, с. 649–652], Богми О. С. [133], Петрової І. Л. [134], необхідно визначити ті, що належать до групи чинників-загроз:

1. *Політичне середовище*. Для нього характерним є дві групи процесів, зумовлених зміною загальнополітичних орієнтацій у суспільстві.

2. *Економічне середовище*. Визначається загальною економічною ситуацією в країні та є найважливішим чинником підвищення економічної безпеки у сфері освіти.

3. *Демографічна ситуація*. Вона продовжує погіршуватися через зниження якості та рівня життя населення при позитивно зростаючих «номінальних» показниках прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати. Також на неї негативно впливає постійно зростаючий рівень інфляції та валютних курсів, зростання безробіття, скорочення народжуваності та старіння населення, відтік професійних кадрів з країни.

4. *Соціокультурне та морально-етичне середовище*. Воно внаслідок впливу інших чинників (політичних, економічних, демографічних) деформувалося, що проявилось в домінуванні «права сильнішого», недобросовісній конкуренції, погіршенні соціального клімату всередині колективів ЗВО.

5. *Науково-технічне середовище*. НТП є одним із найбільш масштабних чинників прямої дії, що визначає попит на освітні послуги за відповідними освітніми програмами та спеціальностями.

До чинників-можливостей, які виокремлено за результатами аналізування праці [41], доцільно зарахувати:

1. *Правове середовище.* Воно визначається правовими актами, що регулюють відносини власності, підприємництва, конкуренції, захист прав споживачів, відображеними в Законі України «Про освіту» [6].

2. *Національне середовище.* Характеризується тим, що освітня політика України базується на принципах демократизації та гуманізму і орієнтована на досягнення сучасного світового рівня, відродження самобутнього національного характеру та традицій, докорінне покращення змісту, форм і методів навчання, збільшення інтелектуального потенціалу країни.

Науковий та практичний інтерес становить також класифікація викликів і загроз економічній безпеці технічних закладів вищої освіти, яку наводять зарубіжні вчені [117, с. 1275–1276; 119, с. 62–65]. Ці виклики й загрози значною мірою є спільними для країн пострадянського простору:

1. *Проблеми державного фінансування.* Засоби, які надає держава на фінансування провідних технічних ЗВО, більшою мірою спрямовані на розширення матеріальної бази університетів і меншою — на оплату праці науково-педагогічних працівників; дефіцит фінансових ресурсів змушує ЗВО оптимізувати навчальні плани, де-факто позбавляючи студентів можливості вибору дисциплін.

2. *Демографічні проблеми.* Вони проявляються в зростанні доступності фінансованих із державного бюджету місць через скорочення кількості абітурієнтів; у скороченні частки викладачів найбільш активного віку (40–49 років) та у виникненні загрози втрати зв'язку поколінь як у наукових дослідженнях, так і в методиці викладання дисциплін (загроза відставання рівня знань викладачів від сучасних вимог).

3. *Зниження зацікавленості в технічній освіті.* Серед причин зниження — зниження якості шкільної освіти в галузі точних наук; прагнення абітурієнтів вступати на гуманітарні спеціальності; обмеженість кількості абітурієнтів та низький рівень їхньої підготовки спричинюють прийом на навчання осіб, які отримали низькі бали ЗНО.

4. *Глобалізація*. Вплив якої виявляється в наступному: по-перше, відбувається посилення конкуренції на ринку праці на фахівців певних спеціальностей, що зумовлює необхідність врахування змін ринкової кон'юнктури, і між університетами — у боротьбі за абітурієнта (наслідком чого є відтік абітурієнтів за кордон); по-друге, приєднання до Болонського процесу, упровадження нових освітніх стандартів та ЗНО є процесами, які мають як позитивні, так і негативні наслідки; по-третє, глобальні економічні кризи призводять, з одного боку, до зменшення кількості викладачів внаслідок скорочення їх реальних доходів і зниження престижності науково-педагогічної і наукової діяльності, а з іншого боку — до зниження попиту на фахівців окремих спеціальностей з боку бізнесу, скорочення держбюджетної і госпдогвірної тематики.

5. *Розвиток економіки знань*. Він став поштовхом для нової хвилі технологічних змін та посилив роль інновацій і людського капіталу в соціально-економічних перетвореннях, знівелювавши значення багатьох традиційних чинників зростання.

6. *Загрози з боку ближнього оточення* — споживачів, постачальників, конкурентів та контактних груп. На відміну від низки попередніх викликів та загроз, ці загрози є суб'єктивними і частково керованими з боку керівництва та менеджменту ЗВО.

7. *Внутрішні проблеми університету*. Зокрема, нездатність до самозбереження та саморозвитку, недосконалість або відсутність інноваційного базису розвитку, неефективність системи управління, невміння керівництва, викладачів і студентів знаходити розумний баланс інтересів, низький рівень корпоративної культури.

Доповненням цього переліку можуть стати загрози та небезпеки для розвитку ЗВО в Україні, які визначили українські вчені Гірняк В. В., Козьмук Н. І. та Лук'яновська О. В. за результатами своїх досліджень [46, с. 1028–1041], а саме:

- 1) *порушення основ планування підготовки фахівців певного профілю, наслідком якого стало перевищення потреби у відповідних спеціалістах;*



- 2) скорочення кількості абітурієнтів унаслідок демографічного спаду та важкого фінансового становища населення;
- 3) зменшення контингенту студентів через зниження рівня привабливості певних освітніх закладів, результатом чого стала втрата ЗВО своїх позицій;
- 4) незадовільний стан економіки освіти та її безпеки;
- 5) недофінансування освіти;
- 6) слабе соціальне забезпечення професорсько-викладацького складу ЗВО та, як наслідок, зниження якісного рівня підготовки науково-педагогічних працівників (НПП) і якості освіти;
- 7) неефективна робота з потенційними й реальними спонсорами;
- 8) неефективне управління освітньою установою, низький рівень навчального процесу через відсутність єдиних науково-обґрунтованих і емпірично апробованих стандартів та методів управління в українських вишах в умовах становлення ринкової економіки в Україні;
- 9) корумпованість частини НПП та навчально-допоміжного персоналу тощо.

Для побудови дієвої системи забезпечення економічної безпеки національної системи вищої освіти з урахуванням наявних і потенційних загроз необхідно розробити науково-методичне забезпечення процедур прогнозування, моніторингу і аналізування загроз та можливостей розвитку системи вищої освіти та певних ЗВО у контексті забезпечення економічної безпеки, формування адекватної сучасним умовам системи стратегічного управління як закладами вищої освіти, так і НСВО загалом в умовах невідомості та ризиковості зовнішнього середовища.

За результатами аналізування наукової літератури [1, 8] зроблено висновок про необхідність розроблення методичного підходу, який дасть змогу вирішити завдання побудови системи оцінювання стану зовнішнього середовища для постійного моніторингу його чинників та оцінювання їх впливу на рівень економічної безпеки вищої освіти. Так, у праці [1, с. 16–19]

зазначається, що забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти базується на визначенні основних загроз, що впливають на ступінь безпеки, яка може бути високою, середньою і низькою. Особливістю даного підходу є те, що Плотніков М. В. з метою оцінювання впливу загроз економічній безпеці вищої освіти запропонував класифікацію чинників, які визначають безпеку, з їхнім поділом на групи зовнішніх і внутрішніх чинників, що порушують безпеку [8]. Чинники, які визначають рівень безпеки вищої освіти, представлено такими групами за впливом на вид економічної безпеки вищої освіти [8, с. 120–127]:

- 1) *на фінансову безпеку* — обсяги фінансування системи ЗВО загалом, у тому числі федерального і регіонального рівнів; доходи від освітніх послуг; доходи від інших видів діяльності; благодійна та спонсорська допомога;
- 2) *на кадрову безпеку* — кадровий потенціал високої кваліфікації (з науковими ступенями і вченими званнями); кадровий потенціал відповідного культурного рівня; кадровий потенціал відповідного рівня сучасних знань; збалансованість кадрового потенціалу за віковою структурою;
- 3) *на управлінську безпеку* — наявність інформації, яка забезпечує високий рівень освітнього, навчально-методичного і наукового процесів; адекватна система захисту інформації, що продукує система ВО;
- 4) *на науково-технічну безпеку* — створення умов для отримання нових наукових фундаментальних і прикладних знань;
- 5) *на інноваційну безпеку* — створення умов для впровадження нових наукових результатів у виробництво.

Для визначення рівня впливу таких зовнішніх чинників на безпеку ВО, як доходи від освітніх послуг або інших видів діяльності, учений запропонував використати варіанти атрибутивних оцінок: вплив відсутній, обмежений або заборонений; щодо інших — рекомендації не надає. Аналізування наявних і потенційних можливостей і загроз зовнішнього прояву для

оцінювання їхнього сукупного впливу на можливості розвитку системи вищої освіти уможливить спрогнозувати її рівень та розробити програму стратегічних заходів. Інформація, отримана за результатами аналізування, необхідна для розроблення стратегії та сприятиме зміцненню ринкових позицій закладів вищої освіти України (як на світовому, так і національному ринках освітніх послуг). Також слід урахувати зростаючий вплив загроз і ризиків (зокрема, пов'язаних з вільним ціноутворенням на ринку освітніх послуг, проблемами фінансування вищої освіти, демографічними та іншими проблемами, включаючи інтеграційні та глобалізаційні процеси). Водночас необхідно враховувати, що зовнішнє середовище може генерувати й нові можливості для розвитку вищої освіти, які необхідно брати до уваги при плануванні програм розвитку як конкретних ЗВО, так і системи вищої освіти загалом.

Вичерпна, своєчасна та достовірна інформація про рівень загроз та можливостей розвитку вищої освіти повинна слугувати базою для органу управління (Міністерства освіти і науки України) в процесі визначення цільових функцій управління та розроблення управлінських рішень, заходів і стратегії, спрямованих на виконання завдань по забезпеченню безпеки в цій сфері.

У процесі дослідження було проведено експертне оцінювання чинників розвитку ЗВО України й згруповано їх у дві групи — загроз та можливостей [135–138]. До *групи чинників-загроз* експерти зарахували [138]:

- скорочення потенційної кількості абітурієнтів унаслідок погіршення демографічної ситуації та посилення процесів академічної мобільності; недостатній рівень бюджетного фінансування закладів вищої освіти;
- високі тарифи на енергоресурси, комунальні послуги та ін.;
- сприяння роботодавців розвитку ЗВО;
- несприятливий інвестиційний клімат та обмежено доступні інвестиційні ресурси;
- зниження рівня платоспроможності населення;

- загострення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку освітніх послуг.

До групи чинників-можливостей для розвитку вищої освіти зарахували такі:

- державна політика у сфері освіти;
- кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних кадрів;
- кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей;
- система ліцензування та акредитації;
- система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів.

Зважаючи на сутність цих чинників, зроблено висновок, що показники, які визначають стан зовнішнього середовища ВО, мають різну розмірність. Потребує розв'язання проблема порівняння їх між собою та в часі, що зумовлено наступним:

- *відмінністю в одиницях вимірювання* різних показників та характеристикою їхнього впливу на інтегральний (узагальнювальний) показник економічної безпеки НСВО (одні з показників є показниками-стимуляторами, інші — показниками-дестимуляторами);
- *межами змін показників у динаміці*, які можуть істотно різнитися між собою та варіювати, що ускладнює процес інтегрального оцінювання економічної безпеки системи вищої освіти в цілому;
- *взаємозалежністю між чинниками зовнішнього середовища*, унаслідок чого зміни одних показників можуть призводити до змін інших. Це спричинює необхідність виключення взаємозалежних (дублюючих один одного) показників і вибору найбільш суттєвих.

Оцінювання інтенсивності та напрямку впливу кожного локального індикатора стану зовнішнього середовища, від сукупного впливу яких залежатиме стійкість системи вищої освіти, а отже, рівень її економічної безпеки, може здійснюватися з використанням різних методів, що мають свої переваги і недоліки. Зважаючи на відсутність досвіду щодо кількісного оцінювання

значень локальних чинників (загроз і можливостей) розвитку вищої освіти України, варто використати методи відносних величин та експертного оцінювання для визначення їхнього рівня.

У процесі експертного опитування фахівці, яких було залучено в якості експертів, оцінювали рівень і характер впливу кожного локального чинника зовнішнього середовища шляхом його позиціонування в межах числової шкали, запропонованої основоположником теорії бажаності Харрінгтоном Е. [139]. При цьому чинники-можливості, які на рівень інтегрального показника стану зовнішнього середовища впливають позитивно, розглядали при оцінюванні як показники-стимулятори (можуть набувати додатних значень у встановлених межах (табл. 1.2)).

Чинники-загрози, які на рівень інтегрального показника стану зовнішнього середовища впливають негативно, виступають дестимуляторами щодо економічної безпеки національної системи вищої освіти і також набувають значень у встановлених межах (табл. 1.3).

Застосування шкали бажаності при оцінюванні впливу чинників зовнішнього середовища на рівень економічної

**Таблиця 1.2 — Порядок переведення числових значень індикаторів зовнішнього середовища (чинників-можливостей) із використанням психофізіологічної шкали бажаності (адаптовано автором на основі підходу Харрінгтона Е. — [139])**

Значення локального чинника зовнішнього середовища за шкалою бажаності, $d_i$	Інтерпретація значень індикаторів зовнішнього середовища (чинників-можливостей)	Напрямок	
		зростання можливостей	підвищення рівня економічної безпеки
1,00	найвищий	↑	↑
0,80–1,00 (+)	високий		
0,63–0,80	середній		
0,37–0,63	задовільний		
0,00–0,37	низький		
0,00	відсутній		

**Таблиця 1.3 — Порядок переведення числових значень індикаторів зовнішнього середовища (чинників-загроз) із використанням психофізіологічної шкали бажаності (адаптовано автором на основі підходу Харрінгтона Е. — [139])**

Значення локального чинника зовнішнього середовища за шкалою бажаності, $d_i$	Інтерпретація значень індикаторів зовнішнього середовища (чинників-загроз)	Напрямок	
		зростання загроз	підвищення рівня економічної безпеки
1, 00	найвищий	↑	↓
0,80–1,00 (+)	високий		
0,63–0,80	середній		
0,37–0,63	задовільний		
0,00–0,37	низький		
0,00	відсутній		

безпеки зумовлено її перевагами як методу стандартизації показників. Так, дана шкала належить до психофізіологічних шкал, призначенням якої є встановлення відповідності між натуральними значеннями параметрів, які досліджують (у цьому випадку — чинниками зовнішнього середовища), та психологічними (суто суб'єктивними — «відмінно», «добре», «задовільно», «погано») оцінками інтенсивності та спрямованості їх впливу на можливості розвитку системи вищої освіти в контексті забезпечення її економічної безпеки. В основі такого підходу — ідея побудови узагальнювального критерію оптимізації сукупного впливу множини різновекторних чинників шляхом їх згортання в єдиний показник із використанням деякої безрозмірної шкали, яку запропонував Харрінгтон Е. [139]. У цьому дослідженні виходили з міркувань, що нульовому значенню за шкалою бажаності відповідає відсутність загрози або можливості, а значення, яке дорівнює 1, свідчить про найвищий рівень прояву чинника (високий рівень загроз (небезпек) або наявність високого рівня можливостей). Також передбачалася можливість існування проміжних значень

показників бажаності, які відповідають проміжним значенням індикаторів стану зовнішнього середовища.

Наведений підхід рекомендований до використання при визначенні інтегрального показника (індексу) стану зовнішнього середовища системи вищої освіти, який буде узагальнювальною характеристикою впливу множини індикаторів зовнішнього середовища, що мають різну інтенсивність та направленість впливу, для одержання найбільш об'єктивної підсумкової оцінки. Послідовність визначення значень локальних показників (чинників) зовнішнього середовища системи вищої освіти (загроз і можливостей) із використанням теорії бажаності запропоновано здійснювати за етапами, наведеними на рисунку 1.8.

Для побудови інтегрального показника стану зовнішнього середовища, який дав би змогу поєднати об'єктивні оцінки чинників-можливостей і чинників-загроз, можна використати метод динамічного аналізу, розроблений Колобовим А. О., Омельченко І. М., Орловим О. І. [140].

В основі запропонованого підходу такі припущення:

- для кожного обраного розрахункового параметра існують деякі межі його змін у часі або динамічних станів;
- для кожного параметра слід визначити (за допомогою методу експертних рішень) прийнятний, нормальний або кризовий рівень параметрів;
- через експертні оцінки можна визначити межі змін тих чи інших обраних параметрів, тобто сформувані класи їх станів у динамці [140].

Адаптуючи до предметної сфери даного дослідження метод динамічного аналізу [140], підхід до оцінювання стану зовнішнього середовища за впливом на можливості розвитку підприємств легкої промисловості України, запропонований у праці [94], основні положення теорії бажаності, пропонують наступний методичний підхід щодо оцінювання стану зовнішнього середовища в контексті забезпечення економічної безпеки національної системи вищої освіти:

*І етап.* Визначення рівня значень локальних індикаторів  $d_i$  (чинників-загроз і чинників-можливостей) стану зовнішнього

середовища системи вищої освіти з використанням теорії бажаності (рис. 1.8, табл. 1.2 та 1.3).

*II етап.* Побудова моделі інтегрального показника стану зовнішнього середовища, який характеризуватиме сприятливість або несприятливість зовнішнього середовища щодо можливостей розвитку вищої освіти. У загальному випадку  $k_{ЗС}^{BO}$  описуватиме співвідношення між загрозами та можливостями: у випадку переважання загроз над можливостями та

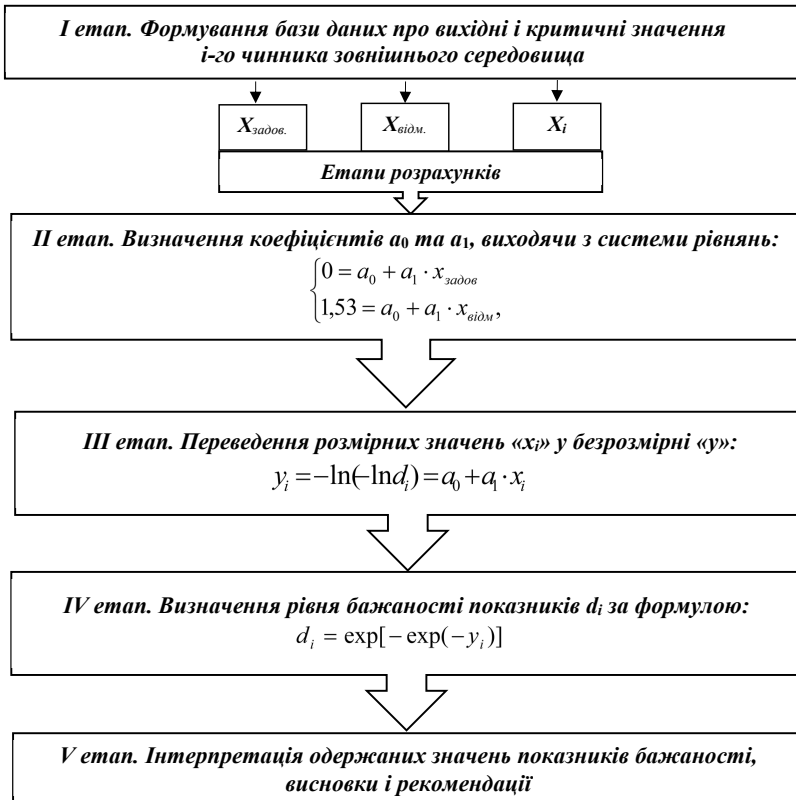


Рисунок 1.8 — Послідовність інтервального оцінювання значень локальних показників зовнішнього середовища системи вищої освіти з використанням теорії бажаності (адаптовано авторами із використанням [94, 139, 140])



високого рівня невизначеності, зовнішнє середовище ідентифікуватиметься як несприятливе для розвитку системи ВО (значення  $k_{3C}^{BO} < 1,00$ ), унаслідок чого рівень економічної безпеки ВО матиме тенденцію до зниження. Модель даного показника розроблено на основі положень, викладених у працях [94, 140].

Деталізація чинників зовнішнього середовища слугуватиме основою для розроблення стратегії розвитку системи вищої освіти, орієнтованої на досягнення (підтримання) достатнього рівня економічної безпеки в умовах невизначеності та ризику.

Оцінити рівень інтегрального показника стану зовнішнього середовища за впливом на економічну безпеку національної системи вищої освіти ( $I_{3C}^{HCBO}$ ) можна за формулою:

$$I_{3C}^{HCBO} = \sum_{n=1}^m a^n \cdot \tilde{G}_1^n(t_i) - \sum_{n=1}^m a^n \cdot \tilde{G}_3^n(t_i) \pm \sum_{n=1}^m a^n \cdot \tilde{G}_2^n(t_i), \quad (1.5)$$

де  $G_1^n(t_i)$  — стан  $n$ -го чинника зовнішнього середовища, що на момент часу  $t_i$  відповідає значенню, визначеному згідно з теорією бажаності [139] як таке, особливості та інтенсивність впливу якого на можливість розвитку вищої освіти можна передбачити та який сприятливо впливає на рівень економічної безпеки системи вищої освіти (чинник можливостей), тобто є характеристикою можливостей її розвитку;

$G_3^n(t_i)$  — стан (значення)  $n$ -го параметра зовнішнього середовища, який на  $t_i$ -й момент часу знаходиться поза межами значень, що відповідають інтервалу бажаності, й негативно впливає на можливості розвитку системи вищої освіти (є несприятливим, характеризує рівень загроз і небезпек із боку зовнішнього середовища). Це потребує розроблення превентивних дій або заходів, спрямованих на ліквідацію негативних впливів, здатних порушити рівновагу (стійкість) системи вищої освіти та знизити рівень її економічної безпеки;

$G_2^n(t_i)$  — стан  $n$ -го чинника зовнішнього середовища, значення якого в  $t_i$ -й момент часу не можна однозначно ідентифікувати і (або) виміряти (залежно від зміни ситуації даний чинник можна ідентифікувати як нові можливості або нові загрози у випадку, якщо вони стануть очевидними і будуть ідентифіковані).

*III етап.* Аналізування інтегрального показника впливу зовнішнього середовища на стан національної системи вищої освіти, у процесі якого необхідно враховувати те, що кожен локальний чинник зовнішнього середовища може набувати значень у такому діапазоні:

1) у групі можливостей  $0,1 < G_1^n(t_i) \leq 1,0$ ;

2) у групі загроз  $-1,0 \leq G_3^n(t_i) < -0,1$ ;

3) якщо вплив чинника не можна чітко ідентифікувати, але його з певною ймовірністю можна визначити як сприятливий, то показник може набувати значень в інтервалі  $0 < \tilde{G}_2^n(t_i) \leq +0,1$ ; якщо вплив чинника не може бути чітко ідентифікований, але його з певною ймовірністю можна визначити як несприятливий (загрозливий або небезпечний), то показник може набувати значень в інтервалі  $-0,1 \leq \tilde{G}_2^n(t_i) < 0$ ; якщо характер впливу (напряма та інтенсивність) визначити неможливо, то значення чинника слід прийняти на рівні  $\tilde{G}_2^n(t_i) = 0$ ;  $a_i$  — вагомість певних чинників зовнішнього середовища.

Результати оцінювання зазначених чинників та їхній статус у 2018/2019 році, які одержано за даними експертного оцінювання, наведено в таблицях 1.4 та 1.5.

Як видно з даних таблиць 1.4 та 1.5, у 2018/2019 році загрози переважали над можливостями: так, рівень загроз характеризувався значенням узагальнювального показника  $= -0,527$  (за умови адаптації підходу Харрінгтона Е. одержане значення можна інтерпретувати як середній рівень загроз, що відповідає діапазону значень  $0,37-0,63$ ); у той же час рівень можливостей у 2018/2019 навчальному році виявився низьким — узагальнювальний показник можливостей  $= 0,255$ , що відповідає діапазону значень  $0,10-0,37$ . При цьому, за експертною оцінкою, до зони невизначеності жодні показники експерти не внесли.

За результатами оцінювання рівня можливостей і загроз на рівень економічної безпеки національної системи вищої освіти визначено інтегральний показник стану зовнішнього середовища у 2018/2019 році:

$$I_{3C}^{HCB018/19} = 0,255 - 0,527 \pm 0,000 = -0,272. \quad (1.6)$$

**Таблиця 1.4 — Результати експертного оцінювання рівня загроз зовнішнього середовища НСВО України у 2018/2019 році (розраховано авторами)**

Чинники зовнішнього середовища	Вагомість чинника	Загрози				Зона невизначеності	Зважений рівень впливу чинника
		Рівень впливу чинника					
		Високий	Істотний	Середній	Низький		
		0,80–1,00	0,63–0,80	0,37–0,63	0,10–0,37		
1. Демографічна ситуація та її вплив на потенційну кількість абітурієнтів	0,08	0,95					0,076
2. Державна політика у сфері освіти	0,11						
3. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти	0,09	0,95					0,095
4. Тарифи на енергоресурси, комунальні послуги та ін.	0,06	0,95					0,038
5. Сприяння роботодавців розвитку ЗВО (співпраця ВНЗ із роботодавцями)	0,08	0,9					0,063
6. Кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних ресурсів	0,07						
7. Кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей	0,09						
8. Система ліцензування та акредитації	0,10						

Закінчення табл. 1.4

9. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів	0,06						
10. Інвестиційний клімат (сприятливість) та інвестиційні ресурси (доступність)	0,07	0,9					0,036
11. Платоспроможність населення (з огляду на доступність освіти)	0,09	0,95					0,095
12. Конкуренти	0,10	0,95					0,1235
Разом	1,00						0,5265
<b>Рівень впливу несприятливих чинників зовнішнього середовища (загроз) на рівень економічної безпеки системи державних ЗВО</b>							<b>Середній рівень загроз</b>

**Таблиця 1.5 — Результати експертного оцінювання рівня можливостей зовнішнього середовища НСВО України у 2018/2019 році (розраховано авторами)**

Чинники зовнішнього середовища	Вагомість чинника	Можливості				Зважений рівень впливу чинника
		Рівень впливу чинника				
		Низький	Середній	Істотний	Високий	
		0,10–0,37	0,37–0,63	0,63–0,80	0,80–1,00	
1. Демографічна ситуація та її вплив на потенційну кількість абітурієнтів	0,08					
2. Державна політика у сфері освіти	0,11		0,5			0,065
3. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти	0,09					

Закінчення табл. 1.4

4. Тарифи на енерго-ресурси, комунальні послуги та ін.	0,06					
5. Сприяння роботодавців розвитку ЗВО (співпраця ВНЗ із роботодавцями)	0,08					
6. Кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних ресурсів	0,07				0,9	0,027
7. Кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей	0,09			0,5		0,05
8. Система ліцензування та акредитації	0,10		0,6			0,078
9. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів	0,06			0,7		0,035
10. Інвестиційний клімат (сприятливість) та інвестиційні ресурси (доступність)	0,07					
11. Платоспроможність населення (з огляду на доступність освіти)	0,09					
12. Конкуренти	0,10					
Разом	1,00					0,255
<b>Рівень впливу сприятливих чинників зовнішнього середовища (можливостей) на економічну безпеку системи державних ЗВО</b>						<b>Низький рівень можливостей</b>

Одержане значення інтегрального показника стану зовнішнього середовища та його впливу на можливості розвитку національної системи вищої освіти свідчить про те, що загрози переважають над можливостями: наявний економічний потенціал системи вищої освіти з урахуванням стану зовнішнього середовища в 2018/2019 році, яке характеризується домінуванням загроз над можливостями, може бути реалізований на 72,8%  $((1,000 - 0,272) \times 100\%)$ , іншу частину 27,2% становлять втрачені можливості. Зведені дані та аналізування динаміки показників загроз та можливостей, що визначають стан зовнішнього середовища в контексті його впливу на розвиток НСВО України, наведено в таблиці 1.6.

**Таблиця 1.6 — Динаміка загроз і можливостей зовнішнього середовища в контексті впливу на розвиток НСВО України (розраховано авторами)**

Показник	Навчальні роки			Абсолютне відхилення, коеф. (н.р./н.р.)		
	2016 / 2017	2017 / 2018	2018 / 2019	2017 / 2018 / 2016 / 2017	2018 / 2019 / 2017 / 2018	2018 / 2019 / 2016 / 2017
Можливості (+)	0,281	0,294	0,255	0,013	-0,039	-0,026
Загрози (-)	(0,381)	(0,497)	(0,527)	(0,116)	(0,03)	(0,146)
$I_{ЗС}^{НСВО}$	-0,100	-0,203	-0,272	-0,103	-0,069	-0,172

Як свідчать дані таблиці 1.6, в аналізованому періоді спостерігалось збільшення загроз на 0,146 у 2018/2019 навчальному році порівняно з 2016/2017 навчальним роком, а також скорочення можливостей відповідно на 0,026. Це призвело до того, що сукупний індекс стану зовнішнього середовища зменшився на 0,172, що свідчить про переважання загроз над можливостями.

Отже, аналізування локальних чинників зовнішнього середовища та виокремлення в їхньому складі загроз, можливостей або чинників, які потрапляють до зони невизначеності (або не можуть бути ідентифіковані), є інформаційною базою для стратегічного управління системою вищої освіти. Завдяки цій базі можна отримати інформацію, використання якої

в процесі розроблення стратегії розвитку вищої освіти України дасть змогу: визначити критичну точку економічної безпеки, межу втрати її стійкості як системи; вчасно розробити заходи, спрямовані як на запобігання наявним і потенційним загрозам та небезпекам, так і на використання можливостей, які генерує зовнішнє середовище і які можна використати для зміцнення потенціалу системи ВО, підвищення рівня її конкурентоспроможності й економічної безпеки.

### **1.5. Класифікація станів та індикатори економічної безпеки ЗВО, регіональної та національної систем вищої освіти**

Для підвищення ефективності процесу управління економічною безпекою системи вищої освіти необхідно розробити методичне забезпечення та інструментарій ідентифікації основних загроз, небезпек та ризиків. Їхній сукупний вплив уможливить визначення рівня економічної безпеки вищої освіти (ЕБВО) — високий, середній або низький. Градацію, запропоновану в праці [1], обґрунтовують таким чином: високим слід уважати рівень, що визначається існуванням значимих загроз (наприклад, можуть бути форс-мажорні обставини); середній рівень ЕБВО визначається впливом загроз, здатних знизити ефективність функціонування системи вищої освіти, які, проте, не впливають на її розвиток та здатність до саморозвитку; низький рівень визначається за умов, коли система практично не здатна до розвитку та самозбереження, спостерігається обмеженість реалізації її потенціалу, система не відзначається привабливістю для інвестицій у виробничий і людський капітал.

Відповідно до підходу, що надано в праці [141, с. 19], рівень економічної безпеки ЗВО можна оцінити як співвідношення параметрів фактичного стану і прогнозу соціально-економічного розвитку на вибраний період часу з пороговими значеннями відповідних індикаторів. При аналізуванні та підбитті підсумків

учені пропонують визначати досягнутий рівень результатів економічної безпеки, а в прогнозах оцінюваннях — імовірнісний у майбутньому періоді. При цьому висловлюють припущення, що параметри економічного розвитку відображають ситуацію в певній сфері діяльності закладу вищої освіти. Тому оцінювання рівня економічної безпеки доцільно здійснювати як за кожним напрямом діяльності окремо, так і по освітньому закладу загалом. Порогові значення економічної безпеки — це критичні точки, граничні величини, недотримання яких унеможливує природний перебіг розвитку різних видів діяльності й призводить до появи негативних, руйнівних наслідків у сфері економічної безпеки. Стан економічної системи освітнього закладу, який відповідає вимогам його безпеки, повинен характеризуватися певними значеннями деяких параметрів, критеріїв, за яких будуть забезпечуватися прийнятні для учасників освітнього процесу умови та стійкість соціально-економічної ситуації [141, с. 19; 142, с. 19]. Таким чином, важливого значення набуває не лише визначення порогових значень показників, які характеризують рівень економічної безпеки як за окремими складовими, так і загалом, а й проміжних станів, оцінювання яких дасть змогу визначати тенденції розвитку ЗВО в періоді прогнозу та може бути використано за базу для створення механізмів превентивного і оперативного попередження небажаних наслідків та власне загроз.

У праці [119, с. 49–54] для аналізування рівня економічної безпеки технічного ЗВО запропоновано використання індексного методу, який хоча і не дає змоги одержати точну оцінку динаміки окремих показників, проте є основою для побудови узагальнювальних індексів. Зокрема, завдяки індексу методу можна аналізувати і відстежувати загальні тенденції в певних сферах економічної безпеки закладів вищої освіти.

До системи індикаторів економічної безпеки (ЕБ) в праці [119] належить:

- середній бал студентів, прийнятих за результатами ЄДЕ (єдиного державного екзамену);
- індекси анкетування та працевлаштування студентів;



- індекс людського капіталу;
- відношення середньої заробітної плати науково-педагогічних працівників НПП до середньої заробітної плати в регіоні;
- частка викладачів віком до 39 років;
- обсяг НДДКР в розрахунку на одного штатного НПП;
- відношення кількості захистів дисертацій до загальної кількості штатних НПП;
- відношення кількості статей у провідних наукових виданнях до загальної кількості штатних НПП;
- відношення кількості новостворених результатів інтелектуальної діяльності (РІД) до кількості штатних НПП;
- загальна кількість науково-навчальних приміщень у розрахунку на одного студента;
- доходи ЗВО від усіх джерел у розрахунку на одного НПП;
- частка позабюджетних коштів у доходах ЗВО;
- індекси розвитку інформаційних ресурсів та ефективності управління людським капіталом;
- індекси ефективності взаємодії із зовнішніми контрагентами та ефективності управління фінансами й інфраструктурою;
- індекс управління іміджем та інвестиційною привабливістю ЗВО.

Особливу увагу в праці [119] слід звернути на необхідність перегляду з часом порогових значень індикаторів, що обумовлено різними об'єктивними умовами і чинниками (інфляція, тенденції розвитку освітньої системи, регіональні та інші чинники). Окрім того, потрібно враховувати, що більшість індикаторів має дві межі (пороги): перша — межа ефективності; друга — межа, яка обумовлена дією закону «спадної віддачі», коли необмежене зростання одного з ресурсів за умови фіксації інших стає неможливим. На рисунку 1.9 представлено систему стратегічної інформації для забезпечення процесів оцінювання та аналізування економічної безпеки ЗВО з урахуванням наявного потенціалу та впливу чинників зовнішнього середовища. Запропонована в праці [129] система індикаторів економічної безпеки технічного

університету не є остаточною — цей перелік може і потрібно уточнювати та доповнювати із урахуванням появи нових чинників, зміна яких залежить від змін внутрішнього стану ЗВО (економічного потенціалу) і його зовнішнього середовища.

Водночас така система не повинна бути надто широкою, а отже, під час оцінювання рівня економічної безпеки за узагальнювальним (інтегральним) показником виникатиме завдання відбору із множини індикаторів тих, які в даний момент найкращою мірою відобразатимуть стан середовища і специфіку ЗВО-об'єкта дослідження.

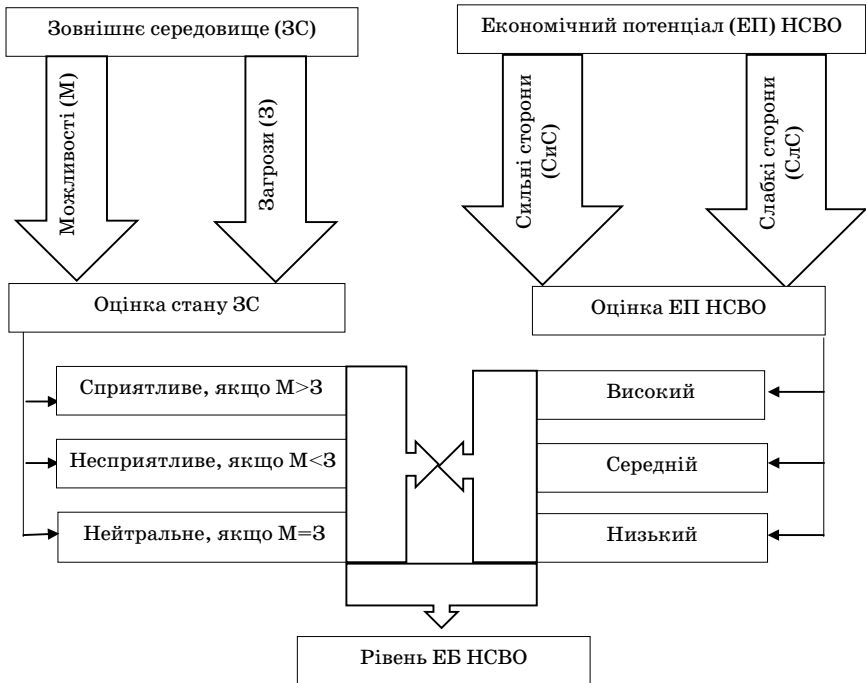


Рисунок 1.9 — Система стратегічної інформації для забезпечення процесу оцінювання рівня економічної безпеки системи вищої освіти з урахуванням рівня економічного потенціалу та стану зовнішнього середовища (розроблено на основі [1, 94, 138, 141, 143, 144])

Запропоновано систему індикаторів економічної безпеки для об'єктів різного рівня — закладів вищої освіти (локальний рівень), системи закладів вищої освіти регіону (регіональний рівень) та системи вищої освіти країни (національний рівень) з виокремленням складових:

- 1) ринкового успіху та визнання;
- 2) економічного потенціалу та ефективності управління процесами;
- 3) наукової та інноваційної діяльності (табл. 1.7).

Особливу увагу в праці [119] вчені звертають на необхідність перегляду з часом порогових значень індикаторів, що обумовлено різними об'єктивними умовами і чинниками (інфляція, тенденції розвитку освітньої системи, регіональні та інші чинники). Щодо рівня порогових значень індикаторів економічної безпеки закладу вищої освіти в науковій літературі також висловлюють думку про доцільність визначення не лише крайніх порогових значень індикаторів економічної безпеки, а й проміжних діапазонів, які відображають режим функціонування освітнього закладу — оптимальний, прийнятний або передкризовий [142, с. 19].

Класифікація режимів функціонування економічних систем закладів вищої освіти, запропонована Шкварок М. В., охоплює [146]:

- *режим оптимального функціонування*, за якого всі економічні показники мають оптимальні значення, і економічна система працює у визначеному режимі (коригувати порогові значення загроз економічній безпеці не потрібно);
- *режим допустимого функціонування*, при якому основні параметри економічної системи та її показники знаходяться в зоні припустимих значень, але існують можливості їх поліпшення;
- *режим передкризового функціонування*, що характеризується такими значеннями економічних показників ЗВО, які свідчать про кризовий стан економічної системи та необхідність безвідкладного втручання;
- *режим кризового функціонування*, який характеризується виникненням критичних деструктивних змін

**Таблиця 1.7 — Індикатори економічної безпеки ЗВО, регіональної та національної системи вищої освіти (доповнено за даними [119, 142, 145])**

Індикатори економічної безпеки		
закладу вищої освіти (локальний рівень)	системи закладів вищої освіти регіону (регіональний рівень)	системи закладів вищої освіти країни (націо- нальний рівень)
1	2	3
<b>I. Показники ринкового успіху та визнання</b>		
1.1. Середній бал абітурієнтів, які вступили до даного ЗВО за результатами ЗНО	1.1. Середній бал абітурієнтів, які вступили до ЗВО регіону за результатами ЗНО	1.1. Середній бал абітурієнтів, які вступили до ЗВО України за результатами ЗНО
1.2. Індекс працевлаштування випускників аналізованого ЗВО за фахом	1.2. Індекс працевлаштування випускників за фахом, які залишилися працювати в регіоні	1.2. Індекс працевлаштування випускників за фахом, які залишилися працювати в Україні
1.3. Індекс конкурентоспроможності даного ЗВО в національних та міжнародних системах рейтингового оцінювання університетів	1.3. Індекс конкурентоспроможності ЗВО регіону в національних та міжнародних системах рейтингового оцінювання університетів	1.3. Індекс конкурентоспроможності ЗВО України в міжнародних системах рейтингового оцінювання університетів
1.4. Перспективна ринкова та експортна стабільність ЗВО за показниками задоволення попиту на освітні послуги на ринку освітніх послуг України та через їхній експорт	1.4. Перспективна ринкова та експортна стабільність ЗВО регіону за показниками задоволення попиту на освітні послуги в регіоні та за його межами	1.4. Перспективна ринкова та експортна стабільність ЗВО України за показниками задоволення попиту на освітні послуги як в Україні, так і шляхом експорту освітніх послуг
1.5. Частка повторних звернень для отримання додаткових освітніх послуг у загальній кількості послуг, що надаються, %		
<b>II. Показники економічного потенціалу та ефективності управління процесами</b>		
2.1. Рівень людського капіталу ЗВО	2.1. Рівень людського капіталу ЗВО регіону	2.1. Рівень людського капіталу національної системи ЗВО

Продовження табл. 1.7

<p>2.1. Індекс середньої заробітної плати НПП даного ЗВО до середнього рівня заробітної плати ЗВО регіону (країни, середнього по промисловості)</p>	<p>2.2. Індекс середньої заробітної плати НПП системи ЗВО регіону до середнього рівня заробітної плати ЗВО країни (середнього по промисловості), у тому числі за категоріями ЗВО</p>	<p>2.2. Індекс середньої заробітної плати НПП системи ЗВО до середнього рівня заробітної плати по промисловості, у тому числі за категоріями ЗВО</p>
<p>2.2. Структура штатних НПП даного ЗВО за віком (науковими ступенями, ученими званнями)</p>	<p>2.3. Структура штатних НПП системи ЗВО регіону за віком (науковими ступенями, ученими званнями), у тому числі за категоріями ЗВО</p>	<p>2.3. Структура та динаміка кількості штатних НПП, які працюють в системі вищої освіти країни за віком (науковими ступенями, ученими званнями), у тому числі за категоріями ЗВО</p>
<p>2.4.1. Доходи ЗВО від усіх джерел (бюджетних та позабюджетних коштів) 2.4.2. Частка обсягів надходження коштів від основної освітньої діяльності в загальному обсязі доходу ЗВО від усіх видів діяльності, %; 2.4.3. Частка обсягів надходження коштів від здавання в оренду нежитлових приміщень у загальному обсязі доходу ЗВО від усіх видів додаткової діяльності, %; 2.4.4. Щорічний приріст доходу від усіх видів освітньої та наукової діяльності за рахунок збільшення обсягів та розширення спектра послуг, які надають, %;</p>	<p>2.4. Співвідношення між бюджетними та позабюджетними джерелами фінансування регіональної мережі ЗВО державної форми власності</p>	<p>2.4. Співвідношення між бюджетними та позабюджетними джерелами фінансування системи ЗВО України державної форми власності</p>

Продовження табл. 1.7

2.4.5. Щорічний приріст доходу від усіх видів освітньої діяльності за рахунок цінової політики		
2.5. Частка коштів, інвестованих у розвиток ЗВО, у загальному обсязі фінансових ресурсів ЗВО	2.5. Інвестиційна привабливість ЗВО регіону, у тому числі за категоріями ЗВО	2.5. Інвестиційна привабливість ЗВО України за категоріями
2.6. Динаміка обсягів загального та спеціального фонду ЗВО (для закладів вищої освіти державної форми власності)	2.6. Динаміка (коефіцієнти зростання) обсягів бюджетних і позабюджетних джерел фінансування державних ЗВО регіону (державної форми власності)	2.6. Динаміка (коефіцієнти зростання) обсягів бюджетних і позабюджетних джерел фінансування ЗВО України
2.7. Рівень освітнього процесу за показниками виконання вимог акредитації	2.7. Кількість акредитованих ЗВО регіону та середня кількість акредитованих освітніх програм у розрахунку на один ЗВО	2.7. Кількість акредитованих ЗВО загалом по країні та середня кількість акредитованих освітніх програм у розрахунку на один ЗВО
2.8. Рівень фінансової ефективності ЗВО та здатність функціонувати автономно	2.8. Кількість ЗВО регіону, які здатні функціонувати автономно	2.8. Кількість ЗВО в країні, які здатні функціонувати автономно
2.9. Участь ЗВО у регіональних (національних, міжнародних) соціальних програмах і заходах	2.9. Кількість ЗВО регіону, які брали участь у регіональних (національних, міжнародних) соціальних програмах і заходах	2.9. Кількість ЗВО в цілому по країні, які брали участь у регіональних (національних, міжнародних) соціальних програмах та заходах
2.10.1. Частка випускників, підготовлених за цільовим замовленням роботодавців, %; 2.10.2. Частка студентів/випускників, які працевлаштовані на постійній основі за результатами проходження практики/	2.10.1. Частка випускників, підготовлених за цільовим замовленням роботодавців регіону, %; 2.10.2. Частка студентів/випускників, які працевлаштовані на постійній основі	2.10.1. Частка випускників, підготовлених за цільовим замовленням роботодавців у середньому по країні, %; 2.10.2. Частка студентів/випускників, які працевлаштовані на постійній основі за результатами

Продовження табл. 1.7

<p>тимчасової зайнятості/ виконання курсових і дипломних робіт за замовленням роботодавців від усіх працевлаштованих за спеціальністю (у галузі), % ; 2.10.3. Частка студентів, які навчаються за програмами, що підготовлено/ реалізуються за участю роботодавців, %</p>	<p>за результатами проходження практики/ тимчасової зайнятості/ виконання курсових і дипломних робіт за замовленням роботодавців регіону від усіх працевлаштованих за спеціальністю (у галузі), % ; 2.10.3. Частка студентів, які мають тимчасову зайнятість за спеціальністю (у галузі) в організаціях, котрі знаходяться в регіоні розташування ЗВО або найближчих регіонах, % ; 2.10.4. Частка студентів, які навчаються за програмами, що підготовлено (реалізуються) за участю роботодавців регіону, %</p>	<p>проходження практики/ тимчасової зайнятості/ виконання курсових і дипломних робіт за замовленням роботодавців від усіх працевлаштованих за спеціальністю (у галузі) в середньому по країні, % ; 2.10.3. Частка студентів, які мають тимчасову зайнятість за спеціальністю (у галузі) у середньому по країні, % ; 2.10.4. Частка студентів, які навчаються за програмами, що підготовлено/ реалізуються за участю роботодавців, %</p>
<p>2.11. Економія від впровадження технологій ощадного використання ресурсів (матеріальних, енергетичних та інших)</p>	<p>2.11. Кількість ЗВО в регіоні, які впроваджують та використовують технології ощадного використання ресурсів (матеріальних, енергетичних та інших) та економія від їх застосування в регіональній мережі ЗВО</p>	<p>2.11. Кількість ЗВО в країні, які впроваджують та використовують технології ощадного використання ресурсів (матеріальних, енергетичних та інших), та економія від їх застосування в національній мережі ЗВО</p>
<p><b>III. Показники наукової та інноваційної діяльності</b></p>		
<p>3.1. Обсяг НДДКР у розрахунку на 1 НПП ЗВО</p>	<p>3.1. Рівень результативності наукової та науково-технічної діяльності ЗВО регіону* порівняно з середнім по системі вищої освіти</p>	<p>3.1. Рівень результативності наукової та науково-технічної діяльності ЗВО* порівняно з попередніми періодами, у тому числі за регіонами та категоріями ЗВО</p>

*Закінчення табл. 1.7*

3.2. Рівень результативності наукової та науково-технічної діяльності ЗВО*	3.2. Кількість виконаних робіт та обсяги їх фінансування по системі ЗВО регіону*	3.2. Кількість виконаних робіт та обсяги їх фінансування по системі ЗВО* та їх динаміка, у тому числі за категоріями ЗВО та <i>Закінчення</i>
3.3. Кількість виконаних робіт та обсяги їх фінансування*	3.3. Інтегрованість наукової (науково-технічної) діяльності закладів вищої освіти регіону у світовий освітньо-науковий простір*	3.3. Інтегрованість наукової (науково-технічної) діяльності закладів вищої освіти України у світовий освітньо-науковий простір*
3.4. Інтегрованість наукової (науково-технічної) діяльності закладу вищої освіти у світовий освітньо-науковий простір*	3.4. Розробки, які комерціалізовано закладами вищої освіти регіону* (упроваджено в практику виробничої та (або) іншої діяльності на підприємствах різних видів економічної діяльності, у тому числі за кордоном)	3.4. Розробки, які комерціалізовано закладами вищої освіти України* (упроваджено в практику виробничої та (або) іншої діяльності на підприємствах різних видів економічної діяльності, у тому числі за кордоном)*
3.5. Кількість об'єктів та обсяги надходжень від упровадження наукових розробок за межами ЗВО* (у динаміці)	3.5. Кількість об'єктів та обсяги надходжень від комерціалізації розробок ЗВО* регіону (у динаміці)	3.5. Кількість об'єктів та обсяги надходжень від комерціалізації розробок ЗВО* України (у динаміці)
3.6. Кількість атестованих наукових напрямів ЗВО (відповідно до методики [270])	3.6. Кількість ЗВО регіону, які атестовано за науковими напрямками (відповідно до методики [270])	3.6. Кількість ЗВО України, які атестовано за науковими напрямками (відповідно до методики [270])
3.7. Загальна кількість навчально-наукових приміщень у розрахунку на одного студента	3.7. Середня кількість навчально-наукових приміщень у розрахунку на одного студента в ЗВО регіону	3.7. Середня кількість навчально-наукових приміщень у розрахунку на одного студента в ЗВО України



економічної системи, коли існує висока вірогідність її знищення. За такого режиму значення порогових показників змінюються, ускладнюючи аналізування основних економічних показників системи.

Отже, виокремлення режимів функціонування економічної системи закладу вищої освіти, з одного боку, дає змогу визначити мету — досягнення оптимального стану системи, а з іншого боку, — заздалегідь попереджує про появу небезпечного стану і потребу в підвищенні практичної значимості й ефективності системи забезпечення економічної безпеки ЗВО. При цьому в праці [146] підкреслено, що система управління економічною безпекою є допоміжною в системі управління ЗВО: заклад вищої освіти не повинен функціонувати заради самої системи, а система економічної безпеки має бути адекватною конкретній ситуації, ризикам та небезпекам функціонування такого закладу. Також слід ураховувати, що параметри безпечного стану функціонування ЗВО не можуть бути статичними, оскільки динамічно змінюється як власне економічна система закладу вищої освіти, так і множина умов і чинників зовнішнього середовища.

Результати оцінювання рівня економічної безпеки ЗВО уможливають визначення стану економічної системи закладу вищої освіти, який (відповідно до підходу Колосова А. В. [147, с. 1]), запропоновано характеризувати показниками:

- *стану*, який з'ясовують за умовами життєдіяльності, станом інститутів влади, міжнародними зв'язками;
- *сукупності (поєднання) умов та чинників*, що забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість, здатність до постійного самооновлення й самовдосконалення;
- *стійкості* (національної економіки, економічного розвитку, соціально-економічної системи).

Таким чином, процес управління економічною безпекою певного об'єкта потребує вирішення таких завдань:

- визначення поточного рівня економічної безпеки (стану об'єкта);

- визначення множини умов та чинників, зміна яких спричиняє зміну рівня економічної безпеки (стану об'єкта);
- оцінювання стійкості об'єкта як системи до змін, які відбуваються у внутрішньому (економічній системі об'єкта) та зовнішньому середовищі його функціонування.

Для оцінювання рівня індикаторів економічної безпеки та їх аналізування потрібний відповідний інструментарій (критерії, показники, характеристики, індекси, співвідношення тощо), який задовольняв би такі вимоги [147, с. 2]:

- наявність чітко фіксованих меж вимірювання;
- співмірність різних за часом оцінювань за умови надійності використовуваної інформації;
- простота і доступність методик зіставлення і розрахунку за умови достатньої їх універсальності.

При оцінюванні рівня економічної безпеки ЗВО послугуються як показниками звітності про стан господарювання досліджуваного закладу вищої освіти (кількісні показники), так і показниками, які відсутні у формах звітності та можуть бути визначені з використанням експертних методів, тобто є якісними характеристиками. Кількісна оцінка ґрунтується на кількісному вираженні результатів з використанням відповідної системи одиниць. Проте існують показники, які не можна виразити кількісно, але їх доводиться брати до уваги. За таких умов застосовують багатомірний підхід, розглядають додаткові процедури з використанням інших методів (наприклад, експертних).

Якісними показниками переважно послугуються для опису подій і обставин, які супроводжують розвиток певного явища (при дослідженні рівня економічної безпеки закладу вищої освіти такими показниками можуть бути показники стану зовнішнього середовища, які дають змогу оцінити рівень впливу загроз, небезпек і ризиків на процес функціонування ЗВО та рівень його безпеки). Якісні оцінки значною мірою відповідають логічному вивченню явищ і подій, а процедура їх отримання наближається до розумового узагальнення і встановлення причинно-наслідкових зв'язків, результат яких позитивний чи негативний.

Для вирішення завдання інтерпретації кількісних показників, які мають різні одиниці вимірювання, із використанням методу логічних оцінок, а також «приведення» якісних показників до певної числової шкали, уважаємо, що доцільно використати інструментарій числової шкали Харрінгтона Е. [139]. Зазначимо, що узагальнювальна функція бажаності є універсальним показником, який дає змогу враховувати ступінь вагомості того чи іншого параметра та його значення, яке може змінюватися в певних межах. Оскільки серед показників оцінювання потенціалу ЗВО за складовими є як кількісні, так і якісні параметри, то для приведення їх до єдиної основи варто використати підхід, запропонований у [94].

Стани економічної системи ЗВО за відповідними критеріями та граничні (порогові) значення індикаторів, які свідчать про їх зміну, можна визначати з використанням шкали бажаності Харрінгтона Е., як наведено на рисунку 1.10.

Таким чином, забезпечення економічної безпеки належить до практичних завдань управління і залежить від обставин і умов функціонування закладів вищої освіти як суб'єктів господарювання. А також — особливостей їх внутрішнього середовища (стану економічної системи, економічного потенціалу), мотивів діяльності, умов та чинників зовнішнього середовища, які впливають на економічну безпеку ЗВО і потребують розроблення адаптивних заходів. Це обумовлює необхідність упорядкувати прийняття управлінських рішень у сфері економічної безпеки, для чого необхідні такі дії:

- обґрунтування і вибір методів оцінювання і аналізування;
- розроблення інструментарію оцінювання і аналізування індикаторів економічної безпеки та стійкості функціонування економічної системи ЗВО.

До того ж при виборі відповідних завданням управління методів оцінювання і аналізування необхідно виходити з можливостей їх застосування, доступності інформації. Завдяки цьому можна буде одержати повну і достовірну інформацію для прийняття найбільш оптимальних і виважених управлінських рішень.

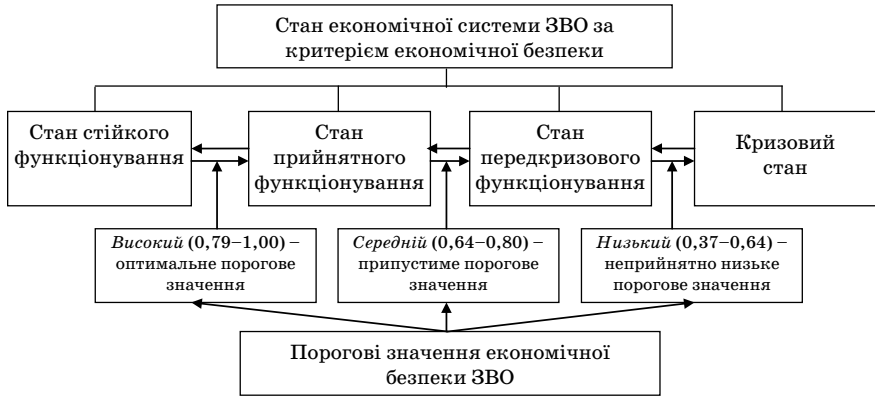


Рисунок 1.10 — Класифікація станів економічної системи ЗВО за критерієм економічної безпеки (удосконалено та адаптовано автором за даними [119, 139, 142])

Отже, результати оцінювання стану економічної безпеки певних ЗВО слугуватимуть для аналізування рівня економічної безпеки національної системи вищої освіти як інтегральної характеристики, для визначення якої варто скористатися формулою:

$$EB^{НСВО} = \sum_{i=1}^n EB_i^{ЗВО} \times \chi_i^{скор}, \quad (1.7)$$

де  $EB^{НСВО}$  — стан економічної безпеки національної системи вищої освіти (стійкий, прийнятного функціонування, передкризового функціонування, кризовий);

$EB_i^{НСВО}$  — стан економічної безпеки  $i$ -го ЗВО;

$\chi_i^{скор}$  — частка  $i$ -го ЗВО, визначена за контингентом студентів.

Висновки про стан економічної безпеки національної системи вищої освіти слід урахувати при формуванні державної політики у сфері вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки вищої освіти, зокрема беручи до уваги державні пріоритети щодо розвитку тих чи інших ЗВО, їхній потенціал, стратегічне значення для розвитку людського капіталу країни та її економічного розвитку, національні інтереси та інші чинники.

## Список використаної літератури

1. Плотников Н. В. Обеспечение экономической безопасности высшего образования: теоретические и методологический аспекты : автореф. дисс. ... докт. экон. наук: 08.00.05: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». — Санкт-Петербург, 2016: <https://drive.google.com/file/d/0B0NkuB2lrZFKS0VFM5kNH15eVU/view>
2. Про національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
3. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 : Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page#n10>. — (дата звернення: 06.01.2018).
4. Кирсанов Ю. А. Экономическая безопасность образования и образовательных учреждений: проблемы периодизации. Вестник ЮРГТУ (НПИ). — 2012. — № 2. — С. 65–79.
5. Урба С. І. Система економічної безпеки держави: сутність та особливості формування. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного інституту. — С. 22–25.: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/26-1-2017/7.pdf>
6. Закон України «Про освіту» (остання редакція 19.01.2019 року). — № 2145-VIII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Закон України «Про вищу освіту» (остання редакція від 01.01.2019 року). — № 1556-VII : <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
8. Плотников Н. В. Теоретические и практические аспекты определения угроз высшего образования. Новая наука: опыт, традиции, инновации. — 2015. — № 3. — С. 120–127.
9. Плотников Н. В. Проблемы обеспечения экономической безопасности высшего образования на современном этапе. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». — 2015. — № 3. — С. 143–150.
10. Плотников Н. В. Определение векторов высшего профессионального образования в системе национальной безопасности. Информационная безопасность регионов. — 2015. — № 4 (2). — С. 24–28.

11. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 № 964-IV, зі змінами та доповненнями : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/964-15>. (дата звернення: 26.02.2018).

12. Каленюк І. С., Куклин О. В. Развитие высшего образования и экономика знаний : монография. — Київ, Знання, 2012. — 343 с. (Современная наука).

13. Ильина О. В. Роль права в развитии науки и образования в Российской Федерации : дис. ... канд. юрид. наук. — Саратов, 2011. — 205 с.

14. Астахова Е. В. Социально-экономические функции высшего образования: тенденции и проблемы. Новій колегіум. — 2000. — № 5. — 8 с.

15. Цюцюра М. І., Цюцюра С. В., Криворучко О. В. Інформаційна технологія формування організаційної компетенції в управлінні розвитком ЗВО. Управління розвитком складних систем. — 2018. — № 33. — С. 190–194.

16. Цюцюра М. І., Цюцюра С. В., Криворучко О. В. Застосування оптимальних стратегій створення системи цільового управління в освітній сфері ЗВО. Управління розвитком складних систем. — 2018. — № 34. — С. 170–174.

17. Солодухин К. С. Разработка методологии стратегического управления вузом на основе теории заинтересованных сторон: дисс. ... д-ра экон. наук. Москва, 2011 : <http://www.disserscat.com/content/razrabotka-metodologii-strategicheskogo-upravleniya-vuzom-na-osnove-teorii-zainteresovannykh>

18. Граничина О. А. Контроль качества образовательного процесса в контексте управления вузом : дисс. ... д-ра педагогических наук. СПб, 2008. Режим доступа: <http://www.disserscat.com/content/kontrol-kachestva-obrazovatel'nogo-protsessa-v-kontekste-upravleniya-vuzom>

19. Кострова В. Н. Оптимизация управления вузом на основе экспертно-мониторингового анализа структурно-функциональных компонентов образовательного процесса: дисс. ... д-ра технических наук. Воронеж, 2003.: <http://www.disserscat.com/content/optimizatsiya-upravleniya-vuzom-na-osnove-ekspertno-monitoringovogo-analiza-strukturno-funkt>

20. Салогубова В. М. Підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу на засадах маркетингу : монографія. — Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. — 240 с.

21. Прус Л. Р. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу : автореф. дисс. ... канд. экон. наук. Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — Тернопіль, 2008.

22. Іванов Ю. В. Проблеми конкурентоспроможності вищих навчальних закладів України: теорія і практика : Монографія. — Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. — 136 с.

23. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг : автореф. дисс. ... канд. екон. наук. Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — Київ, 2015.

24. Бачинська О. М. Управління конкурентоспроможності вищих навчальних закладів на засадах формування якості освітніх послуг : автореф. дисс. ... канд. екон. наук. Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). — Львів, 2014.

25. Грінкевич О. С. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти України (Методологія аналізу і системи моніторингу). дисс. ... д-ра екон. наук. — Львів, 2018.: [http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/08/dis\\_hrynkevych.pdf](http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/08/dis_hrynkevych.pdf)

26. Бакуліна Г. М. Удосконалення нормативної бази оцінювання ефективності та конкурентоздатності освітніх послуг вищих навчальних закладів України : автореф. дисс. ... канд. технічних наук. Спеціальність 05.01.02 — Стандартизація, сертифікація і метрологічне забезпечення. — Севастополь, 2009.

27. Гедранович Б. А. Оценка конкурентоспособности ВУЗа. Труды Минского института управления. — 2005. — № 1. — С. 23–31.

28. Краковецкая И. В. Рейтинговая оценка конкурентоспособности зарубежных и отечественных высших учебных заведений. Научная периодика: проблемы и решения. — 2016. — № 1, т. 6. — С. 27–40.

29. Фельдман О. А. Образовательный потенциал системы национальной безопасности России : дисс. ... д-ра экон. наук. — М. — 2011.: <http://www.dissercat.com/content/obrazovatelnyi-potentsial-sistemy-natsionalnoi-bezopasnosti-rossii>

30. Злоказова Ю. В. Теневые экономические явления в системе высшего образования России как угроза экономической безопасности государства (в контексте деятельности органов внутренних дел). 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством (экономическая безопасность): дисс. ... на соискание ученой степени кандидата экономических наук. СПб 2015.: <http://docplayer.ru/35424482-Zlokazova-yuliya-valerevna-dissertaciya-na-soiskanie-uchenoy-stepeni-kandidata-ekonomicheskikh-nauk.html> (дата звернення 23.12.2018).

31. Левченко Л. В. Высшее профессиональное образование в системе экономической безопасности России. Вопросы экономики и права. — 2011. — № 5. — С. 205–210.

32. Плотников Н. В. Обеспечение экономической безопасности высшего образования: теоретические и методологические аспекты : дисс. ... д-ра экон. наук. Сп Б. 2016.: <http://docplayer.ru/46629208-Plotnikov-nikolay-vladimirovich-obespechenie-ekonomicheskoy-bezopasnosti-vysshego-obrazovaniya-teoreticheskie-i-metodologicheskie-aspekty.html> (дата звернення 23.12.2018)

33. Демидов С. Р. Теоретико-методологические основы и механизм обеспечения экономической безопасности высшего учебного заведения : дисс. ... д-ра экон. наук. — М. 2007.: <http://www.dissercat.com/content/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-i-mekhanizm-obespecheniya-ekonomicheskoi-bezopasnosti-vys>

34. Малолетко А. Н. Внутренний финансово-экономический контроль как элемент экономической безопасности вуза. Экономическая наука и образование. — 2009. — № 5 (54). — С. 363–365.

35. Whalen Charles, J. (ed.) (2011), *Financial instability and economic security after the Great Recession*. — Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 211 p.

36. Шимко В. І., Бінько І. Ф. Економічна безпека України: сутність та напрямки забезпечення. — Київ : НІСД, 1997. — 120 с.

37. Варналий З. С., Буркальцева Д. Д., Саенко О. С. Економічна безпека України: проблеми та перспективи зміцнення. — Київ, Знання України. — 2011. — 299 с.

38. Коврегін В. В. Формування ефективної системи державного регулювання економічної безпеки вищих навчальних закладів України: монографія. — Х: ФОП Панов А. М., 2016. — 320 с.

39. Коврегін В. В. Інноваційні механізми забезпечення економічної безпеки вищого навчального закладу. Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — № 10. — С. 58–60.

40. Кондрат И. Н. Экономическая безопасность производства образовательных услуг и ее институциональное обеспечение : дисс. ... канд. экон. наук.: <http://www.dissercat.com/content/ekonomicheskaya-bezopasnost-proizvodstva-obrazovatelnykh-uslug-i-ee-institutsionalnoe-obespe> (дата звернення 23.12.2018)

41. Пугач В. Н. Взаимодействие качества образования и экономической безопасности Вуза : дисс. ... канд. экон. наук. — М. — 2010 : <http://www.dissercat.com/content/vzaimodeistvie-kachestva-obrazovaniya-i-ekonomicheskoi-bezopasnosti-vuza-0>

42. Алимова Н. К. Экономическая безопасность образовательного учреждения в условиях становления инновационной экономики : дисс. ... канд. экон. наук. — М. 2009 : <http://www.dissercat.com/>



content/ekonomicheskaya-bezopasnost-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-v-usloviyakh-stanovleniya-innovats

43. Тюленев Г. Д. Принципові основи посилення економічної безпеки вищого навчального закладу. Управління проектами та розвиток виробництва. — 2012. — № 2. — С. 65–72.

44. Карпова К. В. Функціональні складові економічної безпеки вищого навчального закладу: критерії та індикатори. Європейські перспективи. — 2013. № 11. — С. 109–113.

45. Стеців І. С. Економічна безпека ВНЗ: сутність та особливості планування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [зб. наук. праць]. — 2010. — № 691. — С. 218–222.

46. Гірняк В. В., Козьмук, Н. І., Лук'янська О. В. Фінансово-економічна безпека вищих навчальних закладів в умовах євроінтеграції вищої освіти України. Глобальні та національні проблеми економіки. — 2014. — № 2. — С. 1038–1042.

47. Карпунина Е. С. Инструменты обеспечения экономической безопасности высших учебных заведений в современных условиях: дис. канд. экон. наук. — М. — 2010 : <http://www.dissercat.com/content/instrumenty-obespecheniya-ekonomicheskoi-bezopasnosti-vysshih-uchebnykh-zavedenii-v-sovreme>

48. Зачосова Н. В., Горячківська І. В., Недзельський В. М. Організація протидії ризикам інтерфейсній безпеці в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — № 14. — С. 30–33.

49. Андрощук Г. А., Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны: [Монография] / Г. А. Андрощук, П. П. Крайнев // К. : ИД «Ин Юре», 2000. — 400 с.

50. Козаченко Г. В., Тюленев Г. Д. Позиціонування вищого навчального закладу в експленарному базисі його економічної безпеки. Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2011. Вип. 24. — С. 108–113.

51. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств: монографія / С. М. Лаптев, В. Г. Алькема, В. С. Сідак, М. І. Копитко; за ред. Копитко М. І. — Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2017. 508 с.

52. Березовський Ю. Суспільство: пріоритет на завтра: про стан та перспективи розвитку вищої освіти в Україні. Освіта. — 2003. — 26 бер. — 2 квіт. (№ 14/15). — С. 2–3.

53. Бачинська О. М. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів на засадах формування якості освітніх послуг:

автореф. дисс. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Львів, 2014. — 22 с.

54. Воробійова К. О. Визначення ефективних методів підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу. Академічний огляд. Дніпро, 2016. — № 1 (44). — С. 95–100.

55. Грищенко І. М., Тарасенко І. О., Нефедова Т. М. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Економіка та держава. Київ, 2015. — № 2. — С. 16–21.

56. Рзаєв Г. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті його економічної безпеки: збірник наукових праць. Луцький НТУ. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». 2010. — Вип. 7 (26). — Ч. 3. — С. 67–77.

57. Довбня С. Б., Гічова Н. Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку. Економічний вісник НГУ. — 2012. — Вип. 3. — С. 36–42.

58. Глущенко С. В. Управление финансовым риском и экономическая безопасность предприятия : наукові праці Державного технічного університету. — 2002. — № 47. — С. 22–29.

59. Свекла К. А., Кузнецова І. О. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка: реалії часу і перспективи». Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 20–21 лютого 2014 р. ОНПУ, 2014. Т. 2. — С. 64–65.

60. Фальченко О. О., Токарь Н. Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. Вісник НТУ «ХП». Сер. Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Х. — 2013. — № 67 (1040) — С. 156–158.

61. Садеков А. А., Хлевицька Т. Б. Конкурентоспроможність та економічна безпека торговельного підприємства: оцінка взаємовпливу. Теоретичні та прикладні питання економіки. Вип. 24. С. 148–155.

62. Панасюк О. А., Тарасєва Л. В. Обґрунтування необхідності оцінки конкурентоусталеності промислових підприємств : наукові праці Донецького державного технічного університету. — 2002. — № 46. — С. 171–178.

63. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : учебное пособие. Москва, ИНФРА. 2000. 312 с.

64. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. Економіка підприємства : підручник. — Львів, «Новий світ — 2000». — 2004. — 680 с.

65. Економіка підприємства : Підручник / за ред. Й. М. Петровича. [2-ге вид., виправл.] Львів : «Магнолія 2006», 2008. — 580 с.

66. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства — найважливіша складова фінансової стійкості. Актуальні проблеми економіки. — 2003. № 8. — С. 111–114.

67. Управление экономической безопасностью высшего учебного заведения : учебник / за ред. Резника С. Д. — Москва: ИНФРА-М, 2013. — 345 с.

68. Крысин А. В. Безопасность предпринимательской деятельности Финансы и статистика. — 1996. — 125 с.

69. Батова В. Н. Экономическая безопасность учреждения высшего профессионального образования в условиях глобализации. Электронный научный журнал «Современные проблемы науки и образования». — № 1 (Часть 1). — 2015 : <http://www.science-education.ru>.

70. Михайлин Е. В. Организационно-методические особенности диагностики экономической безопасности вузов системы МВД России : дисс. ... канд. экон. наук. — М. 2011 : <http://www.dissercat.com/content/organizatsionno-metodicheskie-osobennosti-diagnostiki-ekonomicheskoi-bezopasnosti-vuzov-sist>

71. Козаченко Г. В., Тюленев Г. Д., Погорелов Ю. С. Економічна безпека вищого навчального закладу: підгрунття забезпечення. — Харків, ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. — 2015. — С. 110–130.

72. Кондрат И. Н. Экономическая безопасность производства образовательных услуг и ее институциональное обеспечение. Санкт-Петербург : из-во Санкт-Петербургского университета. — 2005. — 136 с.

73. Дмитриев С. М. Экономическая безопасность технического вуза : концептуальные основы (часть 1). Высшее образование в России. — 2014. — № 2. — С. 59–66.

74. Прохорова В. В., Прохорова Ю. В., Кучеренко О. О. Управління економічною безпекою підприємств [Текст]. — Харків, УкрДАЗТ, 2010. — 282 с.

75. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств : бібліогр. Вид-во Європ. Ун-ту. — Київ, 2005. — 170 с.

76. Найт Фрэнк. Риск, неопределенность и прибыль. Дело. — Москва, 2003. — 360 с.

77. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. «АртЕк». — Київ, 2001. — 248 с.

78. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: суїність, механізм забезпечення та управління : монографія. — ЛьвДУВС. — Львів, 2012. — 260 с.

79. Кравчук О. Я., Кравчук П. Я. Діагностика та механізми забезпечення корпоративної безпеки підприємства : монографія. ВОРВП «Настир'я». — Луцьк, 2008. — 286 с.

80. Боков В. В. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике. Москва : ПРИОР, 1999. 258 с.

81. Ищук Г. П., Москаленко Н. В. Риск в современном бизнесе. Інформація і ринок. — 1997. — № 1. — С. 10–12.

82. Турило А. М., Новак С. Б., Капітуло С. В. Економічна безпека підприємства : монографія. — Кривий Ріг : Видавничий дім, 2009. — 140 с.

83. Нусінова О. В. Основи оцінки економічної безпеки підприємств : теоретичні та практичні аспекти: монографія. Київ : ТОВ «ПанТот», 2012. — 412 с.

84. Словник української мови: в 11 т. АН УРСР, Інститут мовознавства / за ред. І. К. Білодіда. — Київ : Наукова думка, 1970–1980.

85. Економічний словник-довідник / за ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного. — Київ : Феміна, 1995. — 368 с.

86. Пасічник В. Г., Акіліна О. В. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник для вузів. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 255 с. Бібліогр. : с. 255 (22 назв.).

87. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т. Т. 1 / О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов, В. Л. Безбожний [та ін.]; за ред. Г. В. Козаченко. — Луганськ : Елтон – 2. — 2010. — 282 с. : табл. 17, іл. 48.

88. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток та економічна безпека промислових підприємств: монографія. — Одеса. — 2015. — 396 с.

89. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія. — Львів : ЛБІ НБУ, 2004. — 195 с.

90. Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) / под ред. Е. А. Олейникова. — Москва : ЗАО «Бизнес-школа «ИнтелСинтез». — 1997. — 288 с.

91. Запоточний І. В. Державне регулювання регіональної економіки / за ред. В. І. Захарченка. — Харків – Львів – Одеса : ТОВ «Одіссей», 2003. — 592 с.

92. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. — 2013. — № 25 (1). — С. 188–195.

93. Заплатинський В. М. Логіко-детермінантні підходи до прозування поняття «безпека». Вісник Ком'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. — Серія : Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. — 2012. — № 5. — С. 90–98.

94. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика : монографія. — Київ: КНУТД, 2010. — 390 с.

95. Богомолов В. А. Экономическая. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 303 с.

96. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: Матеріали до першої лекції / Укл. М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, К. М. Левківський, Ю. В. Сухарніков; за ред. М. Ф. Степко. — Київ : Изд.-во МОНУ, 2004. — 24 с.

97. Юдіна (Каламбет) С. В., Кисельова О. М., Галаганов В. О. Економічні та інформаційні аспекти розвитку освітніх послуг в Україні. Молодий вчений. — 2017. — № 4 (44). — С. 808–813.

98. Зотова О., Ленева В., Синюкова Н. Стратегия безопасности в чрезвычайных ситуациях. Вопросы экономики. — 2006. — № 1. — С. 33–38.

99. Державна служба статистики України. Офіційний сайт [Електронний ресурс].: <http://ukrstat.gov.ua/>.

100. Український державний центр міжнародної освіти: <http://studyinukraine.gov.ua/uk/zavdyaki-zbilshennyu-chisla-inozemnix-studentiv-ukraina-posila-pershe-misce-v-napryamku-global-contributions-to-science-technology-svitovogo-rejtingu-the-good-country/> (дата звернення 25.02.2019)

101. Бріцина Ю. В. Прогнозування чисельності випускників професійно-технічних навчальних закладів освіти. Молодий вчений. — 2017. — № 4 (44). — С. 615–619.

102. Стратегія реформування системи вищої освіти в Україні до 2020 року.: [http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya\\_reformuvannya\\_vyshchoyi\\_osvity\\_2.0.pdf](http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya_reformuvannya_vyshchoyi_osvity_2.0.pdf). — Назва з екрану. (дата звернення 17.007.2018)

103. Зеликова Ю. А. Стареющая Европа: демография, политика, социология. — СПб. : Норма, 2014. — 224 с.

104. В странах ЕС демографический кризис — исследование [Электронный ресурс] / Журнал «Корреспондент.net»: [офиц. веб-сайт].: <https://korrespondent.net/world/3871905-v-stranakh-es-demohrafycheskyi-kryzys-yssledovanye>. (дата просмотра 25.10.2018). <http://www.webometrics.info/en/Europe/Ukraine%20> (11.11.2018).

105. Рейтинг університетів України III, IV рівнів акредитації ТОП-200 Україна. ГО «Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <http://www.euroosvita.net> (дата звернення: 23.01.2019).

106. Опубліковано новий рейтинг Webometrics (January 2018 Edition 2018.1.0). ГО «Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5523> (дата звернення: 13.05.2019).

107. Rancing Web of Universities. URL: <http://www.webometrics.info/en/Europe/Ukraine%20> (дата звернення: 27.08.2020).

108. Quacquarelli Symonds «QS World Universities Rankings». URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2014> (дата звернення: 11.11.2018).

109. Линовицька О. Українські університети: на шляху до європейської інтеграції. ГО Центр Міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5647> (дата звернення: 11.11.2018).

110. Берлінські принципи ранжування ВУЗів. ГО Центр Міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=437> (дата звернення: 12.11.2018).

111. The Berlin Principles of Ranking of Higher Education Institutions. The Proceedings of 2nd Meeting of the International Rankings Expert Group (IREG): «Methodology and Quality Standards of Rankings», 18–20 May 2006, Berlin, Germany.

112. Університетські рейтинги «ТОП-200 Україна» 2006 рік. Євро Освіта. Центр Міжнародних проєктів НДІ прикладних інформаційних технологій. URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=28&id=348> (дата звернення: 15.01.2019).

113. Министерство образования и науки, молодежи и спорта Украины. Рейтинговые индикаторы национальной системы рейтинговой оценки деятельности высших учебных заведений. — К., 2012.

114. Рейтинг МОН-2013. Національна система рейтингового оцінювання вищих навчальних закладів. Офіційний портал ТІМО «Тестування і моніторинг в освіті». URL: <http://www.timo.com.ua/node/11502> (дата звернення: 22.06.2018).

115. Тарасенко О. С. Організаційно-економічні основи управління економічною безпекою вищої освіти : автореф. дисс. ... канд. екон. наук: 08.00.03. / КНУТД. — Київ, 2020. — 21 с.

116. Вища освіта України в умовах трансформації суспільства: стан, проблеми, тенденції розвитку, 2007–2011 рр. : наук.-допом.

бібліогр. покажч. — Вип. 2. Ч. 2 / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлінського, Ін-т вищої освіти / Лисиця Н. В., Чорнойван Г. П., Стельмах Н. А., Айвазова Л. М., Бублик Н. М.; наук. консультант Корольов Б. І.; за ред. Рогова П. І.; бібліогр. ред. Пономаренко Л. О. — Київ, 2014. — 416 с.

117. Ширяев М. В. Экономическая безопасность высшего образования: концептуальные основы. Фундаментальные исследования. — 2015. № 11–6. — С. 1272–1276; URL: <http://www.fundamental-research.ru>

118. Дмитриев С. М., Ширяев М. В., Митяков С. Н. Экономическая безопасность технического вуза: система индикаторов. Высшее образование в России. — 2014. — № 3. — С. 11–20.

119. Дмитриев С. М., Ширяев М. В., Митяков С. Н. Экономическая безопасность технического вуза: анализ динамики индикаторов на примере НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Высшее образование в России. — 2014. — № 4. — С. 48–56.

120. Мартинюк В. П. Економічна безпека вищих навчальних закладів в Україні: передумови оцінювання. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. — 2013. — № 25 (II); [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepri\\_2013\\_25%282%29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estepri_2013_25%282%29)

121. Вахович І. М., Іщук Л. І., Пиріг С. О. Стан і проблеми вищої освіти в Україні. Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 1(151). — С. 63–69.

122. Коврегін В. В. Механізм забезпечення економічної безпеки при формуванні якості освіти вищого навчального закладу. Теорія та практика державного управління. — 2016. — № 1(52). — С. 1–4.

123. Методичні рекомендації щодо розрахунку економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року № 1277: / <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#n9>

124. Леонова Ж. К. Высшее образование как фактор экономической безопасности в условиях развития инновационной экономики. Вестник Российской академии естественных наук. — 2016. № 4. — С. 22–25.

125. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/2016 навчального року /статистичий бюлетень за ред. О. О. Кармазіна. — Київ : Державна служба статистики України, 2016. — 171 с.

126. Вища освіта в Україні у 2017 році /статистичий бюлетень за ред. О. О. Кармазіна. — Київ : Державна служба статистики України,

2018. Офіційний сайт державної служби статистики України : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.07.2018)
127. Водянова В. В. Экономическая безопасность. Системное представление. — Москва : ГУУ, 2010. — 177 с.
128. Абалкин Л. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение. Вопросы экономики. — 1994. — № 12.
129. Батова В. Н. Обеспечение экономической безопасности бюджетных учреждений высшего профессионального образования в новых условиях финансирования. Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2013. — № 16.: <http://alt-x-narod.ru/budjet/0114eb.htm>
130. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес: Матеріали до першої лекції / М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, К. М. Левківський, Ю. В. Сухарніков; за ред. М. Ф. Степко. — Київ : Изд.-во МОНУ, 2004. — 24 с.
131. Снігир Л. П. Фактори загроз економічній безпеці вищих навчальних закладів. Економіка і суспільство. — 2017. — Випуск № 9. — С. 647–653.
132. Малік Є. О., Білінець М. Ю. Фінансування вищої освіти: сучасні тенденції та зарубіжний досвід. Ефективна економіка. — 2014. — № 8.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3259>
133. Богма О. С. Аналіз загроз економічній безпеці України. Глобальні та національні проблеми економіки. — 2016. — № 12. — С. 49–52.
134. Петрова І. Л. Становлення ринку інновацій в контексті економічної безпеки України. Ефективна економіка. 2013. № 8 : [file:///C:/Users/Alex/Downloads/efek\\_2013\\_8\\_5.pdf](file:///C:/Users/Alex/Downloads/efek_2013_8_5.pdf)
135. Тарасенко І. О., Нефедова Т. М., Тарасенко О. С. Методичні засади оцінювання економічного потенціалу ВНЗ в контексті управління економічною безпекою. Вісник КНУТД (Серія «Економічні науки»). — 2017. — № 3 (111). — С. 19–30.
136. Тарасенко І. О., Тарасенко О. С., Цимбаленко Н. В. Напрями забезпечення ефективності діяльності ЗВО в контексті управління економічною безпекою. Науковий Вісник Полісся. — 2018. — № 4 (16). — С. 6–13.
137. Tarasenko Iryna O. Economic security of higher education: opportunities and threats analysis / Iryna O. Tarasenko, Julia A. Bondarchuk, Oleksiy S. Tarasenko // Чернівці : Науковий вісник Полісся, 2017.



138. Тарасенко О. С. Ідентифікація загроз та можливостей розвитку вищої освіти в контексті управління економічною безпекою. Стратегія та механізми забезпечення фінансово-економічної безпеки : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. П. Льчука. — Чернівці : ЧНТУ, 2017. — 350 с. — С. 289–301.

139. Harrington, E. C. (1965). The Desirability Function. *Industrial Quality Control*, April, 494–498.

140. Колобов А. А., Омельченко И. Н., Орлов А. И. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость. — Москва : Издательство «Экзамен», 2008. — 621 [3] с.

141. Михайлин Е. В., Грачев А. В. Методика оценки экономической безопасности вуза. *Вестник Нижегородской академии МВД России*. — 2009. — № 2 (11). — С. 18–27.

142. Зайцева М. Н. Пути обеспечения экономической безопасности России как одно из направлений реализации стратегии социально-экономического реформирования. Экономическая безопасность России: политические ориентиры, законодательные приоритеты, практика обеспечения: *Вестник Нижегородской академии МВД России*. — 2005. — № 5. — С. 19.

143. Снігир Л. П. Фактори загроз економічній безпеці вищих навчальних закладів. *Економіка і суспільство*. — 2017. — Випуск № 9. — С. 647–653.

144. Тарасенко О. С. Чинники економічної безпеки системи вищої освіти України. *Вісник КНУТД (Серія «Економічні науки»)*. — 2017. — № 2 (109). — С. 42–49.

145. Ривчун Т. Е. Научно-методические подходы к оценке эффективности деятельности ВУЗа. *Научный журнал «Сервис Plus»*. — 2010. — № 3. — С. 137–146.

146. Шкварок В. М. Теоретические основы и классификация угроз экономической безопасности России : дисс. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. СПб. ун-т МВД РФ. Санкт-Петербург, 2009. — 185 с.

147. Колосов А. В. Методические аспекты экономической безопасности. Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ): Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2013. № 3.[: file:///C:/Users/xxx/Downloads/metodicheskie-aspekty-ekonomicheskoy-bezopasnosti%20(1).pdf

## **Розділ II.**

# **МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **2.1. Методологічні положення економіко-статистичного аналізування процесів забезпечення економічної безпеки вищої освіти**

За сучасних умов розвитку економіки відбуваються на-рощування диспропорцій в її галузевій і ресурсно-функціо-нальній структурах, які призводять до поглиблення розри-ву зв'язку між освітою, наукою і виробництвом, що знижує якість вищої освіти. Адже, з одного боку, зростання якості вищої освіти сприяє підвищенню рівня економічного розвит-ку держави, а з іншого, — реалізація державної політики за допомогою різноманітних програм є визначальною у функ-ціонуванні системи вищої освіти та справляє вагомий вплив на підвищення її якості, на чому акцентовано увагу в працях [1; 2; 3].

Негативні тенденції, що за змістом є сучасними тенденція-ми в межах НСЕС (негативні тенденції у сфері вищої освіти), впливають і на результативність функціонування ЗВО, які є одночасно і когнітивно-інформаційними, й організаційними елементами цієї системи, і суб'єктами господарювання. При формуванні вихідних даних та розрахунках було використано офіційну інформацію, зокрема:

- *Державної служби статистики України (ДССУ)* (дані по ЗВО III–IV рівнів акредитації — до прийняття у Законі України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. [4], коли ЗВО поділяли за рівнями акредитації на ВНЗ I–IV рівнів, а з 2016 р. — на «Університети, академії, інститути»);
- *Постанови Кабінету Міністрів України (КМУ)*;
- *Накази Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.*

Сучасними тенденціями в межах НСЕС є:

**1. Зменшення кількості закладів вищої освіти та студентів.**

Так, кількість ЗВО за даними ДССУ зменшилася на початку 2017–2018 н.р., порівняно з даними на початку 2010–2011 н.р., на 12,42% (з 330 до 289 ЗВО), а кількість студентів — відповідно на 35,65% (з 2066,7 тис. осіб до 1330,0 тис. осіб).

Зважаючи на суттєве зменшення чисельності населення протягом 2010–2017 років на 7,78% (з 45962,9 тис. осіб до 42386,4 тис. осіб), зменшення кількості студентів у розрахунку на 10000 осіб наявного населення (за оцінкою) на 1 січня (табл. А.1, Додаток А, табл. 2.1 [5–14]) зумовлює появу викликів та загроз функціонуванню вищої освіти загалом та діяльності системи ЗВО зокрема, а також її економічної безпеки.

Інформацію про кількість безробітного населення за причинами незайнятості в 2010–2017 рр. наведено в таблиці 2.2. Дані, які представлено у таблиці 2.2, свідчать, що рівень безробіття в 2017 р., порівняно з 2010 р., хоча і зменшився на 0,92% (з 1713,9 до 1698,0 тис. осіб), проте, порівняно з 2013 р., зріс на 12,42%). Відтак у перспективі це негативно вплине на якість української вищої освіти.

Цей негативний вплив підсилюється також нарощуванням тенденції зростання темпів зменшення кількості студентів над темпами зменшення кількості закладів вищої освіти. Унаслідок цього відбувається нарощування негативних тенденцій розвитку вітчизняної вищої освіти: поглиблюється розрив між якістю підготовки фахівців та потребами економіки, знижується рівень матеріально-технічного забезпечення ЗВО, що готують фахівців, з'являється значна частка непрацевлашто-

**Таблиця 2.1 — Динамічні зміни кількості ЗВО, студентів і чисельності наявного населення, у відсотках до попереднього року**

Навчальний рік/показники							
2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Темпи зміни кількості ЗВО							
X	-1,21	-3,07	-2,22	-10,36	3,97	-0,35	0,70
Темпи зміни кількості ЗВО з державною та комунальною формами власності							
X	-1,73	-3,08	-0,91	-9,63	5,58	0,48	1,44
Темпи зміни кількості ЗВО з приватною формою власності							
X	0,00	-3,03	-5,21	-12,09	0,00	-2,50	-1,28
Темпи зміни кількості студентів ЗВО							
X	-8,11	-6,78	-5,48	-14,06	-4,37	-0,42	-2,88
1	2	3	4	5	6	7	8
Темпи зміни кількості прийнятих на навчання студентів у ЗВО							
X	-19,42	7,76	1,89	-13,57	-10,88	-2,57	4,44
Темпи зміни кількості випущених студентів							
X	-2,62	-1,87	-6,67	-14,06	-7,74	-14,80	12,93
Темпи зміни чисельності наявного населення (за оцінкою) на 1 січня							
X	-0,40	-0,32	-0,18	-0,28	-5,87	-0,41	-0,47
Темпи зміни кількості студентів у розрахунку на 10000 осіб наявного населення (за оцінкою) на 1 січня							
X	-7,78	-6,51	-5,41	-13,62	1,58	0,00	-2,48

*Джерело.* \* Сформовано авторами, що уточнено за результатами аналізування даних, наведених у [5–14].

ваних випускників загальноосвітніх закладів, закладів вищої освіти (ЗОНЗ та ЗВО).

Важливим чинником, що впливає на такий стан справ, є збільшення кількості абітурієнтів, які вступають на популярні, однак не затребувані в сучасних умовах спеціальності. Абітурієнти не надають перевагу при вступі вкрай дефіцитним спеціальностям з точки зору забезпечення потреб промисловості й економіки загалом, адже вважають їх неперіоритетним через низький рівень оплати праці на підприємствах.

**Таблиця 2.2 — Безробітне населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості в 2010–2017 роках (у середньому за період)**

Ретроспективний період, роки							
2010 рік <sup>1</sup>	2011 рік <sup>1</sup>	2012 рік <sup>1</sup>	2013 рік <sup>1</sup>	2014 рік <sup>1</sup>	2015 рік <sup>1</sup>	2016 рік <sup>1</sup>	2017 рік <sup>1</sup>
1. Безробітне населення у віці 15–70 років, усього, тис. осіб							
1713,9	1661,9	1589,8	1510,4	1847,6	1654,7	1678,2	1698,0
2. Темпи змін серед безробітного населення у віці 15–70 років, % до попереднього року							
X	-3,03	-4,34	-4,99	22,33	-10,44	1,42	1,012
3. За причинами незайнятості, відсотків:							
– вивільнені з економічних причин							
33,0	27,7	23,5	21,9	22,3	27,8	22,4	23,2
– звільнені за власним бажанням, за угодою сторін							
27,2	30,1	34,0	34,6	31,8	28,9	33,0	34,5
– звільнені у зв'язку із закінченням строку контракту або договору найму							
10,0	9,2	8,4	8,1	7,8	7,5	9,4	8,2
– непрацевлаштовані після закінчення ЗОНЗ та ЗВО							
15,5	18,1	16,9	16,8	16,7	16,4	15,6	12,2
– незайняті через сезонний характер роботи							
6,3	6,9	8,8	8,4	9,3	9,9	9,7	10,1
– незайняті через виконання домашніх (сімейних) обов'язків тощо							
2,4	2,5	2,5	3,8	4,6	3,7	3,2	4,9
– звільнені за станом здоров'я, через оформлення пенсії							
0,9	0,9	1,5	1,2	1,4	0,9	1,8	2,0
– демобілізовані з військової строкової служби							
1,3	1,2	1,4	1,0	0,3	0,3	0,7	0,7
– інші причини							
3,4	3,4	3,0	4,2	5,8	4,6	4,2	4,2

<sup>1</sup> Дані за 2010–2014 роки наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим та м. Севастополя, за 2015–2017 роки — також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

*Джерело.* \* Сформовано авторами, що уточнено за результатами аналізування даних, представлених у джерелі [15].

Тож відбувається скорочення кількості спеціалістів, у край необхідних для розвитку сучасної промисловості й економіки. Водночас подальше працевлаштування студентів, які здобули популярну спеціальність, залишається проблемним питанням.

Отже, нині зменшується мобільність робочої сили, триває локалізація випускників ЗВО у великих містах. Погіршення платоспроможності населення, зниження престижу науково-педагогічної і наукової діяльності сприяють нарощуванню загроз економічній безпеці ЗВО. Розірваний зв'язок між освітою, наукою та виробництвом можна вважати однією з причин відірваності знань, отриманих у вітчизняних ЗВО, від вимог роботодавців, що описано у [1–3; 16].

Керівники багатьох бізнес-структур не зацікавлені (не мають матеріальних стимулів) брати участь у підготовці фахівців для потреб власних підприємств, адже придбання готових закордонних розробок для них є менш ризикованим і менш витратним [17]. Великі компанії не зацікавлені також у проходженні практичної підготовки студентів на базі їхніх організацій, підвищенні кваліфікації вчених закладів вищої освіти, а також у тому, щоб направляти на навчання працівників для здобуття вищої освіти та післядипломної освіти. У зв'язку з відсутністю взаємодії між ЗВО та підприємствами випускники не проходять в достатньому обсязі практичну підготовку, часто закінчуючи заклади вищої освіти непідготовленими до потреб і запитів ринку праці. Таким чином, розпорошуються бюджетні кошти за умови, що студенти навчалися за кошти державного бюджету, а практика надання випускниками листів-відмов від підприємств, на які їх направляють після ЗВО, або довідок про те, що студент знайшов роботу, є поширеною. Тому, обираючи ЗВО для навчання, як абітурієнти, так і їхні батьки мало зважають на те, що необхідно відпрацювати за фахом використані на їх навчання бюджетні гроші.

Проблемним аспектом для забезпечення потреб економіки є те, що роботодавець зазвичай не знає особливостей і відмінностей між вимогами до рівня знань бакалаврів, магістрів та спеціалістів, а також не розуміє можливостей їх практичного

застосування. Це призводить до того, що роботодавці при прийомі на роботу на певні посади не здійснюють розмежування своїх запитів щодо кваліфікаційних ознак між цими освітньо-кваліфікаційними рівнями. Вони надають перевагу здобувачу робочого місця, який має диплом спеціаліста або магістра перед бакалавром чи молодшим спеціалістом. Зазначене призводить до зростання необґрунтованого попиту на спеціальності, за якими здійснюється підготовка студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» або «магістр».

Не на користь потребам економіки також є те, що відсутні преференції при послідовному вступі до профтехучилищ, технікумів (коледжів), а надалі до ЗВО. Держава не надає пільг при такій послідовності вступу до навчальних закладів, ураховуючи їх профільність. Отже, при виборі закладу для підвищення рівня освіти, абітурієнти кожний наступний обирають, виходячи з особистих міркувань (зокрема, вартості навчання, кількості бюджетних місць тощо), які практично не відображають чітких орієнтирів у працевлаштуванні в майбутньому за фахом. Не зважаючи на те, що ринок праці переповнений здобувачами таких спеціальностей, як бухгалтер, фінансовий аналітик, податковий консультант, юрист, багато організацій відчують дефіцит кваліфікованих фахівців. Однією з причин цього є недостатність практичного досвіду більшості випускників ЗВО та низький рівень їх підготовки (не обсяг отриманих знань, а здатність ефективно працювати у швидкоплинному професійному середовищі та гнучко реагувати на його потреби) [18].

За вітчизняних реалій розвитку національної економіки не простежується роль і вагомість впливу механізму взаємодії держави на ринку праці з вищими і, як зворотний ефект, — вплив елементів ринку праці на забезпечення ЕБ системи ЗВО, економічний розвиток країни та забезпечення ЕБ держави. Іншими словами, недосконалий механізм управління, завдяки реалізації якого відбувається взаємодія випускників ЗВО та роботодавців шляхом узгодження ціни створення інтелектуального капіталу та умов праці між ними з урахуванням іміджу ЗВО, що сприяє залученню інтелектуального капіталу

нації до сфери національного виробництва та забезпечення ЕБ ЗВО і держави загалом. Адже за умови забезпечення підготовки фахівців світового рівня можна забезпечити сталий тренд економічного зростання держави. Зокрема, не на користь потребам національної економіки відсутність преференцій при послідовному вступі до закладів нижчих рівнів акредитації, а відтак, до ЗВО. Це поглиблює розрив у знаннях і спричиняє подальші негативні трансформації ринку праці. Держава не надає пільг при такій послідовності вступу до навчальних закладів, ураховуючи їх профільність.

Для виявлення ставлення студентів до якості вітчизняної вищої освіти [19] Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва та фірма «Юкрейніан соціолоджі сервіс» провели загальнонаціональне опитування студентів (у АРК, Донецькій і Луганській областях опитування не відбувалося), результати якого порівнювали з результатами загальнонаціонального опитування студентів (проведене в березні 2011 р.) й результатами загальнонаціонального опитування населення України (відбулося у грудні 2014 р.) та оприлюднено на круглому столі «Реформа вищої освіти: погляд студентів та експертів». Загалом опитані студенти оцінили якість вищої освіти в Україні за 5-ти бальною шкалою в 2,8 бали, що є нижчим результатом від оцінювання в 2011 р. (3,5 бали). При цьому якість освіти у власній alma mater студенти оцінили трохи вище — у 3,2 бали (у 2011 р. — 3,6 бали). Найвище оцінюють якість своєї освіти студенти-юристи — 3,6 бали, найнижче — студенти суспільно-гуманітарного профілю — 3 бали.

Дуже інформативною є залежність якості освіти від успішності навчання самого студента. Так, студенти з низьким рівнем навчальних досягнень (за п'ятибальною шкалою оцінювання — ті, хто має оцінку «3») оцінили якість навчання у своєму ЗВО у 2,7 бали; студенти з середньою оцінкою останньої сесії «4» — у 3 бали, а найбільш успішні студенти-відмінники — у 3,4 бали. До найбільших проблем вищої освіти, які потребують першочергового вирішення, студенти зараховують:

- невизнання вітчизняних дипломів у світі (51,0%);



- невідповідність рівня викладання вимогам ринку праці (41,0%);
- низький рівень якості освіти в українських ЗВО порівняно зі світовим рівнем (32,0%) (однак це не корелює з низьким професійним рівнем викладачів, на що вказали 9,0% студентів).

8,0% студентів незадоволені відсутністю повноцінного студентського самоврядування. Водночас, зважаючи на зазначені студентами проблемами української вищої освіти, у результаті опитування з'ясовано, що лише 13,0% студентів читали Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. [4], який прямо стосується їхнього життя, 26,0% студентів цього Закону не читали, але їм відомі його основні положення, більшість (61,0%) узагалі не ознайомлені з цим головним документом про освіту («щось таке чули» — 35,0%, «навіть нічого не чули» — 26,0%).

Більшість вітчизняних студентів (69,0%) хотіли б навчатися за кордоном (найбільше — ті, які навчаються за технічним профілем, — 80,0%). У 2011 р. таких охочих було 55,0%. Основною перешкодою закордонному навчанню опитані називають нестачу коштів (71,0% студентів, у 2011 р. їх було 52,0%) та недостатнє володіння іноземними мовами (37,5% проти 34,0% у 2011 р.). Студенти, як і населення України загалом, вважають, що кількість ЗВО повинна залежати від потреб ринку праці (52,0% населення і 46,0% студентів), а також їхньої спроможності надавати якісну освіту (35,0% населення та 41,0% студентів).

**2. Переважання темпів зменшення кількості вступників до закладів вищої освіти над темпами зниження кількості випускників.** Так, зокрема, кількість вступників (прийнятих) на початок 2017–2018 н.р., порівняно з даними на початок 2010–2011 н.р., за даними ДССУ (табл. А.1, Додаток А [5–14], табл. 2.1) зменшилася на 30,66% (з 381362 до 264448 осіб), а випускників (випущено) — на 31,95% (з 528875 до 359901 осіб), що на фоні скорочення чисельності населення як у результаті природного, так і механічного приросту — скорочення становило 7,78% (з 45962,9 до 42386,4 тис. осіб).

Дані про темпи зміни кількості прийнятих на навчання студентів у ЗВО, випускників ЗВО та чисельності наявного населення (за оцінюванням) на 1 січня наведено на рисунку 3.2. Ці дані свідчать про те, що найбільше за період із 2010–2011 н. р. по 2017–2018 н. р. зменшилася кількість випускників (–31,95), що на загальному фоні (табл. А. 2, Додаток А [5–14]) переважання темпів зростання обсягу державного замовлення (прийому) над темпами зміни обсягів держзамовлення випуску дають підстави зробити висновок про загальне уповільнення процесу відтворення інтелектуального потенціалу та зниження рівня інтенсивного розвитку національної економіки.

Таким чином, ті слухачі чи студенти вищої школи, які припиняють навчання протягом перебування у ЗВО, виходять на ринок праці не як конкурентоспроможні фахівці. Вони або поповнюють ряди безробітних, або працюють не за фахом, що негативно впливає на якість вищої освіти та рівень розвитку економіки України.

**3. Зменшення обсягу державного замовлення.** Темпи зміни загального обсягу держзамовлення за освітньо-кваліфікаційними рівнями (випуск, прийом) подано в таблиці А. 2, Додатку А [5–14]. Отже, зменшення загального обсягу держзамовлення за освітньо-кваліфікаційними рівнями можна було б вважати позитивною тенденцією, якби не переважання темпів зниження прийому студентів до ЗВО за рахунок коштів фізичних осіб у 2010–2011 р. з 206445 осіб до 139275 осіб у 2017–2018 р. (табл. 2.3) та кількості студентів, що навчаються за рахунок коштів фізичних осіб (табл. 2.4) на 43, 67%.

Кількість студентів, які навчаються у ЗВО за різними джерелами фінансування, їх навчання та темпи їх змін також наведено в таблиці 2.4. У зв'язку з цим важливого значення набуває науково-прикладне осмислення змістовності сучасної освітньої політики у площині управління економічною безпекою системи ЗВО та врахування специфіки, продуктивного використання різних видів і рівнів інформаційних технологій регулювання діяльності у вищій школі за пріоритетами сталого розвитку. Останню охарактеризуємо як одну з визначальних детермінант ефективного функціонування системи ЗВО в Україні.

**Таблиця 2.3 — Прийом студентів до закладів вищої освіти України за джерелами фінансування та навчання**

Навчальний рік/показники							
2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Усього, осіб <sup>1,2</sup>							
381362	314530	341290	337420	291647	259904	253217	264448
Темпи зміни загальної кількості прийнятих на навчання студентів, % до попереднього року							
X	-17,52	8,51	-1,13	-13,57	-10,88	-2,57	4,44
Прийом студентів на навчання за рахунок державного бюджету							
170616	145113	169811	162954	147502	134194	126839	121495
Темпи зміни кількості прийнятих на навчання студентів за рахунок коштів державного бюджету, % до попереднього року							
X	-14,95	17,02	-4,04	-9,48	-9,02	-5,48	-4,21
Прийом студентів на навчання за рахунок місцевих бюджетів							
3360	3830	4326	2653	2615	2864	2776	3186
Темпи зміни кількості прийнятих на навчання студентів за рахунок місцевих бюджетів, % до попереднього року							
X	13,99	12,95	-38,67	-1,43	9,52	-3,07	14,77
Прийом студентів для навчання за рахунок органів державної влади, юридичних осіб							
941	977	811	947	763	765	651	492
Темпи зміни кількості прийнятих на навчання студентів за рахунок органів державної влади, юридичних осіб, % до попереднього року							
X	3,83	-16,99	16,77	-19,43	0,26	-14,90	-24,42
Прийом студентів на навчання за рахунок фізичних осіб							
206445	164610	166342	170866	140767	122081	122951	139275
Темпи зміни кількості прийнятих на навчання студентів за рахунок фізичних осіб, % до попереднього року							
X	-20,26	1,05	2,72	-17,62	-13,27	0,71	13,28

<sup>1</sup> Без осіб, які прийняті на продовження навчання з метою здобуття вищого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня).

<sup>2</sup> Із 2016/17 навчального року — університети, академії, інститути.

*Джерело.* \* Сформовано за даними, представленими у [5–14].

**Таблиця 2.4 — Кількість студентів, які навчалися у закладах вищої освіти за різними джерелами фінансування їх навчання**

Навчальний рік/показники							
2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Усього студентів, осіб <sup>1</sup>							
2066667	1954789	1824906	1673287	1437955	1375160	1369432	1329964
Темпи зміни загальної кількості студентів, % до попереднього року							
X	-5,41	-6,64	-8,31	-14,06	-4,37	-0,42	-2,88
Кількість студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету							
798571	777379	767596	735864	663194	649225	652935	608625
Темпи зміни кількості студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, % до попереднього року							
X	-2,65	-1,26	-4,13	-9,88	-2,11	0,57	-6,79
Кількість студентів, які навчалися за рахунок місцевих бюджетів							
14486	18372	18379	13087	12201	14722	12317	12944
Темпи зміни кількості студентів, які навчалися за рахунок місцевих бюджетів, % до попереднього року							
X	26,83	0,04	-28,79	-6,77	20,66	-16,34	5,09
Кількість студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб <sup>2</sup>							
8374	8886	6519	7829	10223	9520	9227	6968
Темпи зміни кількості студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб, % до попереднього року							
X	6,11	-26,64	20,10	30,58	-6,88	-3,08	-24,48
Кількість студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб							
1245236	1150152	1032412	916507	752337	701693	694953	701427
Темпи зміни кількості студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб, % до попереднього року							
X	-7,64	-10,24	-11,23	-17,91	-6,73	-0,96	0,93

<sup>1</sup> Із 2016/17 навчального року — університети, академії, інститути.

<sup>2</sup> За даними: «Вища освіта в Україні у 2017 році» — «у тому числі навчалися за рахунок: юридичних осіб».

*Джерело.* \* Сформовано авторами, що уточнено за результатами аналізування даних, представлених у джерелах [5–14], темпи зміни показників є розробкою авторів.

Отже, реалізація новітніх, відповідних запитам щодо забезпечення безпечного ресурсу національного державотворення і сталого розвитку, програм розвитку науки і вищої освіти в Україні, актуалізує вимоги до розробки дієвої стратегії розвитку освітньої сфери, а в її межах — і відповідного типу стратегії управління економічною безпекою системи ЗВО. Суб'єкти управління, які опікуються проблемами економічної безпеки, мають поглиблено проаналізувати менталітет суспільства, чинники, від яких залежить зацікавленість молоді щодо творчого

**Таблиця 2.5 — Кількість аспірантів, докторантів, науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата та доктора наук**

Ретроспективний період, роки	Кількість аспірантів на кінець року <sup>1</sup> , осіб	Кількість докторантів на кінець року <sup>1</sup> , осіб	Усього науково-педагогічних працівників у ЗВО III та IV рівнів акредитації <sup>2</sup> , осіб	Науково-педагогічні працівники, які мають науковий ступінь кандидата наук, осіб	Науково-педагогічні працівники, які мають науковий ступінь доктора наук, осіб
2010	28630	1236	142691	66689	13367
2011	28305	1292	139018	67057	13436
2012	27999	1445	137112	67675	13826
2013	26270	1454	135247	69582	14269
2014	23493	1418	117197	62158	12682
2015	24625	1483	111726	60628	12418
2016 <sup>3</sup>	22838	1484	110055	61266	13072
2017 <sup>3</sup>	22134	1374	107773	61157	13582

<sup>1</sup> Без урахування аспірантів із зарубіжних країн.

<sup>2</sup> До прийняття Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. ВНЗ поділяли за рівнями акредитації на ВНЗ I–IV рівнів.

<sup>3</sup> За 2016–2017 роки наведені дані з розподілом ВНЗ на університети, академії, інститути.

*Джерело.* \* Сформовано авторами, що уточнено за результатами аналізування даних, представлених у джерелах [5–14].

процесу при набутті певного освітньо-кваліфікаційного рівня та наукових розробок. Адже головне завдання розвитку національної економіки — інтелектуалізація, а не лише насичення соціальних структур комп'ютерною і телекомунікаційною технікою.

**4. Зменшення можливостей відтворення інтелектуального потенціалу держави.** Ця тенденція характеризується, за даними ДССУ (табл. 2.5), зменшенням кількості аспірантів у 2017 р. порівняно з 2010 р. на 22,69% (з 28630 до 22134 осіб), загальної кількості науково-педагогічних працівників у ЗВО. До прийняття Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. ЗВО поділяли за рівнями акредитації на ВНЗ I–IV рівнів, за 2016 рік та 2017 рік наведено дані з розподілом ЗВО на університети, академії, інститути на 24,47% (з 142691 до 107773), при цьому збільшення кількості докторантів на 11,16% (з 1236 до 1374 осіб) не здатне нівелювати негативний вплив інших чинників, які впливають на формування загальних негативних тенденцій.

Тож відсутність ґрунтовного світоглядно-методологічного дослідження слабо вивчених зрізів соціальної, технологічної, економічної, духовної та організаційної трансформації НСЕС за рахунок залучення до суспільно-політичних і виробничо-господарських процесів кадрів вищої кваліфікації не сприяє визначенню найбільш пріоритетних шляхів у напрямі ефективної регенерації реального сектора національної економіки, розбудови і реалізації інноваційної моделі переформатування природно-господарського простору держави та її регіонів.

Найбільших темпів деструктивних зрушень, за ретроспективним періодом, досягло зменшення кількості аспірантів (з — 1,14% у 2011 р. до — 3,08% у 2017 р.) та докторантів (зменшення почалося з 2014 р., протягом 2015–2016 рр. спостерігалось збільшення їх кількості, а у 2017 порівняно з 2016 р. їх кількість зменшилася на 7,41%). Надважливими завданнями для системи ЗВО на сучасному етапі розвитку національного господарства є підвищення ефективності функціонування ЗВО, аспірантури і докторантури як інструментів підготовки кадрів вищої кваліфікації задля задоволення потреб національної

економіки, вимог ринку праці та роботодавців. Ситуація, яка склалась у сфері підготовки наукових кадрів, свідчить також про розпорошення бюджетних коштів, оскільки не поповнюються ряди вчених ЗВО, колективи наукових установ, а також немає достатньої кількості претендентів на здобуття наукових ступенів [1; 2; 3].

**5. Зниження конкурентоспроможності закладів вищої освіти та вищої освіти й країни загалом.** Хоч і відбулося (за даними ДССУ, наведено у табл. А. 3, Додатку А за [14; 20–23]) збільшення видатків на вищу в загальних видатках зведеного бюджету на освіту — з 24998,4 млн. грн у 2010 р. до 38681,1 млн. грн у 2017 р. в абсолютному вимірі, але їх частка в загальних видатках зведеного бюджету (377842,8 млн. грн — у 2010 р. порівняно з 1056759,9 млн. грн — у 2017 р.) — зменшилася з 6,62% до 3,7%. До того ж слід зважати та враховувати також і значні темпи інфляції та зменшення курсу національної валюти щодо іноземної. Суттєвий вплив на такий стан справ у сфері вищої освіти в сучасних умовах функціонування національного господарства справляє незначний обсяг фінансування освіти, зокрема вищої, що сприяє не тільки погіршенню якості вітчизняної вищої освіти, а й зниженню рівня економічного розвитку країни та є загрозою для ЕБ ЗВО.

За результатами економіко-статистичного аналізування розвитку вищої освіти в системі національного господарства з урахуванням її особливостей у процесі реалізації сучасних механізмів державного регулювання і коригування діяльності в досліджуваній площині систематизовано показники результативності функціонування системи ЗВО (табл. А. 4, Додаток А [5–14; 24–33]). Сформовані показники визначають величину певних чинників, а також кількісні зміни, що в них відбуваються у формі викликів задля здійснення ідентифікації їх поряд із загрозами й оцінювання ризиків розвитку економічної системи ЗВО. Зазначене має важливе науково-практичне значення для визначення пріоритетних напрямів забезпечення та локалізації зусиль у контексті підвищення результативності управління економічної безпеки системи ЗВО.

## **2.2. Формування системи управління ефективністю освітньої діяльності ЗВО**

Вища школа стрімко еволюціонує та розвивається, поширюючись на галузі, що належать до підприємницької діяльності, та нарощуючи конкурентні переваги. У ринковому середовищі заклади вищої освіти як українські, так і зарубіжні з навчально-наукових та культурних центрів, що фінансуються державою, перетворюються, власне, на підприємства з усіма притаманними підприємствам видами діяльності. Серед них: рекламна — для збільшення обсягів набору абітурієнтів; діагностична — оцінювання ефективності та економічної доцільності функціонуючих структурних підрозділів; підприємницька — дослідження собівартості підготовки спеціалістів тощо. Отже, виникає потреба у швидкому та ефективному корегуванні діяльності закладів вищої освіти відповідно до вимог зовнішнього середовища.

В умовах конкурентної боротьби, коли здатність закладів вищої освіти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища стає однією із найважливіших складових успішного функціонування на ринку освітніх послуг, найбільше значення має здатність ЗВО забезпечити довгостроковий розвиток. Основними його чинниками є:

- виважене стратегічне управління закладом вищої освіти;
- ефективність бізнес-процесів, що відбуваються в ЗВО;
- управління капіталом, утіленим у знаннях та кваліфікації науково-педагогічних працівників;
- здатність утримувати та залучати нових студентів;
- інноваційний розвиток та організаційні поліпшення;
- інвестиції в інформаційні технології [34].

Поняття «механізм управління» як ключовий елемент ЗВО є відносно новим і недостатньо дослідженим поняттям. Механізмом в економіці вважають послідовність дій, станів, що визначають процес або явище [35]. Відповідно механізм управління можна визначити як чітку послідовність дій (кроків,



етапів, фаз), що характеризують процес управління. Оскільки управління є цілеспрямованим процесом, під час якого вирішують певні завдання, то механізм управління — це алгоритм, який визначають як послідовність певних дій або кроків для вирішення поставленого завдання [36, с. 326].

Основними видами механізмів управління є: організаційні, економічні, структурні механізми, механізми організації управління, технічні й адміністративні, інформаційні механізми та інші. Найчастіше вчені розглядають окремі складові загального господарського механізму: організаційний, економічний, або організаційно-економічний механізми. Через управлінські особливості завдань цього дослідження використовувати лише економічний механізм чи організаційну складову некоректно.

Механізм управління ефективністю діяльності ЗВО — це система взаємопов'язаних елементів разом із методами, організаційними структурами, операціями, інформаційно-технічними засобами, важелями та інструментами, які взаємодіють між собою, виконують циклічний комплекс стратегічних та оперативних завдань і функцій щодо виміру та оцінювання ефективності, здійснення управлінських дій та моніторингу результатів виконання, забезпечуючи стійке зростання показників ефективності ЗВО.

Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності ЗВО слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів (кожному з яких властиві свої форми управлінського впливу), які впливають на економічні й організаційні параметри системи управління ЗВО, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та підвищує ефективність діяльності ЗВО загалом.

Узагальнюючи визначення організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності ЗВО, усю інформацію можна представити схематично, як показано на рис. 2.1.

Застосування запропонованого методичного підходу сприятиме вирішенню однієї з найважливіших проблем господарювання сучасних закладів освіти — підвищенню рівня

ефективності діяльності та конкурентоспроможності. У структурі організаційно-економічного механізму виокремлюють три системи: систему забезпечення, функціональну та цільову системи [37].

Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення процесу управління ефективністю ЗВО.

Функціональна система організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності ЗВО охоплює такі основні підсистеми: планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання. Цільова система організаційно-економічного механізму містить у собі цілі й основні результати діяльності ЗВО, а також критерії вибору й оцінювання результатів досягнення певних цілей ЗВО. Отже, для забезпечення конкурентних позицій на ринку освітніх послуг ЗВО необхідно постійно працювати в напрямі підвищення ефективності діяльності, що повинно базуватися на забезпеченні діалектичного поєднання зовнішньої та внутрішньої ефективності.

Відповідно формування та реалізація механізму управління ефективністю діяльності ЗВО забезпечуватимуть такі основні інструменти: економічні, організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові, правові. Використовуватимуть показники, що уможливають оцінювання результативності кожного інструменту (рис. 2.1).

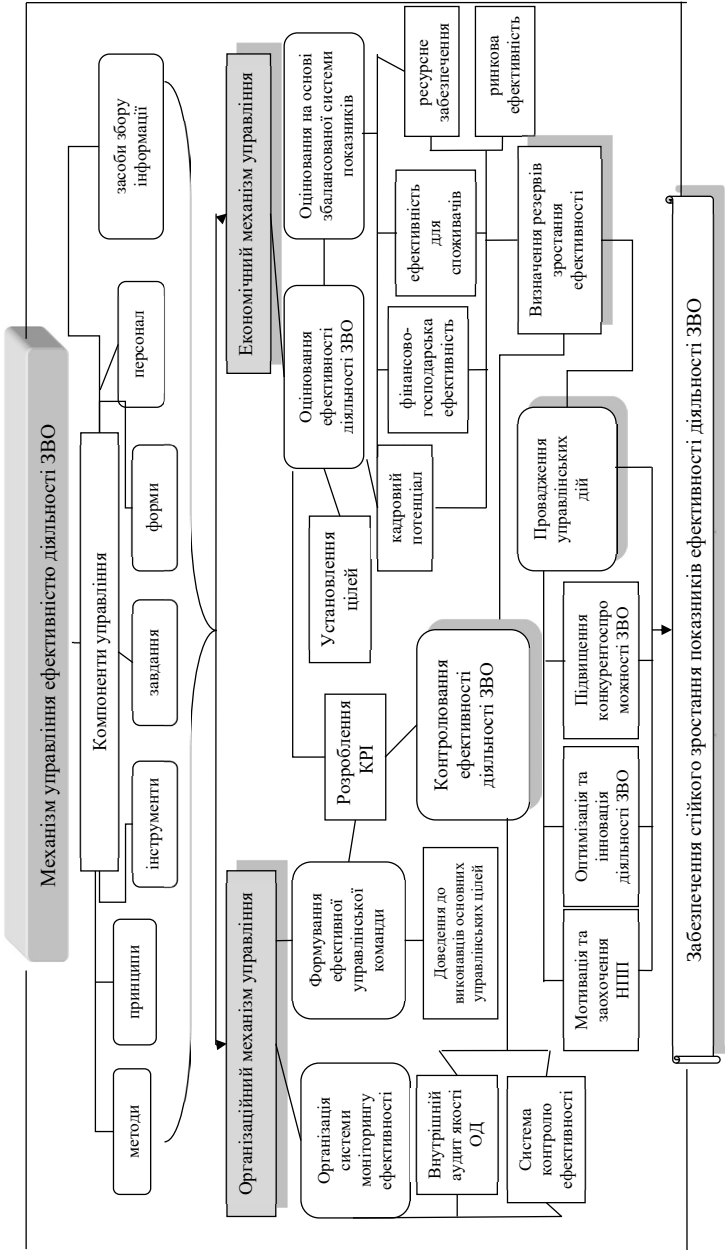
Організаційно-економічний механізм ефективного управління ЗВО визначається не лише чинниками зовнішнього середовища, а в першу чергу, ефективність залежить від дій НПП процесі під час забезпечення діяльності ЗВО, реалізації розроблених планів і програм розвитку, досягнення поставлених цілей. Тобто управління ефективністю діяльності ЗВО залежатиме від відповідності обраних стратегій цілям ЗВО, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління. У контексті теорії людського капіталу вищу освіту розглядають як інвестиції в потенційну ринко-

ву вартість індивідуума як учасника ринку праці, де оцінюють економічну ефективність витрачених на освіту коштів та соціальні ефекти [38]. Теорія людського капіталу трактує ефективність вищої освіти з позиції держави, суспільства та роботодавця (соціальний ефект вищої освіти проявляється не лише на індивідуальному рівні, а й розповсюджується на все суспільство загалом).

Зростання конкуренції на ринку освітніх послуг спонукає керівництво ЗВО до необхідності підвищення ефективності управління. Нові економічні умови вимагають нових підходів до управління у сфері вищої освіти. З огляду на це науковці все частіше говорять про необхідність стратегічного підходу до управління закладом вищої освіти. Необхідною умовою успішного функціонування ЗВО в сучасному світі є виконання правила «користь результату повинна перевищувати витрати на його досягнення». Вибір методів оцінювання ефективності є одним із завдань управлінського обліку в системі управління ефективності ЗВО. Інтереси споживачів освітніх послуг ЗВО є першочерговими, інтереси суб'єктів управління — вторинними, тому стратегічне управління ЗВО не повинно бути агресивним щодо зовнішнього середовища.

Аналізуванню методик оцінювання ефективності діяльності ЗВО та їх зв'язку з іншими економічними категоріями у своїх дослідженнях приділяли увагу такі українські та російські науковці, як: Волощук Л. О. [39], Демидов С. Р. [40], Панкова Н. В. [41].

У праці Панкової Н. В. [41, с. 12] наведено методіку оцінювання ефективності діяльності ЗВО, пов'язану із сучасними перетвореннями в системі вищої освіти. Демидов С. Р. у [40, с. 245] запропонував методіку визначення ефективності діяльності ЗВО, яка базується на оцінюванні співвідношень таких показників, як фактичний обсяг інтелектуальних товарів та послуг, попит на інтелектуальну продукцію та послуги ЗВО, фактичне і нормативне перевищення доходів над витратами, що залишаються у ЗВО, фактичні та нормативні витрати ресурсів на створення і реалізацію інтелектуальної продукції.



**Рисунок 2.1 — Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності ЗВО (авторська розробка)**

Питання оцінювання ефективності управління соціально-педагогічними системами розглядали такі науковці, як Корнєщук Н. Г. [42], Олійник В. В. [43], Чміль А. І. [44] та ін. Вони запропонували авторські підходи до оцінювання такої ефективності. Також існує низка концепцій оцінювання ефективності управління, що виникли в останні роки, заснованих на комплексному підході до організації (як правило, виробничої) як відкритої системи. Проте ці концепції не завжди між собою пов'язані і певною мірою суперечать одна одній.

Нині поняття «ефективність управління» щодо соціальних і соціально-економічних систем у науковій літературі визначається достатньо неоднозначно. З теорії економіки та менеджменту відомо, що ефективність розглядають як відношення отриманого ефекту (тобто результату) до витрат ресурсів, що забезпечили одержання згаданого ефекту. Тобто:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}} \quad (2.1)$$

З огляду на це проведемо відповідні маніпуляції, і з формули (2.1) виведемо формулу ефективності управління, яка в загальному вираженні матиме вигляд:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект (результат) управління}}{\text{Витрати на управління}} \quad (2.2)$$

Зазначена формула притаманна концепції ефективного управління, що отримала назву *цільової концепції ефективності управління*. Це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей [42].

У межах даного дослідження, окрім зазначеної концепції, розглянуто низку інших. До прикладу *функціональна концепція ефективності управління* й функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів і витрат самої системи управління. *Концепція ефективності управління на основі досягнення*

«балансу інтересів» — це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань (інтересів) і потреб усіх індивідуумів та груп, що взаємодіють в організації та з організацією. У контексті даної концепції увагу акцентують на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації [45].

У межах цієї концепції достатньо важко порівняти між собою два стани процесу управління, оскільки при зміні управлінських станів може відбуватися не тільки зміна інтересів різних груп, а й їхній склад (з'являються нові члени, групи можуть об'єднуватися чи розпадатися), з'являтися можуть нові групи тощо. *Системна концепція ефективності управління* — це концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і чинники зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого оточення [45]. З огляду на це саме така концепція найбільш повно охоплює різні аспекти діяльності закладу вищої освіти за умови виділення критеріальних об'єктів, обчислення ефективності управління якими не викликає сумніву в разі використання визначеної методики.

Отже, сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності ЗВО (офіційно затверджені методики та розробки різних авторів) можна класифікувати за кількома основними напрямками: оцінювання відповідності ліцензійним та акредитаційним вимогам, оцінювання якості освітньої послуги та професійних якостей випускника, оцінювання ефективності бюджетних видатків на вищу освіту, оцінювання ефективності господарської (підприємницької) діяльності ЗВО, рейтингування закладів вищої освіти. На рисунку 2.2 наведено аналізування типових методик за кожним із зазначених напрямів.

У результаті проведеного аналізування методик оцінювання ефективності діяльності ЗВО (рис. 2.2) було зроблено такі висновки:

- усі розглянуті методики охоплюють один або декілька з розглянутих вище аспектів ефективності діяльності ЗВО;

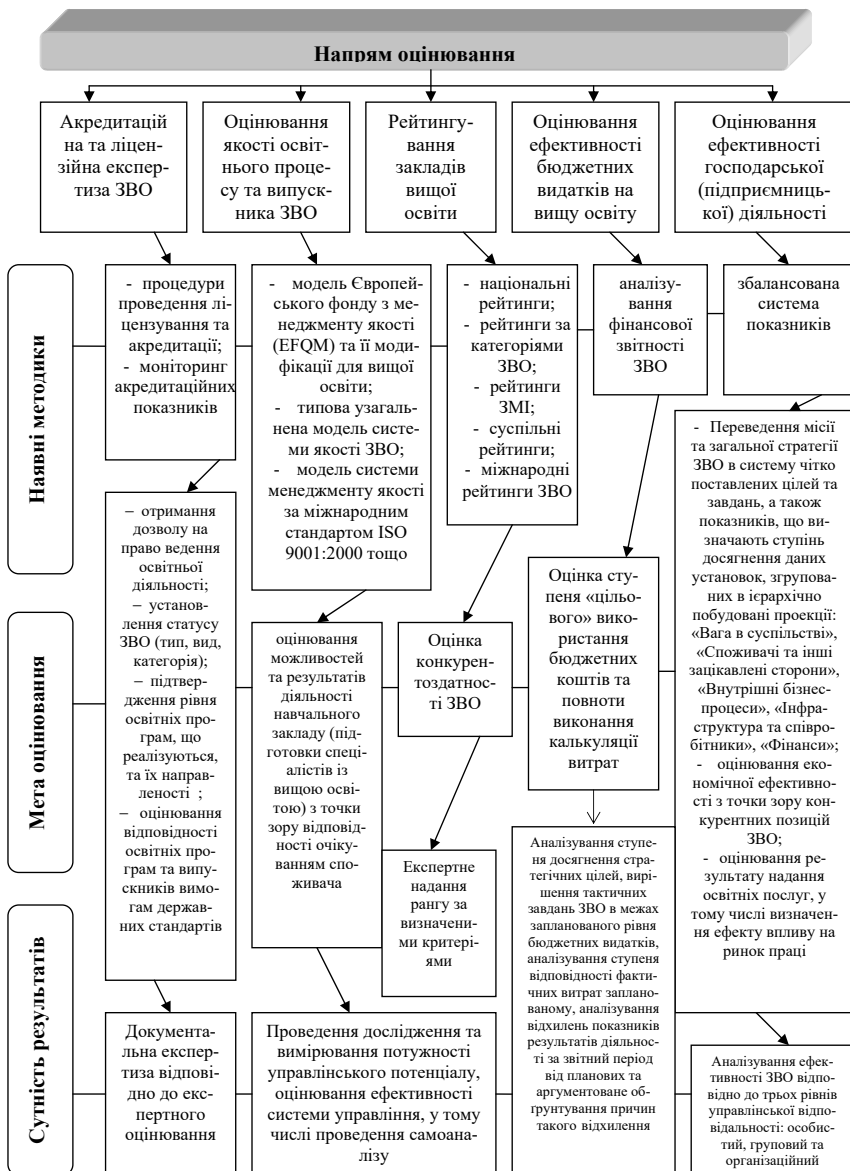


Рисунок 2.2 — Підходи до оцінювання ефективності діяльності ЗВО (розроблено авторами)

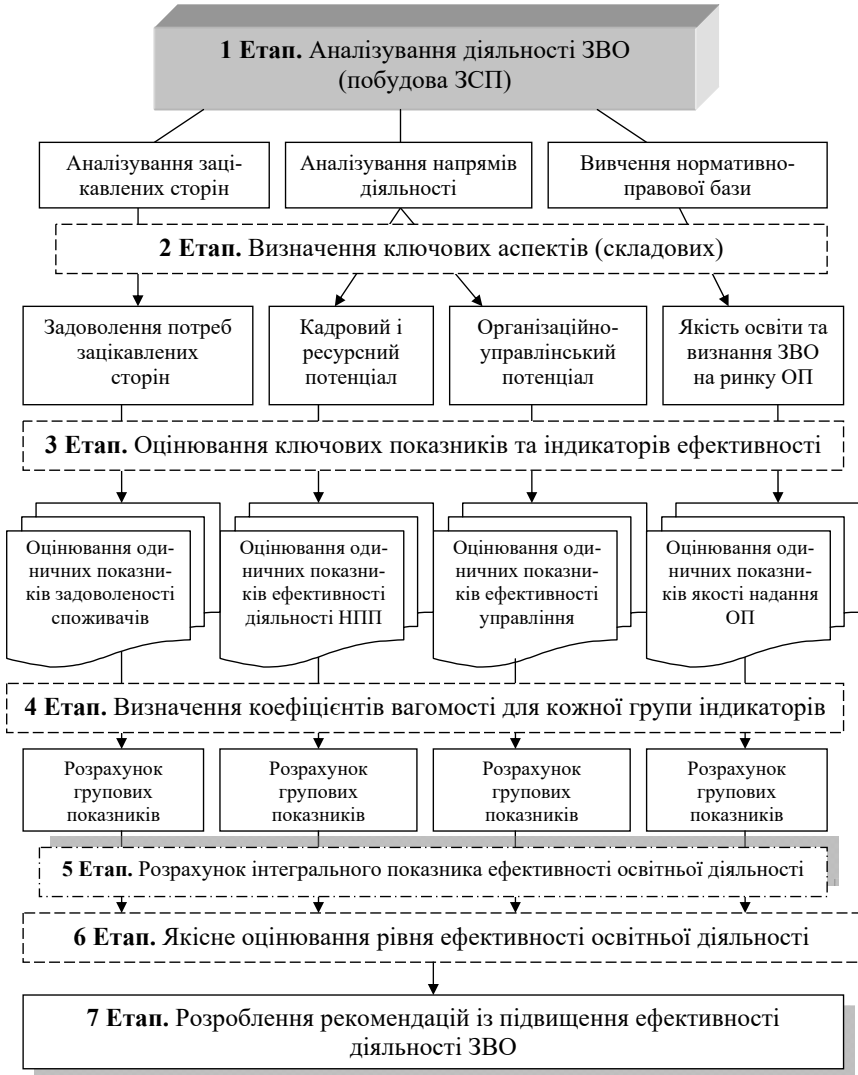


Рисунок 2.3 — Модель оцінювання ефективності освітньої діяльності ЗВО (розроблено авторами)



- серед методик однієї групової приналежності мають місце різні тлумачення в підходах, інструментаріях оцінювання та результативних показниках;
- для інтегрального оцінювання ефективності діяльності ЗВО необхідно уточнення базових напрямів, критеріальних параметрів і методів оцінювання.

Модель оцінювання ефективності діяльності ЗВО представлено на рисунку 2.3.

З огляду на зазначене пріоритети управління ЗВО повинні формуватися збалансовано з урахуванням можливостей забезпечення цільових показників соціальної та економічної ефективності (індивідуальної та суспільної). За результатами узагальнення проведених досліджень та наявного досвіду у сфері управління ефективністю діяльності закладів вищої освіти розроблено методичний підхід щодо оцінювання ефективності діяльності ЗВО. Слід підкреслити, що зазначена модель охоплює модифіковані методи та підходи до збирання і оброблення інформації залежно від етапу її проведення. *На першому етапі* оцінювання ефективності діяльності закладу вищої освіти відповідно до запропонованої моделі (рис. 2.3) рекомендують аналізувати нормативно-правову базу ЗВО, визначати основні напрями його діяльності, аналізувати лояльність зацікавлених сторін до ЗВО.

Основою оцінювання ефективності діяльності закладу вищої освіти є ресурсно-цільовий підхід до розрахунку ефективності, оскільки його використання дає змогу оцінити ступінь досягнення поставленої мети та за використання експертної оцінки дає змогу врахувати при розрахунку інтегрального показника ефективності достатньо широкий спектр показників за різними напрямками діяльності ЗВО.

Важливим аспектом застосування ресурсно-цільового методу для оцінювання ефективності діяльності закладу вищої освіти є те, що ЗВО як система складається з різних груп зацікавлених сторін, із якими він знаходиться в ресурсному обміні залежно від напрямку діяльності, адже основною метою діяльності ЗВО є не отримання максимального прибутку, як у комерційних організацій, а задоволення потреб та вимог зацікавлених сторін.

На другому етапі пропонують визначити ключові аспекти (складові) ефективності освітньої діяльності ЗВО. При цьому відбувається ідентифікація ресурсів, які зацікавлені сторони отримують від ЗВО та передають йому, визначається ефективність ресурсного обміну ЗВО з кожною групою зацікавлених сторін (стейкхолдерів). З огляду на це найбільш доцільним підходом до оцінювання ефективності діяльності закладу вищої освіти є використання критерію цільової ефективності, заснованої на ресурсному підході.

На третьому етапі варто здійснювати оцінювання ключових показників фінансово-господарської діяльності ЗВО за критеріями, що характеризують:

- здійснення освітньої діяльності (кількість прийнятих на навчання студентів, у тому числі за державним замовленням та на контрактній основі);
- соціально-економічний стан ЗВО (середньооблікова кількість штатних працівників, середньомісячна заробітна плата, заборгованість із виплати заробітної плати, витрати на соціальні заходи);
- фінансовий стан (надходження асигнувань із державного бюджету та коштів спеціального фонду і співвідношення між загальним та спеціальним фондами, касові й фактичні видатки за кодами економічної класифікації видатків, результати виконання кошторису за загальним та спеціальним фондами, дебіторська і кредиторська заборгованість тощо);
- наявність матеріально-технічної бази, її стан та використання.

З огляду на зазначене доцільним є застосування саме системного підходу до оцінювання ефективності діяльності закладу вищої освіти, сутність якого полягає в тому, що відносно самостійні компоненти розглядаються не ізольовано, а в їх взаємозв'язку, у системі з іншими. Системний підхід дає змогу виявити загальні системні властивості та якісні характеристики складових елементів [46, 47].

При системному підході ЗВО розглядають як сукупність наступних взаємопов'язаних компонентів: цілі освітньої

діяльності, суб'єкти педагогічного процесу (викладач та студенти), зміст освіти (загальна, базова, професійна), методи та форми освітнього процесу та матеріально-технічна база. З огляду на це за кожним напрямом діяльності ЗВО встановлено цільові значення, які планують досягнути в процесі діяльності та фактичні значення за кожним напрямом діяльності, за якими отримано результати в певний визначений період часу.

Отже, розроблений методичний підхід щодо оцінювання ефективності діяльності закладів вищої освіти охоплює методику оцінювання на основі ресурсно-цільового підходу та модифіковані методи й підходи до збирання та оброблення інформації залежно від етапу його проведення. Методика оцінювання ефективності діяльності ЗВО на основі ресурсно-цільового підходу дає змогу оцінити ефективність кожного напрямку діяльності окремо, а також з урахуванням важливості напрямку діяльності, оцінити ефективність діяльності ЗВО загалом. Саме ресурсно-цільовий метод є найбільш доцільним для вирішення таких завдань [48–50], адже оцінювання ефективності діяльності закладів вищої освіти лише за фінансовими показниками недостатнє (необхідне застосування збалансованої системи показників), оскільки фінансові показники не відображають рівень використання нематеріальних ресурсів, особливо ресурсів, заснованих на знаннях [48–50].

Як свідчать дані досліджень на рівні комерційних організацій із питань оцінювання ефективності управління, часто використовують метод побудови ключових показників ефективності (КПІ) [51]. Даний підхід було прийнято нами за основу при розробленні ключових показників ефективності управління діяльністю ЗВО. Це передбачало розв'язання завдання приведення різних за вимірниками кількісних показників, що характерні для системи вищої освіти, до єдиної системи координат. Для вирішення даної проблеми науковці використовують наступні методи і підходи:

1. Підхід, відповідно до якого подібного типу систему координат взагалі не будують, а різні показники розвитку варто усунути [52], що часто не дає змоги виявити загальну тенденцію.

2. Експертний метод, відповідно до якого різні за вимірністю показники зводять до єдиної системи координат експертним шляхом. Відомим недоліком цього методу є суб'єктивізм та певний рівень упередженості експертів.

3. Індексний метод, у межах якого використовують не власне показники ефективності, а темпи їх зміни, що дає змогу зіставляти різні за вимірюванням показники, а також формувати загальні індекси шляхом множення (ділення) одиничних показників. У початковому вигляді, у межах побудови загального індексу ефективності, зазвичай використовують відносні показники. Даний метод як найбільш релевантний пропонують прийняти в якості математичного базису під час побудови системи ключових показників ефективності освітньої діяльності ЗВО.

Зазначене дає змогу зробити висновок, що відповідно до загального принципу системності доцільно використовувати широке коло показників, які характеризують різні аспекти діяльності ЗВО: оцінка якості освітньої програми ринком праці, імідж ЗВО, задоволення потреб споживачів освітніх послуг, успішність здобувачів освітніх послуг, результативність діяльності НПП, фінансові показники ефективності розвитку ЗВО тощо.

З огляду на зазначене ефективність за напрямками діяльності ЗВО пропонують оцінювати за формулою:

$$E_i = \sum_{i=1}^k \frac{P_i}{Pn_i}, \quad (2.3)$$

де  $E_i$  — ефективність  $i$ -го напрямку діяльності;  $P_i$  — фактичний локальний показник ефективності;  $Pn_i$  — плановий локальний показник ефективності;  $k$  — кількість локальних показників, що досліджують.

На четвертому етапі слід визначати коефіцієнти вагомості для кожної групи індикаторів. Для розрахунку коефіцієнтів вагомості (часток) підсистем використовують метод експертного оцінювання, оскільки ступінь значущості підсистем у формуванні результатів роботи є неоднаковим.

Оцінюванням відносної важливості напрямів (чинників, параметрів) не обмежується оброблення даних опитувальних

анкет. Не менш важливі питання для наукового обґрунтування прогнозу має оцінювання показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою системи показників.

Для оцінювання узагальненої міри узгодженості думок за всіма напрямками (чинниками, параметрами) використовують коефіцієнт конкордації [53]:

$$K_{\text{кон}} = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{2} \left[ m^2 (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i \right]}, \quad (2.4)$$

$$d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}. \quad (2.5)$$

Зазначимо, що суму рангів, наданих експертами  $j$ -ому напрямку, визначають за формулою:

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad (2.6)$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_e^3 - t_e), \quad (2.7)$$

де  $L$  — кількість пов'язаних (однакових) рангів;  $t_e$  — кількість пов'язаних рангів у кожній групі.

Коефіцієнт конкордації має значення від 0 до 1. Чим більшим є значення коефіцієнта конкордації, тим вищий ступінь узгодженості думок експертів. При  $K_{\text{кон}} = 1$  є повна узгодженість думок експертів; якщо  $K_{\text{кон}} = 0$ , то узгодженість практично відсутня [53]. Статистичне значення коефіцієнта конкордації перевіряють за критерієм Пірсона ( $x_p^2$ ):

$$x_p^2 = \frac{\sum_{j=1}^m d_j^2}{\frac{1}{12} \left[ mn \cdot (n+1) - \frac{1}{n-1} \cdot \sum_{i=1}^m T_i \right]}. \quad (2.8)$$

Розраховане значення  $x_p^2$  порівнюють з табличним значенням  $x_m^2$  для  $n-1$  ступенів свободи та довірчої ймовірності ( $p = 0,95$  або  $p = 0,99$ ). Якщо  $x_p^2 > x_m^2$ , то коефіцієнт конкордації істотний, якщо ж  $x_p^2 < x_m^2$ , то коефіцієнт неістотний, а думки експертів не узгоджені й необхідно збільшити кількість експертів або провести з ними мозковий штурм [53].

З огляду на це, якщо  $x_p^2$  є значимим, передбачено визначення коефіцієнтів вагомості кожного показника за формулою [53]:

$$\omega_i = \frac{mn - S_i}{0,5mn \cdot (n-1)}. \quad (2.9)$$

Розрахунок групових показників ефективності функціональних підсистем рекомендують проводити для узагальнення значень одиничних (локальних) показників функціональних підсистем на основі використання таксономічного показника розвитку за методом Плюта В. [54]. Цей метод позбавлений такого недоліку, як використання порогових констант, що притаманно низці іншим методам. Згідно з цим методом застосовують матрицю даних, складену із стандартизованих значень ознак. Стандартизація дає змогу позбутись одиниць вимірювання (вартісних і натуральних). Усі ознаки вихідної сукупності (і стимулятори, і дестимулятори) перетворюються на показники-стимулятори.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що одним із найбільш наочних методів дослідження соціально-економічних систем є узагальнена функція Харрінгтона Е. [53]. В основі побудови узагальненої функції Харрінгтона Е. — ідея попереднього перетворення (нормування) усіх розмірних показників, натуральних значень станів системи на безрозмірні показники (функції бажаності), що змінюються від нуля (дуже погана якість та ефективність) до одиниці (висока якість та ефективність). Тобто натуральні значення деяких показників перетворюються на безрозмірні за одиничною шкалою бажаності. Шкала бажаності Харрінгтона Е. належить до психофізичних шкал [53].

Нормоване значення  $j$ -го показника ефективності освітньої діяльності ЗВО рекомендують визначати за формулою:

$$a_j = \frac{x_j - x_j^{\min}}{x_j^{\max} - x_j^{\min}}, \quad (2.10)$$

де  $x_j^{\max}$  та  $x_j^{\min}$  — відповідно максимальне та мінімальне значення  $j$ -го показника серед усіх аналогічних вхідних показників.

У зв'язку з цим повинно бути вказане оптимальне значення показника, яке відповідає якості не нижче 95%, і найгірше значення показника, яке відповідає якості не більше 5%, а також ще хоча б одне значення показника для перевірки.

Як свідчать дані досліджень, односторонні залежності Харрінгтона Е. визначають таким чином:

$$y_j = \exp[-\exp(-a_j)]. \quad (2.11)$$

З огляду на зазначене груповий показник оцінювання ефективності освітньої діяльності ЗВО варто визначати за формулою:

$$I^r = \sum_{i=1}^n y_i, \quad (2.12)$$

де  $I^r$  — груповий показник ефективності освітньої діяльності;  $x_i$  —  $i$ -тий одиничний (локальний) показник;  $n$  — кількість одиничних (локальних) показників, які підлягають оцінюванню.

Позитивна динаміка зміни групових показників ефективності свідчить про зростання ефективності діяльності ЗВО загалом.

*П'ятий етап* є формуванням комплексної системи оцінювання ефективності діяльності ЗВО. На основі сформованої системи показників проводять інтегральне оцінювання ефективності за кожним напрямом діяльності та ЗВО загалом.

Інтегральний показник ефективності діяльності закладу вищої освіти — це узагальнювальний показник, який комплексно характеризує приведені до єдиної системи різні напрями діяльності ЗВО.

Необхідність розрахунку інтегрального показника зумовлена такими причинами, як:

- наявність великої кількості одиничних показників, що характеризують діяльність ЗВО, та складнощі, пов'язані з обробленням значних потоків інформації при отриманні

- об'єктивних результатів, які ускладнюють процес аналізування. Застосування інтегрального показника ефективності діяльності ЗВО дасть змогу оперативно орієнтуватися та своєчасно приймати управлінські рішення;
- наявні показники оцінювання ефективності діяльності ЗВО повністю не охоплюють усіх сфер його функціонування. Інтегральний показник уможливить урахування всіх сфер діяльності ЗВО;
  - наявність інтегрального показника ефективності діяльності ЗВО дасть змогу зіставити узагальнене оцінювання з оцінюванням за окремими напрямками;
  - застосування інтегрального показника дасть змогу здійснювати його узагальнене порівняльне оцінювання. Показник інтегральної ефективності, класифікований за однією ознакою, буде однаковим за методологією розрахунку.

Таким чином, використання єдиного, агрегованого на основі певної множини показників, що охоплюють усі сфери діяльності ЗВО, інтегрального показника уможливить більш обґрунтовано підійти до прийняття об'єктивного управлінського рішення.

Розрахунок інтегрального показника ефективності освітньої діяльності ЗВО, який базується на об'єктивній значимості кожного фактора, необхідно здійснювати за формулою:

$$I_E = \sum_{i=1}^k I^i \cdot \omega_i, \quad (2.13)$$

де  $\omega_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -ої групи індикаторів.

*Шостий етап* передбачає узагальнення результатів оцінювання ефективності діяльності ЗВО та формулювання висновків.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що функція Харрінгтона Е. дає змогу здійснювати перетворення будь-яких натуральних значень показників на безрозмірну шкалу бажаності, за якою встановлюють відповідність між психологічними (суб'єктивне оцінювання аналітика) та фізичними (значення показників) характеристиками ефективності діяльності ЗВО.



Недоліком стандартної безрозмірної шкали бажаності Харрінгтона Е. (табл. 2.6.) є те, що числові оцінювання за цією шкалою не мають певного змістового навантаження. Наприклад, вибір оцінок за шкалою бажаності 0,37 і 0,63 пояснюється зручністю розрахунків ( $0,37 = 1/e$ ,  $0,63 = 1-1/e$ ), а оцінка 0,37 вважається такою, що зазвичай відповідає межі допустимих значень. Решта оцінок за цією шкалою є орієнтовною. Ураховуючи зазначене, інтегральний показник рівня ефективності діяльності ЗВО пропонують визначати за шкалою від 0 до 1 із розширеною характеристикою діапазону оцінок: 0,75–1 — високоефективні (провідні) ЗВО; 0,5–0,75 — ефективні ЗВО; 0,25–0,5 — низькоефективні ЗВО; 0–0,25 — неефективні ЗВО.

Таблиця 2.6 — Шкала бажаності Харрінгтона Е.

Рівні бажаності	Значення параметра за шкалою бажаності
Дуже добре	1–0,8
Добре	0,8–0,63
Задовільно	0,63–0,37
Погано	0,37–0,2
Дуже погано	0,20–0

Джерело: побудовано згідно з джерелами [53].

На сьомому етапі передбачено розроблення рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти.

Узагальнюючи результати опрацювання наукової літератури [55–57], визначили основні напрями підвищення ефективності діяльності ЗВО, серед яких: соціальна відповідальність в освіті; модернізація змісту освіти; упровадження нових функцій і форм контролювання й оцінювання.

Апробацію наведеної методики здійснено на основі оцінювання ефективності діяльності ЗВО України: Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД), Чернігівського національного технологічного університету

(ЧНТУ), Хмельницького національного університету (ХНУ). Оцінювання одиничних показників ефективності освітньої діяльності ЗВО наведено в Додатках Б-Д.

Показники, запропоновані в зазначеній методиці, розраховували з використанням даних, наведених у таких звітних документах ЗВО, як:

- Звіт про фінансовий стан (форма № 1);
- Звіт про надходження та використання коштів загального фонду (форма № 2 д, № 2 м);
- Звіт про надходження і використання коштів, отриманих як плата за послуги (форма № 4-1 д, № 4-1 м);
- Звіт про надходження і використання коштів, отриманих за іншими джерелами власних надходжень (форма № 4-2 д, № 4-2 м);
- Звіт про заборгованість за бюджетними коштами (форма № 7 д, № 7 м);
- Звіт про результати фінансової діяльності (форма № 9 д, № 9 м);
- Звіт про заборгованість за окремими програмами (форма № 7 д. 1, № 7 м. 1);
- Звіту з праці (№ 1-ПВ);
- Звіту ЗВО на початок навчального року (№ 2–3 НК).

Порівняльне аналізування динаміки групових показників ефективності освітньої діяльності, аналізованих ЗВО з урахуванням коефіцієнтів вагомості, а також розрахунок комплексного інтегрального показника ефективності наведено в таблиці 2.7.

За результатами розрахунків, наведених у таблиці 2.7, зроблено висновок про те, що всі групові показники ефективності КНУТД задовільні відповідно до шкали бажаності. Щодо інтегрального показника ефективності, то згідно з запропонованою методикою його значення знаходиться на рівні «ефективні ЗВО» протягом аналізованого періоду, до того ж спостерігається тенденція до зростання інтегрального показника.

Отже, за запропованою методикою можна проаналізувати внесок кожної складової в комплексний інтегральний показник ефективності діяльності ЗВО. Результати аналізування

Таблиця 2.7 — Динаміка значень інтегральних показників ефективності діяльності ЗВО України

Показники ефективності	Коеф. вагомості	КНУТД			ЧНТУ			ХНУ		
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Ринкова ефективність ( $I^m$ )	0,36	0,659	0,653	0,755	0,578	0,589	0,59	0,76	0,745	0,75
Ефективність для споживачів ( $I^s$ )	0,24	0,5853	0,593	0,698	0,69	0,67	0,689	0,7	0,85	0,8
Ресурсне забезпечення ( $I^r$ )	0,07	0,562	0,645	0,654	0,599	0,69	0,587	0,77	0,789	0,87
Кадровий потенціал ( $I^k$ )	0,06	0,684	0,694	0,698	0,78	0,68	0,7	0,754	0,824	0,835
Фінансово-господарська ефективність ( $I^f$ )	0,27	0,753	0,793	0,773	0,78	0,76	0,756	0,87	0,7	0,87
Інтегральний показник ефективності ( $I_E$ )		<b>0,67</b>	<b>0,68</b>	<b>0,7</b>	<b>0,673</b>	<b>0,667</b>	<b>0,665</b>	<b>0,776</b>	<b>0,766</b>	<b>0,808</b>

Джерело. \* Розраховано авторами.

стану та динаміки одиничних і групових показників на рівень ефективності діяльності ЗВО є основою для прийняття управлінських рішень в оперативному і тактичному плануванні, а також обґрунтування стратегічних напрямів підвищення рівня ефективності освітньої діяльності ЗВО.

### 2.3. Моделювання системи управління економічною безпекою національної системи вищої освіти на засадах економічної ефективності

Удосконалення інструментарію оцінювання, пошук методів та технологій управління економічною безпекою ЗВО в умовах невизначеності та ризику належать до кола завдань, які потребують вирішення на етапі реформування національної системи

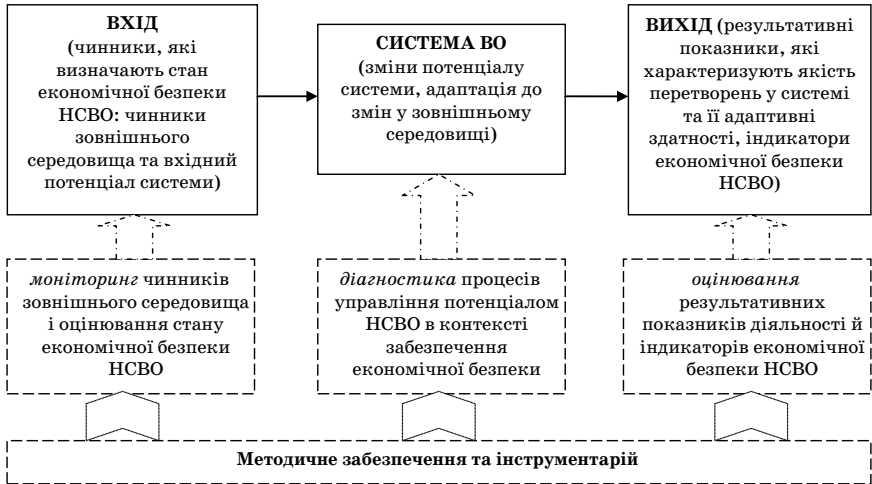


Рисунок. 2.4 — Управління економічною безпекою вищої освіти з позицій системного підходу та методичне забезпечення його процедур (удосконалено та розвинуто з використанням [58])

вищої освіти. На рисунку 2.4 схематично представлено управління економічною безпекою національної вищої освіти з позицій системного підходу та потребу розроблення методичного забезпечення та інструментарію на різних етапах управління.

На основі узагальнення наукових підходів [59–64] та зважаючи на складність і багатовекторність категорії економічної безпеки вищої освіти, запропоновано такі дев'ять вихідних положень управління економічною безпекою системи вищої освіти, як-от:

**Положення 1.** Система вищої освіти є складною соціально-економічною системою, що має свій економічний потенціал, від рівня якого залежать конкурентоспроможність та економічна безпека ВО. Результативність та ефективність функціонування системи вищої освіти визначають за рівнем складових її економічного потенціалу — наявних ресурсів (фінансових, інтелектуальних, матеріальних, людських, інформаційних, науково-технічних та інших) і ефективності системи управління.

**Положення 2.** Система вищої освіти є відкритою соціально-економічною системою, на яку впливають чинники зовнішнього середовища, що визначають якість «входу», а за принципом зворотного зв'язку система ВО відповідно впливає на це середовище (якість «виходу»).

**Положення 3.** Діапазон впливу чинників зовнішнього середовища, який має імовірнісний та непередбачуваний характер унаслідок дії інших чинників, та ступінь чутливості системи до цього впливу не збігаються. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження та розроблення підходів до оцінювання стану зовнішнього середовища вищої освіти з позицій забезпечення її конкурентоспроможності та економічної безпеки.

**Положення 4.** Система економічної безпеки вищої освіти є ієрархічною за своєю структурою, що передбачає виокремлення таких рівнів: національний, галузевий, регіональний і мікрорівень (рівень кожного конкретного ЗВО). Як ієрархічна система, система економічної безпеки вищої освіти є керованою і підпорядкованою керівній системі, елементами якої є як державні органи законодавчої і виконавчої влади, так і суспільні організації.

**Положення 5.** Економічна безпека вищої освіти є інтегральною характеристикою, що включає в себе такі види економічної безпеки — фінансову, кадрову, управлінську, інформаційну, науково-технічну, інноваційну, які проектуються на всі рівні системи вищої освіти і визначають загальний рівень її конкурентоспроможності й економічної безпеки.

**Положення 6.** Особливості впливу зовнішнього середовища на рівень економічної безпеки вищої освіти визначають ключові чинники, які можуть бути позитивними (чинники-можливості), нейтральними або невідомими (непрогнозованими) і негативними (чинники-загрози).

**Положення 7.** Критеріями економічної безпеки є такий рівень чинників, до яких система ВО чутлива і які впливають на рівень її економічної безпеки. Індикатори економічної безпеки — це значення, які визначають необхідність розроблення управлінських рішень, спрямованих на попередження, уникнення, нейтралізацію або мінімізацію загроз ефективному

функціонуванню системи вищої освіти для забезпечення її економічної безпеки.

**Положення 8.** Динамічність і залежність системи вищої освіти від умов зовнішнього середовища визначає необхідність дослідження її стійкості та здатності підтримувати достатній рівень економічної безпеки і розвиватися.

**Положення 9.** Економічна безпека вищої освіти є об'єктом управління, що обумовлює необхідність адаптації керівної підсистеми та елементів системи управління вищою освітою всіх рівнів (національного, галузевого, регіонального, мікрорівня) до змін у зовнішньому середовищі з урахуванням глобальних світових процесів і національних чинників.

Оскільки відповідно до Положення 5 ЕБВО визначено як інтегральну характеристику, що охоплює фінансову, кадрову, управлінську, інформаційну, науково-технічну, інноваційну безпеку, рівень яких залежить від рівня відповідних складових економічного потенціалу і потребує більш детального вивчення, то вирішення завдання нарощування економічного потенціалу системи вищої освіти є основою підвищення рівня її економічної безпеки і конкурентоспроможності.

Забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти базується не лише на ідентифікації та вимірюванні зовнішніх загроз і можливостей, які визначають ступінь безпеки національної системи вищої освіти та здатні вплинути на ефективність її функціонування, а й основних передумов, наявності або відсутності яких визначає потенційні можливості системи щодо розвитку. Так, забезпечення економічної безпеки вищої освіти відповідно до узагальнень, наведених у праці [65], передбачає врахування таких умов та чинників:

- 1) обсягів фінансових ресурсів, які надходять як із внутрішніх джерел (державного та місцевих бюджетів), так і від надання освітніх та інших послуг ЗВО;
- 2) якості та збалансованості кадрового потенціалу ЗВО;
- 3) ефективності системи управління вищою освітою;
- 4) інформаційних технологій і ресурсів, які забезпечують належний рівень функціонування системи ВО;

5) науково-технічного та інноваційного рівня ЗВО.

У праці [66, с. 5] базовими умовами забезпечення економічної безпеки закладу вищої освіти як складної соціально-економічної системи визначено:

- *стан інтелектуально-виробничого потенціалу*, для характеристики якого запропоновано показники — стан площ, акредитація, стан власного кадрового корпусу;
- *економічна ефективність*, вимірниками якої визначено показники — фінансова ефективність діяльності ЗВО та ефективність використання економічних ресурсів;
- *фінансова стабільність ЗВО*, яку запропоновано охарактеризувати показниками наявності та стану власних і залучених коштів та виконання фінансових зобов'язань;
- *перспективна стабільність ЗВО*, показниками якої визначено — наявність і можливість задоволення попиту на інтелектуальну продукцію ЗВО;
- *виконання вимог акредитації*, свідченням якої є офіційне рішення акредитаційної комісії.

Отже, основоположною умовою досягнення високого рівня результативності в освітній сфері слід вважати наявний рівень потенціалу системи вищої освіти як складної соціально-економічної системи.

За результатами аналізування наукових підходів встановлено, що категорію «економічний потенціал» учені найчастіше визначають як сукупність ресурсів і можливостей суб'єкта господарювання, які (за умови ефективного використання та оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем) забезпечують досягнення поставлених цілей. У дослідженнях багатьох науковців категорія «потенціал» визначається як невиявлені, несформовані та неуречевлені можливості, які можуть перетворитися на реальні в результаті цілеспрямованої економічної діяльності [67].

Загальнення підходів учених щодо визначення сутності економічного потенціалу дало змогу виокремити найбільш істотні ознаки даної категорії [68–73]:

- 1) наявність ресурсів, що є основою формування потенціалу;
- 2) наявність механізму управління потенціалом;

- 3) необхідність урахування впливу зовнішнього середовища і оцінювання здатності суб'єкта управління взаємодіяти з цим середовищем (адаптуватися до його впливу);
- 4) залежність результатів діяльності від рівня економічного потенціалу.

Зарубіжні вчені розглядають економічний потенціал як один з основних факторів, який необхідно враховувати, приймаючи рішення про доцільність переведення конкретного університету з бюджетної установи в автономний заклад. За аналогією до визначень економічного потенціалу як кумулятивної здатності підприємств (організацій, галузей економіки) виробляти певні товари, проводити дослідження та надавати послуги, науковці визначають економічний потенціал освітнього закладу як «сукупність внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, наявність яких забезпечує університету можливість надавати послуги встановленого рівня якості в певному обсязі» [74, с. 200]. Особливе значення потенціалу Абанкіна І. В. та Осовецька Н. Я. пояснюють тим, що економічний потенціал дає змогу прогнозувати стійкість будь-якої організації до зміни умов функціонування. Окрім того, рівень економічного потенціалу є індикатором готовності університету до діяльності в умовах більшої управлінської та економічної самостійності.

За результатами аналізування наукових підходів [68–75] та з урахуванням особливостей функціонування ЗВО економічний потенціал закладу вищої освіти варто визначати як комплексну характеристику його спроможності досягати цілей в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища, що забезпечується ефективністю системи управління (рівнем методів і технологій управління) під час використання наявних ресурсів, збереження та нарощування ресурсного потенціалу в майбутньому для збереження стійкості та спроможності функціонувати автономно.

Складовими економічного потенціалу ЗВО при цьому визначено:

- *ресурсну складову* з виокремленням людських, матеріально-технічних, інтелектуальних, фінансових ресурсів,



науково-дослідної бази та інноваційних ресурсів, педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій;

- *управлінську складову*, яка характеризує рівень: організації освітнього процесу та НДР, студентського самоврядування, управління людськими ресурсами та систему мотивації, реалізації принципів соціальної відповідальності та ефективність взаємодій із стейкхолдерами, організації додаткових послуг, а також виконання функцій освітнього ризик-менеджменту.

Доцільність реалізації функції освітнього ризик-менеджменту в праці [75] обґрунтовано його призначенням як самостійного напрямку управлінської діяльності підвищувати рівень обґрунтованості управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності несприятливих процесів і мінімізацію можливих втрат на різних рівнях управління —

- *мікрорівні* (закладу вищої освіти);
- *мезорівні* (регіону, підгалузі);
- *макрорівні* (національної системи освіти загалом).

На основі аналізування наукових праць [68–81], у яких детально розглянуто поняття потенціалу в різних його аспектах, потенціалом системи вищої освіти в контексті забезпечення її економічної безпеки вважають поточні та майбутні можливості системи вищої освіти, які (за умови їх ефективного використання) сприятимуть досягненню національних інтересів завдяки підвищенню рівня освіченості нації, збереження культурних традицій, забезпечення соціальної стабільності в суспільстві шляхом задоволення особистісних цілей кожної людини. Кінцевим підсумком реалізації потенціалу НСВО є формування людського капіталу країни, що можна досягнути за умови підвищення конкурентоспроможності та економічної безпеки системи вищої освіти країни.

До *внутрішньо-системних (ендогенних) чинників*, які на сучасному етапі соціально-економічного розвитку країни негативно впливають на можливості розвитку системи вищої освіти, а отже, і на рівень її конкурентоспроможності та економічної безпеки, належать:

- нераціональне використання фінансових ресурсів, нездатність керівництва ЗВО забезпечити їх залучення відповідно до свого статусу;
- відсутність концепції та низька ефективність стратегії розвитку;
- неврахування потреб ринку праці та інших груп стейкхолдерів;
- неефективна кадрова структура та кадрова політика у сфері вищої освіти;
- неефективний менеджмент як на рівні окремих ЗВО, так і системи ВО загалом;
- скорочення кількості спеціальностей, напрямів підготовки кадрів у системі ВО та їх невідповідність сучасним потребам економіки.

Отже, забезпечення ефективності та орієнтація на потреби різних категорій споживачів є завданнями, які в контексті управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою системи вищої освіти слід вважати ключовими.

Поняття «ефективність» щодо системи вищої освіти потрібно розглядати ширше, виходячи за межі функції системи вищої освіти по забезпеченню потреб держави, суспільства і економіки в підготовці кадрів із вищою освітою. Теорія людського капіталу трактує вищу освіту як інвестиції в потенційну ринкову вартість індивіда, який відповідно до такого підходу виступає агентом ринку праці, де оцінюються економічна ефективність вкладених в освіту коштів і соціальні ефекти, що мають характер зовнішніх екстерналій [82]. Поясненням цього є те, що соціальна ефективність вищої освіти проявляється не лише на індивідуальному рівні, а й поширюється на все суспільство загалом.

Говорячи про економічну безпеку освіти взагалі та ЗВО зокрема, необхідно враховувати те, що інтереси економічної безпеки повинні превалювати над інтересами економічної ефективності. Адаптуючи викладений у праці [83] підхід до проблемної сфери системи вищої освіти, вибір зазначених аспектів ефективності функціонування освітньої системи слід пояснити так:

- *по-перше*, важливою суспільною роллю у забезпеченні першочергових потреб національної економіки в кадрах із вищою освітою, підготовка яких здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, і потреби у підтриманні та нарощуванні інтелектуального потенціалу як економіки, так і нації в цілому (спостерігається економічний та соціальний ефекти від державних інвестицій у розвиток освітньої системи й підготовку «необхідних» економіці і суспільству фахівців);
- *по-друге*, орієнтація на задоволення потреб ринку праці у висококваліфікованій робочій силі забезпечує досягнення як економічного ефекту (через досягнення інвестиційної ефективності людського капіталу для конкретного роботодавця, який є споживачем випускників ЗВО), так і соціального — у результаті взаємодії закладів вищої освіти і ринку праці, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню рівня зайнятості працівників «затребуваних» спеціальностей;
- *по-третє*, конкурентоспроможність як конкретних закладів вищої освіти, так і системи вищої освіти загалом значною мірою визначають за успішністю функціонування вітчизняних закладів вищої освіти, привабливістю навчання в Україні для абітурієнта, що формує ставлення до освіти в цілому, престижності українського диплому та, певною мірою, залежить від очікувань споживачів освітніх послуг у частині успішності особистих інвестицій в освіту.

На рисунку 2.5 наведено пропоновану модель управління розвитком системи вищої освіти України на засадах ефективності, яка орієнтована на забезпечення економічної безпеки вищої освіти як системи.

Модель (рис. 2.5) побудовано з урахуванням взаємозв'язку між категоріями «передумови розвитку ВО», «стратегічні цілі у сфері ВО» та «ефективність ВО». При цьому одним із вихідних блоків формування економічної безпеки національної системи вищої освіти, досягти якої можна завдяки підвищенню рівня



Рисунок 2.5 — Модель управління розвитком системи вищої освіти України на засадах ефективності в контексті забезпечення економічної безпеки (авторська розробка)

потенціалу системи та, як результат, її конкурентоспроможності, вважають рівень наявного потенціалу.

Коврегін В. В., досліджуючи проблематику економічної безпеки великих соціальних систем [65], робить такі узагальнення з метою адаптації наявної практики управління економічною безпекою до рівня певних ЗВО:

- 1) у контексті забезпечення політичної стабільності необхідною умовою забезпечення економічної безпеки вищої освіти є реалізація принципу державної протекції та підтримки з боку уряду або достатній рівень фінансування

- закладів вищої освіти, або наданням прав і підтримки ініціатив ЗВО щодо знаходження додаткових джерел позабюджетних коштів [73, с. 10];
- 2) через систему антикризового управління економікою перехідного періоду для вищої школи — шляхом надання урядових (державних) гарантій надійності й вигідності співпраці ЗВО з суб'єктами ринку освітніх послуг і ринку праці в межах стабільних законодавчих актів, що розробляють з урахуванням специфіки економіки вищої школи;
  - 3) через механізм страхування, який розглядають як систему економічних відносин, заснованих на створенні спеціалізованих фондів для відшкодування вірогідних збитків або запобігання форс-мажорним обставинам. Водночас, як зазначається в праці [66, с. 2], механізм страхування можна реалізувати на двох рівнях: *зовнішній* — полягає в тому, щоб користуватися послугами страхових компаній, механізм функціонування яких може бути корисним для ЗВО; *внутрішньосистемний* — суть його в тому, що за наявності тимчасово вільних коштів у ЗВО можна сформувати інвестиційний портфель, основними напрямками вкладень у якому стануть укладення в ліквідні активи із заданими термінами ліквідності; у цьому разі з метою страхування валютного ризику в системі передбачено операції хеджування і валютного арбітражу з використанням форвардних, ф'ючерсних, опційних угод тощо;
  - 4) шляхом імплементації кращого зарубіжного досвіду ризик-менеджменту, інформаційних фінансових (типу Dow — Jones, Reuters) і рейтингових систем (Moody's, S&P тощо), методів технічного і фундаментального аналізу, використання яких ускладнено через відсутність реальної статистики з торгів (для технічного аналізу) і економічною нестабільністю економіки України загалом (для фундаментального аналізу);
  - 5) шляхом адаптації методів управління надійністю складних технічних систем до предметної сфери управління безпекою ЗВО як соціально-економічною системою

з використанням таких класичних принципів системного підходу і теорії управління, як: можливість управління агрегацією елементів у систему; можливість (експериментального) дослідження окремих елементів системи з отриманням кількісних оцінок їхньої надійності; можливість дослідження протидії з боку чинників зовнішнього середовища з отриманням кількісних характеристик; застосування методичного апарату теорії ймовірності для одержання характеристик надійності агрегованої системи.

Погоджуючись із висновком Коврегін В. В. у тому, що для закладу вищої освіти така структура відсутня [65, с. 3], а для її побудови потрібне логічне теоретико-методологічне обґрунтування і організаційно-економічне забезпечення, зазначимо, що вирішити це завдання потрібно і на рівні системи вищої освіти цілому загалом. Це дасть змогу забезпечити ефективне управління економічною безпекою вищої освіти як на макро-, мезо-, так і на мікрорівні. При побудові ефективної системи управління економічною безпекою вищої освіти необхідно враховувати, що така система повинна створюватися не з позицій протидії загрозам і небезпекам, а з позицій зміни (нарощування) потенціалу системи вищої освіти та його структури із урахуванням нових вимог і змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечить стійкість системи через створення, підтримку і розвиток її можливостей (потенціалу) на потрібному рівні незалежно від зміни умов зовнішнього середовища, для характеристики якого в цьому дослідженні запропоновано до використання індекс стану ЗС —  $I_{ЗС}^{НСВО}$ .

При побудові системи управління економічною безпекою вищої освіти необхідно виходити з того, що ця система повинна забезпечити взаємодію двох підсистем — *підсистеми управління потенціалом* (у складі ресурсної та управлінської складових) та *підсистеми освітнього ризик-менеджменту*, завданнями якої є: 1) моніторинг наявних і прогнозування можливих загроз, ризиків і небезпек, які можуть порушити рівновагу системи, спричинити втрату її стійкості (погіршення

інших характеристик); 2) розроблення заходів щодо попередження загроз, ризиків і небезпек (мінімізація негативних впливів, розроблення превентивних стратегій щодо запобігання небезпекам зовнішнього середовища, зниження ризиків) та/або мобілізація можливостей, які генерує це середовище.

Необхідність внесення до системи управління системи вищої освіти підсистеми ризик-менеджменту обґрунтована тим, що як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі слід очікувати подальшого зниження рівня економічної безпеки системи вищої освіти України. Це обумовлено появою нових викликів, до яких національна система вищої освіти поки що не готова. Основним завданням такої підсистеми повинно стати підвищення стійкості національної системи вищої освіти до дії нових і наявних загроз, небезпек, ризиків і викликів.

Отже, структуру управління освітою, яку представлено на сайті Міністерства освіти і науки України у складі департаментів та управлінь, варто впорядкувати за функціями, які вони виконують, і, урахувавши ускладнення ситуації в освіті, доповнити підрозділом з управління зовнішніми ризиками та загрозами (рис. 2.6).

У пропонуваному підрозділі доцільно виокремити відділ інформаційно-аналітичної роботи та прогнозування і сектор моніторингу ризиків та загроз. На даній схемі представлено як вже наявні підрозділи, так і запропоновані автором (виокремлено курсивом).

На рисунку 2.6 наявні та пропонувані підрозділи МОН України, які функціонально забезпечують управління освітою в країні, представлено у складі трьох підсистем:

- 1) управління потенціалом;
- 2) управління ризиками;
- 3) формування державної політики, стратегічного управління та розвитку.

*Підсистема управління потенціалом* об'єднує наявні в структурі МОН України департаменти, управління, служби і сектори, які, залежно від виконуваних ними завдань, поділено на ті, що забезпечують управління процесами, і ті, що

забезпечують управління ресурсами. Підсистему управління ризиками представлено у складі:

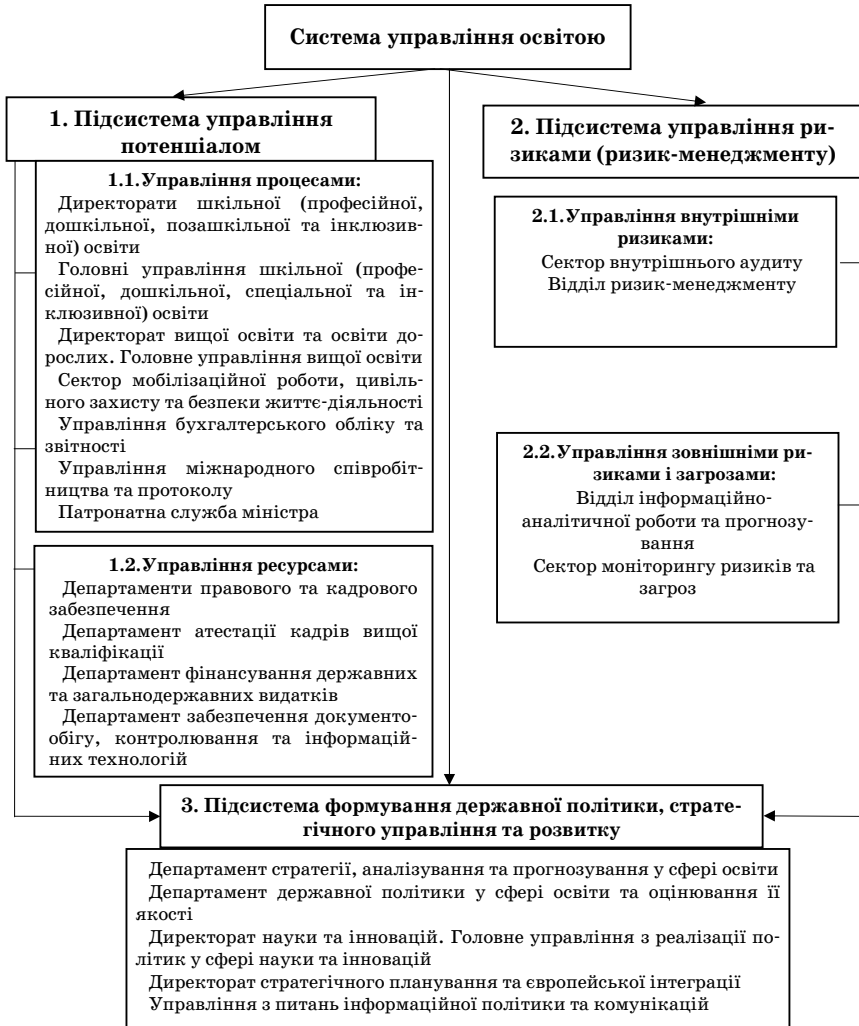


Рисунок 2.6 — Організаційна структура системи управління освітою в контексті забезпечення економічної безпеки (удосконалено та доповнено за даними [33])



1) підрозділів з управління внутрішніми ризиками, які в структурі МОН України виконують такі завдання: функціонуючий сектор внутрішнього аудиту здійснює аудит діяльності структурних підрозділів центрального апарату МОН, бюджетних установ, підприємств та їх об'єднань, установ та організацій, які належать до сфери його управління; *відділ ризик-менеджменту*, який слід включити до складу підрозділів МОН України з метою реалізації функції формування незалежної та неупередженої інформації для забезпечення ефективного управління процесами і ресурсами, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, активів держави та квазі-державного сектора, що ґрунтується на системі управління ризиками; 2) підрозділів з управління зовнішніми ризиками і загрозами, які варто виокремити у складі Міністерства освіти і науки України для виконання функцій: інформаційно-аналітичної та прогнозування (відділ); моніторингу ризиків і загроз (сектор).

*Підрозділи, які у складі МОН України утворюють підсистему стратегічного управління та розвитку* (Директорат науки та інновацій; Головне управління з реалізації політик у сфері науки та інновацій; Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції; Управління з питань інформаційної політики та комунікацій), треба доповнити Департаментом стратегії, аналізування та прогнозування у сфері освіти і Департаментом державної політики у сфері освіти та оцінювання її якості (рис. 2.6).

Такий підхід дасть змогу системно та комплексно підійти до вирішення питань, пов'язаних з економічною безпекою СВО. Це забезпечить її функціонування та розвиток за умови створення відповідного державного механізму управління, розроблення освітньої політики, орієнтованої на підвищення рівня КС ВО і, як результат, забезпечення національних інтересів України у сфері збереження та примноження людського капіталу.

## **2.4. Чинники забезпечення та фактори впливу на процеси управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти**

Тенденції в процесі здійсненого економіко-статистичного аналізу особливостей управління розвитком вищої освіти в Україні відображено у моніторингу вагомості впливу чинників на результативність функціонування системи ЗВО загалом та її економічної безпеки зокрема.

Серед чинників, що впливають на економічну безпеку, виокремлюють дві групи: позитивні і деструктивні (загрози) [85]. До *групи деструктивних чинників* належать такі [86, с. 353]:

- імовірність виникнення ситуації, здатної породити небезпеку (поява зони ризику);
- провокаційні дії або засіб тиску (виклик);
- реальна можливість заподіяти зло, завдати шкоди (небезпека);
- намір завдати шкоди або ненавмисний небезпечний збіг обставин (загроза).

*Чинники, що впливають на результативність функціонування системи ЗВО загалом та її економічної безпеки зокрема, класифікують на дві групи: чинники зовнішнього середовища і чинники внутрішнього середовища. ЗВО, які слід розглядати в системі, не працюють незалежно від системи вищої освіти та значно впливають на розвиток національної економіки. Вони взаємодіють із зовнішнім середовищем, завдяки чому утворюють надійні зв'язки з ним, які сприяють становленню ЗВО як провідників інновацій і центрів знань.*

У деяких наукових працях у сфері управління економічною безпекою системи ЗВО [87–91] є чіткий поділ чинників на внутрішні та зовнішні [87]. Водночас чинники зовнішнього середовища — прямого впливу — справляють негативний вплив на результативність функціонування ЗВО, інші — не-

прямий (чинники зовнішнього впливу також можуть надавати можливості для ефективного функціонування ЗВО). Адже прямий вплив не завжди є безпосереднім, він відображається на діяльності ЗВО, проте в часі може бути постійним або тимчасовим, відбувається в поточний період або ж відтермінується. Здійснюється непрямий вплив або через інші чинники, або в певних умовах. Тривати в часі він може довше чи бути одноразовим. Проте економічна безпека в цьому контексті досліджується на рівні конкретних ЗВО, а не їх системи. У зв'язку з зазначеним, межа, що дає змогу відділити чинники внутрішнього середовища від зовнішнього, не є чітко окресленою.

Отже, виокремлення низки чинників (конститутивно-ключових), що разом стосуються зовнішнього й внутрішнього середовища, під час дослідження економічної безпеки системи ЗВО в контексті підвищення результативності управління нею, на основі визначених сучасних тенденцій у межах НСЕС (негативних тенденцій у сфері вищої освіти), розмежовано залежно від характеру впливу — безпосереднього та опосередкованого (табл. 2.8).

Зазначені чинники в контексті підвищення результативності управління економічною безпекою системи ЗВО (з урахуванням поділу їх на чинники безпосереднього та опосередкованого впливу) узагальнено та розподілено на дві групи. У сукупності ці групи формують комплекс чинників — небезпек і загроз. Він є, з одного боку, можливістю для функціонування системи ЗВО, яку доцільно реалізувати, а з іншого — викликом, як однієї з форм чинників, що вони набувають у випадку негативних змін зовнішнього та внутрішнього середовища та сприяють породженню небезпеки, похідною якої є загроза, що проявляється як ризики економічній безпеці системи ЗВО [2; 92–95].

Задля оцінювання сили зв'язку і взаємозалежності коефіцієнтів кореляції використано шкалу Чеддока (табл. 2.10). Це уможливило, використовуючи кореляційний аналіз, за даними таблиці 2.9 побудувати матрицю (табл. 2.11).

Таблиця 2.8 — Чинники безпосереднього та опосередкованого впливу на підвищення результативності управління економічною безпекою системи ЗВО\*

Групування найвагоміших чинників та їх зміст
<b>Чинники безпосереднього впливу</b>
<b>Економічні</b> (зниження платоспроможності населення і як результат — підвищення рівня бідності, що разом зі зменшенням обсягів державного фінансування з усіх джерел призводять до зниження рівня доходів населення і обмеження можливостей рівного доступу до навчання абітурієнтів, які належать до сімей із низьким рівнем доходу тощо)
<b>Демографічні</b> (від’ємне сальдо природного і механічного руху населення та абітурієнтів, спричинене зниженням рівня народжуваності та активізацією міграційних процесів випускників у зв’язку з високою конкуренцією іноземних закладів вищої освіти за абітурієнтів та випускників і подальшою їх локалізацією в країнах навчання тощо)
<b>Чинники опосередкованого впливу</b>
<b>Управлінські.</b> Охоплюють політико-правові чинники, об’єднані у зв’язку з тим, що вони разом впливають на результативність функціонування системи ЗВО та її ЕБ. <i>До політичних</i> належать нестабільна політична ситуація в країні, чого через що зменшується кількість студентів у вітчизняних ЗВО, загалом, та прискорюються міграційні процеси за межі країни ін. <i>До правових</i> зараховують ті, які впливають на якість вищої освіти завдяки низці нормативно-правових актів: Конституція України (ст. 53); ЗУ «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність» ін.; міжнародних договорів України, укладених в установленому ЗУ порядку. Ці чинники проявляються переважно через економічні та демографічні
<b>Воєнні</b> (анексія АРК РФ, нарощування обсягів зовнішньої агресії з боку РФ унаслідок воєнних дій на Сході України, що призвели до ескалації конфлікту в цій частині держави, загострення ситуації РФ на Азовському узбережжі моря і, як результат, збільшення міграційних процесів усередині країни з АРК та зони проведення ООС (Операція об’єднаних сил)). Дія цих чинників здебільшого проявляється через дію демографічних
<b>Соціальні</b> (зростання соціальної напруженості в суспільстві та погіршення кримінальної ситуації в державі тощо). Вплив соціальних чинників проявляється через дію економічних, політичних та воєнних

*Джерело.* \* Сформульовано та систематизовано в табличному вигляді автором.

Таблиця 2.9 — Вихідні дані для здійснення кореляційного аналізу \*

Змінні кореляційної матриці	Позначення
Видатки на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту, млн. грн	X 1
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млн. грн	X 2
Загальні видатки зведеного бюджету, млн. грн	X 3
Прийнято осіб на початковий цикл навчання (без тих, які прийняті для продовження навчання для здобуття більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня), осіб	X 4
Кількість ЗВО, од.	X 5
Кількість випускників, осіб	X 6
Кількість студентів, осіб	X 7
Обсяг державного замовлення (прийому), осіб	X 8
Обсяг державного замовлення (випуску), осіб	X 9
Кількість студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, осіб	X 10
Кількість студентів, які навчалися за рахунок місцевих бюджетів, осіб	X 11
Кількість студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб, осіб	X 12
Кількість студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб, осіб	X 13
Чисельність наявного населення (за оцінкою) на 1 січня, осіб	X 14
Кількість науково-педагогічних працівників у ЗВО, осіб	X 15
Кількість науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук, осіб	X 16
Кількість науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук, осіб	X 17
Кількість аспірантів на кінець року, осіб	X 18
Кількість докторантів на кінець року, осіб	X 19

Джерело. \* Сформовано автором, уточнено за результатами аналізування даних, представлених у джерелах [6–15; 24–34].

**Таблиця 2.10 — Порогові межі сили зв'язку між змінними за якісним їх розмежуванням\***

Значення	Інтерпретація
від 0 до 0,3	Кореляція дуже слабка
від 0,3 до 0,5	Кореляція слабка
від 0,5 до 0,7	Кореляція середня
від 0,7 до 0,9	Кореляція висока
від 0,9 до 1	Кореляція дуже висока

*Джерело.* \* Розмежовано та обґрунтовано порогові межі автором.

Аналіз даних, репрезентованих у таблиці 2.11, урахувуючи порогові межі шкали Чеддока (табл. 2.10), дає змогу визнати, що найбільший зв'язок (дуже висока кореляція) спостерігається між ознаками:

- X 1 та X 2 та X 3;
- X 2 та X 8 та X 14;
- X 3 та X 8 та X 14;
- X 4 та X 7 та X 15;
- X 5 та X 6, X 7, X 10, X 13, X 15, X 18;
- X 6 та X 5, X 7, X 10, X 13, X14, X 15, X 18;
- X 7 та X 4, X 5, X 6, X10, X 15, X 18;
- X 8 та X 2, X 3, X 14;
- X 10 та X 5, X 6, X 7, X 13, X 15, X 18;
- X 13 та X 5, X 6, X 10, X 15, X 18;
- X 14 та X 2, X 3, X6, X 8, X 15;
- X 15 та X 4, X 5, X 6, X 7, X 8, X 10, X 13, X 14, X 16, X 18;
- X 16 та X 15;
- X 18 та X 6, X 7, X 8, X 10, X 13, X 15.

Водночас дуже низька кореляція існує між такими ознаками, як:

- X 9 та X 1-X 10 та X 11-X 19;
- X 11 та X 1-X 10 та X 12-X 19;
- X 12 та X 1-X 11 та X 13-X19;
- X 17 та X 1-X 16 та X 18-X 19;
- X 19 та X 1-X 18.

Таблиця 2.11 — Матриця кореляцій між конститутивно-ключовими змінними чинників результативності управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти за результатами кореляційного аналізу\*

Змінні	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9	X 10	X 11	X 12	X 13	X 14	X 15	X 16	X 17	X 18	X 19
X 1	1,00	0,98	0,98	-0,74	-0,63	-0,81	-0,80	-0,88	-0,72	-0,83	-0,46	-0,26	-0,78	-0,87	-0,80	-0,60	0,01	-0,82	0,50
X 2	0,98	1,00	1,00	-0,80	-0,67	-0,85	-0,82	-0,94	-0,67	-0,88	-0,48	-0,14	-0,79	-0,92	-0,87	-0,72	-0,15	-0,86	0,40
X 3	0,98	1,00	1,00	-0,77	-0,66	-0,85	-0,81	-0,92	-0,67	-0,87	-0,49	-0,16	-0,78	-0,92	-0,86	-0,72	-0,14	-0,85	0,40
X 4	-0,74	-0,80	-0,77	1,00	0,80	0,89	0,90	0,87	0,88	0,88	0,33	-0,32	0,87	0,85	0,91	0,83	0,53	0,83	-0,60
X 5	-0,63	-0,67	-0,66	0,80	1,00	0,90	0,95	0,67	0,35	0,93	0,69	-0,42	0,96	0,67	0,92	0,81	0,55	0,93	-0,68
X 6	-0,81	-0,85	-0,85	0,89	0,90	1,00	0,94	0,84	0,54	0,95	0,67	-0,32	0,94	0,90	0,97	0,87	0,49	0,95	-0,63
X 7	-0,80	-0,82	-0,81	0,90	0,95	0,94	1,00	0,83	0,42	0,97	0,60	-0,24	1,00	0,82	0,96	0,80	0,43	0,95	-0,74
X 8	-0,88	-0,94	-0,92	0,87	0,67	0,84	0,83	1,00	0,43	0,89	0,40	-0,03	0,80	0,94	0,88	0,77	0,31	0,81	-0,41
X 9	-0,72	-0,67	-0,67	0,38	0,35	0,54	0,42	0,43	1,00	0,46	0,50	0,18	0,40	0,45	0,45	0,30	-0,23	0,61	-0,12
X 10	-0,83	-0,88	-0,87	0,88	0,93	0,95	0,97	0,89	0,46	1,00	0,65	-0,23	0,96	0,86	0,98	0,87	0,46	0,97	-0,57
X 11	-0,46	-0,48	-0,49	0,33	0,69	0,67	0,60	0,40	0,50	0,65	1,00	-0,36	0,64	0,45	0,62	0,50	0,23	0,76	-0,30
X 12	-0,26	-0,14	-0,16	-0,32	-0,42	-0,32	-0,24	-0,03	0,18	-0,23	-0,36	1,00	-0,26	-0,07	-0,30	-0,44	-0,78	-0,25	0,09
X 13	-0,78	-0,79	-0,78	0,87	0,96	0,94	1,00	0,80	0,40	0,96	0,64	-0,26	1,00	0,81	0,95	0,79	0,43	0,94	-0,76
X 14	-0,87	-0,92	-0,92	0,85	0,67	0,90	0,82	0,94	0,45	0,86	0,45	-0,07	0,81	1,00	0,90	0,82	0,40	0,80	-0,49
X 15	-0,80	-0,87	-0,86	0,91	0,92	0,97	0,96	0,88	0,45	0,98	0,62	-0,30	0,95	0,90	1,00	0,92	0,56	0,96	-0,57
X 16	-0,60	-0,72	-0,72	0,83	0,81	0,87	0,80	0,77	0,30	0,87	0,50	-0,44	0,79	0,82	0,92	1,00	0,78	0,82	-0,34
X 17	0,01	-0,15	-0,14	0,53	0,55	0,49	0,43	0,31	-0,23	0,46	0,23	-0,78	0,43	0,40	0,56	0,78	1,00	0,39	-0,16
X 18	-0,82	-0,86	-0,85	0,83	0,93	0,95	0,95	0,81	0,61	0,97	0,76	-0,25	0,94	0,80	0,96	0,82	0,39	1,00	-0,54
X 19	0,50	0,40	0,40	-0,60	-0,68	-0,63	-0,74	-0,41	-0,12	-0,57	-0,30	0,09	-0,76	-0,49	-0,57	-0,34	-0,16	-0,54	1,00

Джерело. \* Обчислено, розмежовано та систематизовано у табличному вигляді автором.

За результатом кореляційного аналізу виділено чотири групи найвагоміших чинників результативності управління економічною безпекою системи ЗВО, що формуються під впливом:

- 1) управлінських, економічних та воєнних;
- 2) управлінських, економічних, демографічних та воєнних;
- 3) управлінських, економічних та демографічних;
- 4) управлінських та економічних.

Виокремлені автором чотири групи чинників характеризують сферу управління системою ЗВО у контексті її фінансового забезпечення, організаційного, контингенту студентів та управління персоналом. Також слід визнати, що чинники не є незалежними один від одного. Вони загалом, у комплексі впливають як на ефективність, так і на результативність функціонування вищої освіти загалом та системи ЗВО зокрема [96].

Узагальнені групи чинників впливу на результативність управління економічною безпекою системи ЗВО [2; 95; 97–98] синтезують у собі управлінські. Це дає підстави для висновку про доцільність і необхідність розроблення та реалізації системи заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки системи ЗВО в контексті реалізації цілеорієнтованого управління нею.

Задля збереження загальної структури та цілісності роботи здійснено конкретизацію джерел виникнення та вагомості впливу цих чинників (і, відповідно, сили їхнього впливу) на якість вищої освіти, що уможливило виокремити такі особливості розвитку вищої освіти в Україні [2; 101], як-от:

*1. Скорочення і непрозорий механізм розподілу обсягів державного фінансування та недосконала модель фінансування вітчизняної вищої освіти.* Незважаючи на те що сам рівень фінансування фактично відповідає зазначеному в ЗУ «Про освіту» (10,0% ВВП) [6], а в новій редакції цього ЗУ — не менше ніж 7,0% ВВП за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством [99], і за обсягами фінансування відносно Україна перебуває на рівні розвинених країн. Однак, урахувавши індекс інфляції, витрати держави на освіту зменшуються щороку (табл. А.3, Додаток А).



В умовах зростання конкуренції між ЗВО за державне фінансування актуалізується доцільність підвищення прозорості та ефективності його розподілу. Водночас наявний механізм розподілу фінансових коштів із держбюджету є досить важливим чинником (розкрито у працях [2; 100–102]), який впливає на погіршення якості вітчизняної вищої освіти. У цьому зв'язку зазначимо: не повною мірою враховує місце ЗВО в університетських рейтингах, розподіл місць державного замовлення, фінансування навчальних закладів залишається недостатньо прозорим і не завжди пов'язане з результатами їх діяльності. (Хоча фінансування надходить не за рішенням конкурсної комісії того чи іншого замовника, а за рішенням абітурієнта, який зробить свій вибір на користь певного ЗВО.) Тож у сучасних умовах подальший напрям модернізації механізму фінансового забезпечення діяльності ЗВО пов'язаний із удосконаленням управління фінансовими ресурсами, що спрямоване на підвищення ефективності та результативності бюджетних витрат.

Загалом недостатній обсяг державного фінансування та його неефективний розподіл сприяли, як зазначено в праці [103], активізації пошуку позабюджетних джерел надходжень, де частка фінансування за рахунок контрактників є найбільшою (в економічних і медичних вишах), а також у тих ЗВО, що популярні серед іноземців (у бюджетах цих університетів частка плати за контракт може сягати 40,0–50,0%, натомість у мистецьких та технічних вишах вона зазвичай становить не більше 35,0%).

Отже, зазначені проблеми загострилися на фоні складної економічної ситуації в Україні, яка характеризується стійкою стагнацією реального сектора національної економіки. Так, за даними [104], чотири роки поспіль спостерігалось зниження обсягів промислового виробництва в Україні, зокрема, у: 2012 р. — на 0,7%, 2013 р. — на 4,3%, 2014 р. — на 10,1%, 2015 р. — на 13%. Проте в 2016 р. зростання відновилось, за рік обсяги виробництва зросли на 2,8%, лише за уточненими даними Державної служби статистики у 2017 р. за підсумками року зростання склало 0,4%.

В останні роки в економічному розвитку держави спостерігаються такі негативні тенденції:

- повільні темпи відновлення економічної діяльності після кризи 2014–2015 рр.;
- високий рівень безробіття (зростання в 2018 р. — 8,9%) порівняно з 2013 р. (7,2%) становило 1,7 в.п.);
- посилення трудової міграції та міграції студентів, низька питома вага заробітної плати у ВВП (зменшення складало 0,8 в.п. у 2018 році — 36,9% порівняно з 2013 р. — 37,7%).

За формальними ознаками Україна належить до країн (серед яких Білорусь, Тайвань, Чорногорія, Японія, Австрія) із низьким рівнем безробіття (менше 5,0%). Тут 50,0% населення працює повний робочий день [105]. Проте в Україні такий низький рівень безробіття не є наслідком моделі стійкого зростання.

У міжнародній практиці застосовують близько 4 тис. схем фінансування вищої освіти [106]. Вони різняться ступенем покриття державою вартості навчання в університетах, механізмом відбору потенційних студентів, рівнем самостійності університетів у визначенні ціни навчання, включенням до системи державного фінансування приватних ЗВО та за іншими факторами. У більшості розвинених країн світу вищу освіту фінансує держава. Згідно з даними ОЕСР (Організації економічної співпраці та розвитку), частка приватного фінансування становить не більше ніж 15,0–20,0%. У скандинавських країнах приватне фінансування не перевищує 5,0%. Однак є держави, де приватне фінансування становить більше як 50,0%: США (62%), Південна Корея (73,0%), Японія (67,0%), Австралія (56,0%), Великобританія (54,0%).

У розвинених країнах університети також підтримує бізнес. Наразі фінансова підтримка бізнесу все більше спрямовується на освітні послуги університетів, найчастіше великі корпорації фінансують університети на рівні 15–20 млн. дол. США. В Україні, за даними Державного комітету статистики (дані щодо загальної кількості студентів, які навчаються за кошти фізичних і юридичних осіб у вишах та про вартість навчання

надають самі виші), приблизна оцінка приватного фінансування складає 0,74% або 0,01% ВВП, частка приватних витрат — приблизно 25,00% від усього обсягу фінансування. Зокрема, окремі програми співпраці з університетами мають СКМ, DF Group і гірничодобувні підприємства Дніпропетровської області. У світі практикують реалізацію таких макроекономічних моделей розподілу ресурсів серед ЗВО, що використовуються одночасно в системах вищої освіти країн ЄС у 30,0% випадків [107–108], які наведено у таблиці 2.12.

В Україні витрати бюджетних коштів регламентовано нормативами, установленими центральним органом виконавчої влади. Ці нормативи розповсюджуються на штатну кількість співробітників, співвідношення кількості студентів і виклада-

**Таблиця 2.12 — Макроекономічні моделі розподілу фінансових ресурсів серед закладів вищої освіти, усталені в міжнародній практиці \***

Макроекономічні моделі управління ресурсним забезпеченням ЗВО
<i>Модель, що ґрунтується на врахуванні формули (formula based).</i> Основана на таких критеріях, як-от: кількість студентів, які вступили до вишу на навчання; кількість співробітників ЗВО (критерії «входу»); кількість виданих дипломів; кількість зароблених студентами кредитів (критерії «виходу»); на комбінації різних критеріїв
<i>Проектне фінансування (project based).</i> Передбачає розподіл коштів державними органами між вишами на конкурсній основі або на основі домовленостей. Частіше цю модель фінансування використовують для науково-дослідницької діяльності
<i>Модель, основою якої є контракт (contract based).</i> Передбачає підписання індивідуальних контрактів між університетами та державою. У них, як правило, узгоджуються послуги, які за цим контрактом надасть університет, та індикатори успішного виконання

*Джерело.* \* Сформовано та систематизовано в табличному вигляді автором за даними, представленими у джерелах [107–108].

чів, навчальне навантаження викладачів, розміри земельних ділянок, фінансування наукових досліджень, утримання навчальних аудиторій і лабораторій тощо [107]. Суворе дотримання університетами встановлених норм на кожну статтю витрат блокує можливість ефективніше використовувати кошти із урахуванням потреб кожного конкретного ЗВО та перспективи трансформації ПСР.

Традиційні способи прямого фінансування закладів вищої освіти (навіть за автономного часткового внутрішнього перерозподілу коштів, що зрідка трапляється в централізованих країнах) доволі часто спричиняли стагнацію і відверте небажання закладів вищої освіти щось змінювати. Це призвело до впровадження варіанта комбінованого державного фінансування [109], за якого частина грошей видається регулярно з урахуванням кількості студентів та специфіки фаху, а решта — конкурсним чи комбінованим способом під конкретні наукові чи інноваційні програми з перевіркою їх виконання. Практику повного фінансування державних ЗВО лише з бюджету і діяльність приватних ЗВО винятково на кошти студентів розвинені країни застосовують зрідка. Таке спрямування коштів у ЗВО можливе кількома способами, а саме:

- 1) *безпосередньо від міністерства* за його незалежним рішенням; аналогічно, але з обов'язковою консультаційною участю ректорів ЗВО;
- 2) *через опосередкований орган («буфер»)*, коли уряд і міністерство освіти хочуть перекласти на нього детальний розподіл коштів, а також певні, надто не популярні, управлінські рішення.

Ця різноманітність збільшується з варіативністю методики обчислення потреб ЗВО під час розподілу ресурсів (за обсягом набору першокурсників, за кінцевим випуском різні комбіновані варіанти з урахуванням наукової й інші роботи, специфіки факультетів тощо). Відповідно, алокаційного ефекту не досягають.

Вартим уваги є комбінований механізм, коли частина держбюджету як загальносуспільного зиску від вищої освіти

виплачується ЗВО, а його індивідуальна частина — безпосередньо студентові, щоб стимулювати змагання серед ЗВО.

Є різні доступні джерела залучення додаткових коштів в освітню сферу, що розглянуто в праці [109], а саме:

а) *фінансування приватними роботодавцями* (корпоративного або приватного сектора). Так, у Франції діє закон про сплату приватними роботодавцями 0,5% фонду заробітної плати на викладання та перепідготовку персоналу (проте закон « $\pm 0,5\%$ » не є ідеальним: практично ніколи фірми не спрямовували ці кошти на підготовку студентів перших курсів університетів, найчастіше вони непропорційно витрачалися на спеціалізовані курси, підвищення кваліфікації персоналу власне фірм-платників);

б) *контракти на навчально-інформаційні послуги ЗВО для фірм*, коли фірми і виш кооперуються й шукають вигідні для обох варіанти;

в) *наукові дослідження* на замовлення фірм;

г) *гроші, отримані від власності*, продажу території та приміщень, вкладення коштів університету в акції або від його участі в іншій фінансовій діяльності;

д) *кошти філантропів* та інше.

Поряд із зазначеними джерелами виші можуть скористатися й міжнародною допомогою, яку розвинені держави щороку надають бідним країнам Африки і Азії з метою розвитку їхніх систем вищої освіти.

*2. Невисока частка вітчизняних ЗВО в міжнародних рейтингах університетів.* За теперішніх реалій розвитку національної економіки важливими чинниками, що формують загрози економічній безпеці як ЗВО, так і держави, а також визначають спрямованість міжнародних економічних комунікацій, є невисока представленість вітчизняних ЗВО в міжнародних рейтингах університетів. Адже від позиції ЗВО в рейтингах залежить не лише їх престиж як навчальних закладів та рівень конкурентоспроможності, а й економічної безпеки. Долучившись до боротьби за високі позиції у вітчизняних та міжнародних рейтингах вишів, ЗВО сприяють таким чином покращенню якості освіти.

На світовому рівні результати міжнародних рейтингів ЗВО, які можна вважати «індикаторами якості освітніх послуг, що надають вищі», зазвичай негативно позначаються на формуванні міжнародного іміджу ЗВО і держави загалом. А також позиціонують Україну як постачальника сировинних ресурсів та дешевої робочої сили (ураховуючи високий рівень відтоку кваліфікованих кадрів із України) з певним рівнем державної неспроможності та низькою інвестиційною привабливістю.

Однак на національному рівні світові рейтинги університетів є одним із механізмів зовнішнього управління ризиками через підвищення або зниження позицій закладів вищої освіти в рейтингу, а також базовим чинником формування й нарощення національного потенціалу сталого розвитку.

*3. Низький рівень інноваційності вітчизняної освіти.* В усі часи відносно невисокі показники науково-дослідницької роботи в Україні були чи не найголовнішою причиною того, що жоден вітчизняний університет не зміг увійти до 500 найбільш рейтингових університетів світу. Як зазначено у [110], проголошуючи рух до розбудови національної економіки інноваційного типу, ніхто ґрунтовно не з'ясував, що це означає у контексті української економіки з урахуванням стану вітчизняної науково-технологічної сфери. Без системного аналізування цього аспекту не можна з упевненістю констатувати, що вирішення питання переходу до реальної інноваційної економіки є принципово можливим. При цьому жодні технопарки чи дослідницькі парки, розвиток яких планують поставити в центр проблеми, реально не допоможуть. Усе залишиться на рівні декларацій і примітивізму, як це вже було, коли Україна розвивалася то в умовах «перехідної економіки», то «економіки конкурентоспроможної», то «економіки ринкової».

Загалом, як наголошується в [110], для України наразі важливим є вибір напряму спрямування інновації за умови відсутності реальної збалансованої програми розвитку стрімкого зменшення ресурсо- та енергетичних потоків. При цьому Україна мало на що може самостійно робити на рівні сучасного «hi-tech» у зв'язку з великими втратами в науці й освіті. На

відміну від США, Японії, деяких європейських та інших країн, де за вже створеної належної наукової інфраструктури на 1 науковця припадає щорічно 100–200 тис дол. США, у ЄС метою є виділення 1 млн. Євро, в Україні витрачається приблизно 2 тис. дол. США щорічно.

Низький рівень інноваційної здатності вітчизняної вищої освіти стає на перешкоді раціоналізації темпів нагромадження та освоєння національного потенціалу сталого розвитку. Описане вище зумовлене відсутністю адекватної стратегії управління розвитком системи ЗВО і відповідно макроекономічної ринкової моделі управління економічною безпекою системи ЗВО.

У сучасних умовах стратегічне значення для конкурентоспроможності країн світу має володіння високими технологіями. Світовий ринок наукомісткої продукції сьогодні оцінюється у 2,3–3 трлн. дол. США. Процес наукомісткого виробництва забезпечується приблизно 50-ма макротехнологіями. Сім провідних країн, які володіють 46-ма проривними макротехнологіями, контролюють понад 80,0% ринку наукомісткої продукції. А саме: США отримують від експорту цієї продукції 700 млрд. дол. США щорічно; Німеччина — 530; Японія — 400 млрд. дол. США відповідно.

Україна належить до п'ятірки країн, які володіють (-ли) передовими аерокосмічними технологіями: лише з 22 базових технологій ракетно-космічної сфері — 17-ма. Частка вітчизняної наукомісткої продукції на світовому ринку високотехнологічної продукції становить 0,05–0,1% [111]. Нині у світі все помітнішими стають ознаки 6-го і 7-го технологічних укладів [112]. 6-й дає поштовх до нового етапу в розвитку проривних — медицини, генетики та біотехнологій; 7-й — до створення технологій «холодного термоядерного синтезу», що має докорінно змінити енергетичний потенціал земної цивілізації.

У національній економіці частка продукції вищих технологічних укладів становить [111]: 4,0% — для 5-го і 0,1% — для 6-го. Зростання ВВП за рахунок уведення нових технологій в Україні оцінюється всього в 0,7%. У той час, як у розвинених країнах цей показник досягає 60,0% і навіть 90,0%. Зважаючи

на вказані негативні тенденції, а також особливості розвитку національної сфери вищої освіти, слід зазначити, що до погіршення ситуації в цій сфері призводять недостатні обсяги її фінансування.

Загалом можна констатувати, що вітчизняна вища освіта в сучасному стані не здатна:

- а) ефективно виконувати функцію «соціального ліфта»;
- б) бути сферою здійснення соціально-економічних інвестицій, які мають важливе значення для забезпечення економічного зростання України, на чому акцентовано в [2; 113];
- в) забезпечити ані формування, ані нагромадження, ані трансформацію, ані освоєння національного ПСР.

При цьому, як зазначено автором у [2; 113–115], незначний обсяг інвестицій в освіту загалом, стабільне їх зменшення за роками в абсолютному виразі (табл. А. 5, Додаток А [116]) та зменшення частки капітальних інвестицій за видами економічної діяльності в загальному обсязі у 2010–2017 рр. (табл. А.6, Додаток А [116]) ініціює умови щодо зниження якості вищої освіти. Адже інвестування у сферу вищої освіти, зокрема в розвиток людського капіталу, безпосередньо пов'язано зі сталим розвитком країни. Підтвердженням цьому є високий технологічний рівень розвитку таких країн, як США, Японія, Південна Корея та високорозвинених країн ЄС.

Інвестування розвитку сфери вищої освіти відбувається через інвестиції, які відповідно до ЗУ «Про інвестиційну діяльність» [117], становлять «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект». Тож, зважаючи на наявність певних позитивних зрушень у сфері освіти з позиції залучення до неї інвестицій (табл. А. 5, Додаток А [116]), значні темпи інфляції та перманентні кризові явища, які були характерні для національної економіки в період 2010–2015 рр., анексію АР Крим РФ у 2014 р., нарощування обсягів зовнішньої агресії з боку РФ, загострення Росією ситуації на Азовському узбережжі тощо, порівняння за абсолютними даними доповнене



аналізом вкладення інвестицій в основний капітал за відносними величинами (табл. А. 6, Додаток А [116]). Аналізування даних, як зазначено автором у [2; 113–115], свідчить про зменшення загального обсягу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності, починаючи з 2013 р. Хоча в 2017 р., порівняно з 2010 р., обсяг інвестицій зріс більше, ніж у 2 рази.

У 2010–2017 рр. спостерігалось найбільше зростання обсягу капітальних інвестицій до таких сфер:

- комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг (5,9 раза);
- сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство (5,8 раза);
- діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (4,3 раза);
- інша професійна, наукова і технічна діяльність (4,2 раза);
- державне управління й оборона (4,2 раза);
- обов'язкове соціальне страхування (4,2 раза).

Проте за роками в цих сферах не спостерігалось чіткої тенденції до зростання. Так, капітальні інвестиції в освіту збільшилися лише в 2017 р. порівняно з 2010 р. (192,06%).

Отже, постійно зменшувалася частка інвестицій у вітчизняну сферу освіти в 2010–2014 рр. Зокрема, починаючи з 2013 до 2015 рр., вона була меншою, ніж 0,5%. У 2015 р. вона несуттєво зросла до 0,78% у 2017 р.

Для порівняння: частка капітальних інвестицій у загальному обсязі у тих сферах, де спостерігалось в 2010–2015 рр. найбільше зростання обсягу інвестицій, становила:

- комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг (5,9 раза);
- сільське господарство, лісове та рибне господарство (6,13% — у 2010 р., 14,33% — у 2017 р.);
- діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування (1,657% — у 2010 р., 2,84% — у 2017 р.);
- інша професійна, наукова та технічна діяльність (0,17% — у 2010 р., 0,29% — у 2017 р.);
- державне управління й оборона;

- обов'язкове соціальне страхування (4,30% — у 2010 р., 7,32% — у 2017 р.).

Однак у динаміці в цих сферах збільшення частки капітальних інвестицій у загальному обсязі не мало стабільної тенденції. Загалом за цей період відповідно з наведеними вище даними й результатами аналізування, освіта знаходилася на рівні інвестування в охорону здоров'я та надання соціальної допомоги (1,06% — у 2010 р., 1,50% — у 2017 р.) та мистецтво, спорт, розваги і відпочинок (0,54% — у 2010 р., 0,37% — у 2017 р.).

З урахуванням зазначеного та того, що віддача від інвестиції в освіту має довгостроковий характер, на відміну від деяких інших видів економічної діяльності, таке зменшення частки капітальних освітніх інвестицій є катастрофічним як для цієї сфери, так і для національної економіки загалом.

Відстаючи від розвинутих країн за інвестиціями в освіту, Україна знижує її конкурентоспроможність, відмовляється від магістрального напрямку щодо забезпечення сталого розвитку держави. Країна може стати конкурентоспроможною лише в тому разі, коли сировинна економіка зміниться на економіку знань. Країни, які недостатньо інвестують в освіту, не можуть розраховувати на динамічний розвиток ВВП. Освіта також є структурним елементом соціуму, що активно впливає на розвиток сучасного суспільства, у тому числі й на його економіку. Від неї залежить, чи буде країна експортувати сировину, чи (як високорозвинуті країни — від США, ФРН, Японії до Південної Кореї та Сінгапуру) вийде на ринок із високотехнологічною продукцією. При цьому збільшення обсягів інвестицій у цю сферу, зважаючи на їх сутність згідно з ЗУ «Про інвестиційну діяльність» [117], завдяки їхній постійній віддачі підвищить конкурентоспроможність системи закладів вищої освіти, нівелює чи принаймні зменшить загрози її економічній безпеці та підвищить її рівень загалом.

## **2.5. Напрями інноваційного розвитку ЗВО в системі стратегічних пріоритетів управління конкурентоспроможністю**

Трансформація національної системи освіти відбувається в умовах комплексних соціально-економічних перетворень, що пов'язані зі зменшенням чисельності населення та його старінням, активізацією процесів трудової міграції, проведенням операції об'єднаних сил на Сході України та ін. Водночас значний вплив на економічні процеси в країні спричиняє комплекс рекомендацій від міжнародних фінансових інституцій, насамперед мова йде про Міжнародний валютний фонд. Співпраця з МВФ та отримання траншів передбачає виконання вимог, орієнтованих на оптимізацію діяльності економічної системи, що здебільшого пов'язано зі скороченням витрат на соціальний сектор у певному часовому проміжку.

Представлені процеси негативно впливають на умови праці та рівень життя працівників зазначених сфер. Система освіти і науки України також характеризується недостатнім рівнем соціально-економічного розвитку, який упродовж останніх десяти років істотно знизився. Органи державного управління розробляють відповідні стратегії розвитку, які уможливають отримання оптимального результату упродовж певного періоду часу. Передбачається реалізація комплексу заходів для збільшення ефективності функціонування освітніх закладів різних рівнів акредитації завдяки оптимізації витрат, підвищенню рівня кваліфікації працівників, запровадженню інноваційних методів викладання, надання студентам актуального практичного контенту тощо.

У сучасних умовах головні зусилля Міністерство освіти і науки спрямувало на освітню реформу, яка передбачає реалізацію України програми «Нова українська школа», а також здійснює підтримку освітніх та наукових програм для молоді.

Інноваційна модель розвитку передбачає системне впровадження досягнень науки в реальний сектор економіки, а також

активізацію інноваційної діяльності організацій і бізнес-структур. Очевидним є те, що найважливішу роль у даному процесі повинна відігравати інноваційна діяльність ЗВО. З огляду на це важливою складовою конкурентоспроможності закладів вищої освіти стають орієнтовані на майбутнє та прогресивний розвиток інновації, на створення змін у системі навчання та збереження їх позитивного результату. Окрім того, навчальні заклади, які приділяють увагу інноваційній діяльності, здатні швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що дає їм додаткові конкурентні переваги.

За таких умов важливим пріоритетом державної інноваційної політики України повинно стати створення сприятливого інноваційного клімату та надання різнобічної підтримки закладам вищої освіти, які провадять наукові дослідження й інноваційну діяльність, а також сприяння розвитку на базі державних ЗВО малих інноваційних підприємств, технопарків та бізнес-інкубаторів. Особливе значення це набуває для технічних і технологічних університетів, оскільки в реальному секторі економіки України, незважаючи на величезний ресурсний потенціал держави, в основному вичерпані можливості нарощування виробництва через екстенсивні фактори. Вирішення цих та інших питань у контексті підвищення конкурентоспроможності ЗВО потребує реструктуризації діяльності університетів із виокремленням інноваційної складової як пріоритетної.

Для досягнення теоретичного, методологічного й технологічного проривів у всіх сферах діяльності ЗВО, без яких унеможливується подолання економічних і технологічних криз, формування нового бачення перспектив і досягнення цілей вищої школи, необхідно створити і підтримувати дієздатну систему управління інноваційною діяльністю ЗВО як основи забезпечення його конкурентоспроможності. Іншими словами, значення інноваційної діяльності ЗВО пояснюється тим, що успіх розвитку будь-якої країни в сучасних умовах визначається швидкістю, із якою результати наукової діяльності втілюються в нових технологіях та технологічних продуктах на

ринку, тобто швидкістю комерціалізації результатів науково-технічної діяльності закладів вищої освіти та НДІ.

Отже, фактором розвитку вищої школи є інновація. Це обумовлено тим, що здатність до сприйняття інновацій і вибору інноваційного вектору розвитку дає ЗВО змогу виживати і розвиватися в умовах зростання динаміки соціально-економічних та науково-технічних змін.

Інноваційний розвиток сучасного закладу вищої освіти — це об'єктивно обумовлений, цілеспрямований, незворотний та динамічний процес переходу ЗВО з одного стану в інший. Здійснюється даний процес здебільшого за допомогою цілеспрямованого внесення в діяльність ЗВО якісно нових елементів, властивостей і характеристик. Отже, інноваційний розвиток ЗВО — це процес якісних змін системи, передумовою, умовою і змістом яких є інновації та нововведення, що забезпечують його оптимальний та сталий розвиток.

У Законі України «Про вищу освіту» [4] однією з визначальних ознак сучасного національного університету, академії та інституту визначено провадження інноваційної діяльності. Так, у ст. 28 Закону надано визначення: «університет — багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність» [4].

Ураховуючи вимоги сьогодення, сучасні світові тенденції розвитку освітньої системи, окрему увагу в Законі України «Про вищу освіту» приділено новому типу закладів вищої освіти — дослідницькому університету. Так, зокрема, у ст. 30 Закону [4]

визначено, що дослідницьким університетом може бути «національний вищий навчальний заклад, що забезпечує проривний розвиток держави в певних галузях знань за моделлю поєднання освіти, науки та інновацій, сприяє її інтеграції у світовий освітньо-науковий простір, має визнані наукові здобутки, може надаватися статус дослідницького університету. Статус дослідницького університету надається Кабінетом Міністрів України на конкурсних засадах вищому навчальному закладу строком на сім років відповідно до затвердженого Кабінетом Міністрів України Положення про дослідницький університет та критеріїв, що включають показники, приведені до кількості науково-педагогічних і наукових працівників вищого навчального закладу».

Критерії, за якими в Україні надається статус дослідницького університету, ґрунтуються на таких засадах [4]:

- 1) *розгалужена інфраструктура та матеріально-технічна база*, що забезпечують провадження науково-освітньої діяльності на світовому рівні, зокрема визнані наукові школи, центри, лабораторії тощо;
- 2) *міждисциплінарність освіти і науки*, потужна фундаментальна складова наукових досліджень, якість яких підтверджена, зокрема, публікаціями у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях;
- 3) *забезпечення високоякісної фахової підготовки докторів наук та здатність упроваджувати і комерціалізувати* наукові результати, якість системи підготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів у закладі вищої освіти;
- 4) *рівень інтеграції у світовий освітньо-науковий простір*, зокрема кількість міжнародних проектів, створених об'єктів права інтелектуальної власності, спільних із підприємствами та іноземними закладами вищої освіти наукових проектів, грантів тощо;
- 5) *місце в національному, галузевих та/або міжнародних рейтингах* закладів вищої освіти;
- 6) *кількість публікацій* за показниками визнаних міжнародних наукометричних баз та в міжнародних реферованих виданнях.

Відповідно до ст. 30 Закону України «Про вищу освіту» розширюються права національних університетів дослідницького типу. Таким університетам надається право [4]:

- 1) використовувати у власній назві слово «дослідницький»;
- 2) отримувати базове фінансування за окремою бюджетною програмою Державного бюджету України на провадження наукової діяльності в обсязі не менш як 25 відсотків коштів, що передбачено на його утримання, для проведення наукових досліджень, підтримки та розвитку їхньої матеріально-технічної бази;
- 3) на конкурсних засадах формувати тематику фундаментальних та прикладних наукових досліджень, науково-технічних розробок і самостійно затверджувати річний тематичний план;
- 4) формувати на своїй базі інноваційні структури різних типів (наукові та технологічні парки, бізнес-інкубатори, малі підприємства тощо) на засадах поєднання інтересів високо-технологічних компаній, науки, освіти, бізнесу та держави для виконання і впровадження інноваційних проєктів;
- 5) приймати остаточне рішення щодо присвоєння вчених звань;
- 6) самостійно утворювати разові спеціалізовані вчені ради для захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за участю не менше п'яти осіб із відповідним ступенем, двоє з яких працюють в іншому закладі вищої освіти (науковій установі);
- 7) установлювати нормативи кількості осіб, які навчаються, на одну посаду науково-педагогічного та наукового працівника;
- 8) самостійно визначати статті та обсяги витрат власних надходжень;
- 9) у межах, визначених в установленому порядку коштів загального фонду на оплату праці, та в межах, наявних у закладі вищої освіти власних надходжень, самостійно формувати і затверджувати штатний розпис науково-педагогічних, наукових, педагогічних та інших

працівників, у тому числі визначати штатні нормативи, найменування та кількість посад працівників відповідно до структури закладу вищої освіти;

10) реалізовувати інші права, передбачені законодавством.

Важливість та пріоритетність інноваційного розвитку ЗВО обумовлює необхідність розроблення методологічних та методичних засад, практичного інструментарію та нормативного забезпечення, формування адекватної інноваційним завданням ЗВО системи стратегічного управління. Водночас слід зважати і на проблеми, які постають перед закладами вищої освіти на етапі інноваційних перетворень. Серед них потребують першочергового розв'язання такі проблеми, як-от:

- *оренда приміщень і наукового обладнання;*
- *кадрове забезпечення, що спричинено недостатністю кадрів та їх низькою професійною підготовкою, відсутністю у молоді можливостей реалізації творчих здібностей в умовах фінансового дефіциту, небажанням молоді пов'язувати своє життя з наукою тощо;*
- *удосконалення системи інформаційної підтримки* малих інноваційних підприємств при ЗВО, оскільки є дефіцит інформації про засоби державної підтримки, про послуги з кредитування та лізингу, про потенційних інвесторів, про нові технології та обладнання;
- *фінансова підтримка* за відсутності реальних фінансово-кредитних механізмів забезпечення такої підтримки. Тому необхідно інтенсивно залучати джерела зовнішнього фінансування малих інноваційних підприємств при ЗВО, розробляючи модифікації схем венчурного фінансування інноваційних проєктів, бізнес-ангельську мережу, стимулюючи малі інноваційні підприємства при ЗВО до участі в міжнародних проєктах.

Вирішення цих та інших питань потребує розроблення стратегії розвитку сучасного закладу вищої освіти, визначення стратегічного бачення як орієнтиру в інноваційних перетвореннях у ЗВО. Розробляючи стратегічне бачення і відповідну стратегію, доцільно враховувати такі особливості:



- 1) на державному та регіональному рівнях необхідним є: створення і використання банку даних соціальних, економічних, політичних показників із метою прогнозування тенденцій розвитку освітньої галузі конкретного регіону, України загалом; створення правового поля та нормативного забезпечення за напрямками розвитку ЗВО на інноваційних засадах; формування дієвих механізмів фінансування та підтримки наукової та інноваційної діяльності ЗВО;
- 2) на мікрорівні (рівні закладу вищої освіти) потрібно: урахувати результати об'єктивного моніторингу успішності роботи університету при складанні стратегії інноваційного розвитку та в процесі її реалізації; визначення ринкової ніші університету в освітній та науково-дослідній сфері; націленість на підвищення ефективності організації роботи університету, у тому числі підвищення результативності навчальної та наукової діяльності студентів, навчально-методичної та науково-дослідницької роботи професорсько-викладацького складу; залучення зовнішніх інвестицій для розвитку науково-дослідницької та здійснення інноваційної роботи, покращення матеріально-технічної бази університету тощо.

Інноваційна стратегія розвитку закладу вищої освіти є найважливішим чинником його успішної діяльності в сучасних умовах. Якщо раніше ЗВО могли успішно функціонувати, концентруючи увагу здебільшого на раціональному використанні свого внутрішнього потенціалу, то нині актуалізувалася необхідність переведення закладу вищої освіти з режиму функціонування в режим розвитку.

На основі розглянутого зроблено висновок, що стратегія інноваційного розвитку закладу вищої освіти є програмою дій, яка визначає характер та глибину змін, спрямованих на досягнення нового якісного стану ЗВО. Такий стан потребує глибокої інтеграції наукової, освітньої та інноваційної діяльності, розроблення та впровадження дієвих механізмів управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти на основі

підвищення ефективності всіх процесів у різних сферах його діяльності.

Реалізація інноваційної стратегії потребує від керівництва проведення ринково-орієнтованої політики, ретельного вивчення майбутніх контрагентів, аналізування конкурентної ситуації, налагодження стосунків із новими комерційними структурами, визначаючи при цьому їх надійність і перспективу. Довгострокові цілі в інноваційній стратегії визначаються результатом аналізування потенціалу ЗВО та змін у зовнішньому середовищі.

Головне завдання інноваційного закладу вищої освіти — підготовка інноваційно-орієнтованих висококваліфікованих фахівців у пріоритетних галузях техніки і технологій на основі єдності процесів отримання, поширення і застосування нових знань. Така підготовка фахівців для інноваційної економіки потребує формування інноваційного середовища ЗВО, а також відповідної кваліфікації та інноваційного мислення науково-педагогічних працівників. Це має особливе значення для підготовки фахівців для легкої промисловості, без яких відродження цієї пріоритетної галузі економіки стане неможливим.

На рисунку 2.6 наведено чинники формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО з виокремленням систематизованих авторами проблем у сфері інноваційного розвитку ЗВО, особливостей формування стратегії інноваційного розвитку та нагальних заходів щодо її реалізації.

Визначено, що реалізація інноваційної стратегії неможлива без формування відповідної політики у сфері інноваційної та наукової діяльності. У процесі дослідження з'ясовано, що модель інноваційного розвитку ЗВО повинна ґрунтуватися на таких принципах та вимогах, як-от:

- *цілісність наукового та освітнього процесів* і їх спрямованість на економічний і соціальний розвиток суспільства;
- *концентрація наукових і фінансових ресурсів* на пріоритетних напрямках досліджень, проведення повного циклу досліджень і розробок, які закінчуються створенням готової продукції;

- підтримка провідних наукових шкіл і колективів, учених, здатних забезпечити високий рівень наукових досліджень і освіти;
- підтримка підприємницької діяльності в науково-технічній сфері;
- інтеграція науки і освіти в міжнародне співтовариство.



Рисунок 2.7 — Чинники формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО (розроблено авторами)

Успішність реалізації інноваційної політики, орієнтованої на досягнення конкурентних переваг, потребує реструктуризації організаційної структури ЗВО для переходу на нову, інноваційну структуру.

Перевагами формування інноваційної структури управління у ЗВО є:

- розвиток науки та трансферу технологій;
- зростання рівня мотивації персоналу ЗВО;
- розвиток наукових шкіл та колективів;
- підвищення рівня конкурентоспроможності випускників ЗВО на ринку праці;
- більш приваблива освітня пропозиція.

Зазначене формує позитивний імідж інноваційно-орієнтованого закладу вищої освіти. Зокрема, як показують дослідження, європейські університети все більшу увагу приділяють трансферу технологій. Насамперед це сприяє не лише отриманню додаткових прибутків, а й створенню іміджу навчального закладу, випускники і наукові працівники якого мають високий освітній рівень і є творцями та бенефіціантами економічного успіху, пов'язаного з комерціалізацією наукових розробок. Об'єктом реструктуризації при цьому повинні стати всі структурні підрозділи ЗВО, але перш за все — базові підрозділи «операційного рівня» (рис. 2.8).

Модель інноваційної матричної структури управління ЗВО в контексті забезпечення його конкурентоспроможності передбачає виокремлення декількох основних рівнів. Їхня взаємодія має забезпечувати реалізацію інноваційного процесу на всіх його стадіях. Згідно з такою моделлю на стратегічному рівні функціонують ректорат та вчена рада університету, визначаючи стратегію інноваційного розвитку, політику в інноваційній, науковій та інших сферах діяльності.

*На стратегічному рівні* необхідно створити Раду зі стратегічного розвитку університету, основним завданням якої є накопичення та аналізування найбільш прогресивних ідей розвитку ЗВО та інновацій у різних сферах діяльності, трансформація ідей у програмні заходи з урахуванням досягнень і пропозицій структурних підрозділів.

На функціональному рівні — функціональні підрозділи, які забезпечують життєдіяльність ЗВО у всіх сферах (навчальній, науковій, фінансово-економічній, культурній, господарській та ін.), і так звана техноструктура, що є поєднанням функціональних інноваційних підрозділів та центрів.

Реструктуризацію організаційної структури управління ЗВОЗ у контексті забезпечення його інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності необхідно здійснювати, зважаючи на:

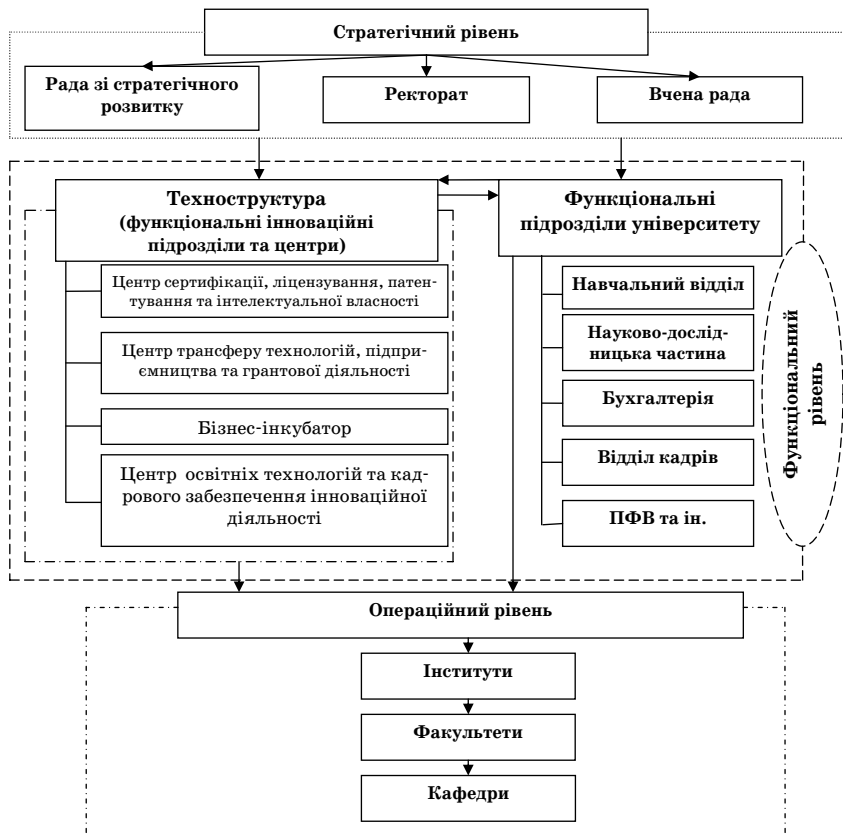


Рисунок 2.8 — Модель інноваційної матричної структури управління закладом вищої освіти [118]

1. Виділення стратегічно важливих для університету напрямів підготовки із урахуванням: відповідності профілю університету; шансу реального лідерства за цими напрямками в регіоні (на конкретному ринку); обмеження за кількістю таких напрямів (5–6 за рекомендаціями експертів); формування в потенційних клієнтів стійкої асоціації даних напрямів підготовки з конкретним університетом.

2. Побудова оргструктури інститутів (факультетів) з обов'язковим відображенням виокремлених напрямів у їх найменуваннях. При цьому необхідно визначити оптимальну кількість інститутів (факультетів, кафедр, середнього штату кафедр).

У контексті вищезазначеного стратегія інноваційного розвитку ЗВО повинна охоплювати такі основні напрями його діяльності:

- 1) освітньо-виховна діяльність;
- 2) наукова діяльність;
- 3) міжнародна діяльність;
- 4) діяльність у сфері інформатизації;
- 5) фінансово-економічна діяльність.

Іншим підходом до вирішення питань забезпечення інноваційного розвитку ЗВО може стати створення підрозділу, який відповідає за інноваційну діяльність. Такий підрозділ стане осередком інноваційної думки університету, дасть змогу акумулювати науковий досвід та впроваджувати його в практику шляхом трансферту технологій, наукових парків та інкубаторів. Вибір інноваційної структури університету повинен здійснюватися із урахуванням кількості напрямів підготовки фахівців, широти наукової тематики та розмірів ЗВО. Загальним для всіх типів інноваційних організаційних структур є необхідність трансферту інновацій у практичну діяльність, зокрема в освітній процес.

Одним із чинників інноваційного розвитку країни є інноваційний бізнес загалом, а також його важлива складова — малі інноваційні підприємства, технопарки та бізнес-інкубатори при ЗВО.

Технопарки можна зарахувати до ефективних форм співпраці ЗВО і бізнес-структур у сфері інновацій, призначених для заохочення і підтримки прикладних досліджень у галузі науки і техніки у співпраці із залученими ззовні дослідниками, установами, урядовими агентствами та приватними компаніями.

Практика зарубіжних університетів засвідчила, що створення малих інноваційних підприємств на їх базі надає університетам переваги, серед яких:

- додаткові джерела фінансування діяльності ЗВО;
- реалізація наукових інноваційних проєктів;
- стимулювання наукової діяльності;
- освоєння практичних знань студентами;
- зростання конкурентоспроможності випускників на ринку праці;
- підвищення іміджу закладів вищої освіти.

У такому партнерстві ЗВО повинен допомагати підприємствам зробити правильний вибір на кожній зі стадій їхнього інноваційного розвитку, стати консультантом і помічником, сприяти зростанню інноваційного потенціалу та підвищенню ефективності їхньої діяльності. Водночас ЗВО покликаний реалізувати й освітню функцію шляхом розроблення та впровадження інтерактивних освітніх продуктів. Це сприятиме популяризації інноваційного підходу в діяльності й бізнес-структур, і освітніх продуктів, виступаючи факторами їх конкурентоспроможності.

Окреме місце в цій сфері вищої освіти, яка має певні особливості та характеризується кризовими явищами, які потребують від органів державного управління розроблення та реалізації заходів, що уможливають забезпечити конкурентоспроможність випускників на національному та міжнародному ринках праці. Також необхідно забезпечити гідні умови праці та високі стандарти в оплаті для науково-педагогічних працівників, що сприятиме поступовому омолодженню кадрів, постійному підвищенню кваліфікації, активізації наукових досліджень та ін. [118].

Проте на сучасному етапі заклади вищої освіти змушені функціонувати в умовах обмеженого державного фінансування,

скорочення кількості випускників шкіл, а також активної переорієнтації значної частки молоді на навчальні установи інших держав світу, насамперед країн-членів ЄС.

Певна кількість випускників шкіл надає перевагу різноманітним курсам, ігноруючи можливість отримати класичну освіту у ЗВО. Формат надання даного виду освітніх послуг передбачає офлайн та онлайн-навчання. Завдяки активному запровадженню інноваційних технологій попит на онлайн-курси поступово зростає. Розглянемо основні переваги навчання за допомогою сучасних цифрових технологій:

1. Завдяки використанню сучасних електронних пристроїв (смартфонів, планшетів, ноутбуків тощо) та значному поширенню мережі Інтернет слухачі мають змогу навчатися в самостійно обраних локаціях та в гнучкому часовому режимі, який передбачає в певних випадках лише кінцеві терміни проходження завдань.

2. Відсутність жорстких нормативно-правових обмежень стосовно регламентування діяльності компаній у цій сфері діяльності передбачає можливість надавати слухачам широкий спектр тематичних знань, оперативно змінюючи контент відповідно до існуючих тенденцій.

3. Конкурентні ціни на послуги, що пояснюється нижчими затратами на забезпечення освітнього процесу порівняно з ЗВО.

4. Застосування інноваційних технологій, які передбачають подання навчальних матеріалів у вигляді інтерактивного контенту, який є відеоматеріалами, а також може створюватися за допомогою віртуальної та доповненої реальностей.

5. Використання декількох мов для розроблення навчального контенту, насамперед англійської, що розширює коло потенційних слухачів, а також дає їм змогу підвищувати рівень знання іноземних мов [119].

Окреслені фактори посилюють конкуренцію між національними ЗВО та змушують запроваджувати інноваційні підходи для пошуку та залучення нових студентів.

У якості ефективного напряму слід розглядати Інтернет-маркетинг, який володіє комплексом сучасних інструментів,



що уможлиблюють налагоджувати комунікації з цільовою групою. Дієвість цифрових каналів пояснюється активним використанням мережі Інтернет, соціальних медіа та різноманітних сервісів особами у віці від 18 до 35 років, які складають основну категорію населення, що може потенційно вступити на навчання до ЗВО. Саме значну популярність серед молоді інноваційних технологій слід розглядати як велику можливість для покращення профорієнтаційної роботи.

На наступному етапі доцільно детально розглянути основні інструменти Інтернет-маркетингу, які варто використовувати для просування ЗВО в цифровому середовищі.

**1. Пошукова оптимізація (SEO — Search Engine Optimization)** є комплексом дій, які орієнтовані на збільшення органічного трафіку в пошукових системах. Обираючи навчальний заклад для здобуття вищої освіти, значна кількість абітурієнтів використовує пошуковики в мережі Інтернет, у першу чергу Google. Як свідчить практика, особи, які чітко не визначилися з установою для отримання відповідних освітніх послуг, намагаються отримати комплексну інформацію у глобальній мережі, формуючи відповідні запити. У такому разі завданням SEO-оптимізації конкретного закладу вищої освіти є наповнення веб-ресурсів установи релевантними словами та словосполученнями, що підвищить позиції цих ресурсів у пошуковій видачі (Топ-5, Топ-10). Зазначена робота повинна бути на постійній основі, оскільки спостерігається зміна популярності запитів за певними словами та словосполученнями, а пошуковики періодично корегують правила формування семантичного ядра, що може істотно впливати на зміну лідерів за результатами запитів цільової аудиторії [120].

**2. Контент-маркетинг (Content Marketing)** — технологія залучення цільової аудиторії до компанії або торговельної марки шляхом створення та поширення асоційованої корисної інформації, яка сприятиме приверненню уваги потенційних клієнтів. Для ЗВО контент може бути представлений у вигляді цікавих матеріалів про їх навчальну та наукову діяльність, побут та дозвілля студентів тощо. Матеріали, виходячи зі

специфіки сучасного розвитку цифрових технологій та зацікавленості молоді, доцільно подавати у вигляді відеороликів, яскравих інфографік та інших візуалізацій, які містять цікаву інформацію, лаконічні та подані доступно.

**3. Маркетинг у соціальних мережах (SMM — Social Media Marketing)** використовується для налагодження комунікацій із потенційними клієнтами у соціальних медіа за допомогою використання тематичного контенту, який відповідає інтересам певної групи користувачів та вписується у специфіку функціонування певної соціальної мережі. Слід відзначити наявність значної кількості соціальних медіа, які характеризуються особливостями комунікацій між користувачами та специфікою контенту. При розробленні ефективних маркетингових стратегій у соціальних мережах необхідно здійснювати їх спеціалізацію наступним чином:

- Facebook Marketing;
- Instagram Marketing;
- Pinterest Marketing;
- Twitter Marketing;
- LinkedIn Marketing;
- YouTube Marketing та ін. [124].

ЗВО мають значні можливості для використання маркетингу соціальних мереж, оскільки специфіка їхньої діяльності передбачає реалізацію комплексу тематичних заходів навчального, пізнавального, розважального характеру. Заходи зазвичай позитивно сприйє молодь, тому це зацікавить потенційних абітурієнтів. Варто створити акаунти в соціальних медіа, які стануть популярні серед цільової аудиторії, але розпорошення трудових та економічних ресурсів для створення акаунтів у великій кількості мереж недоречне, оскільки не дасть змоги досягти ефективних результатів.

В актуальних соціальних мережах доцільно сформувати тематичні спільноти, розміщуючи в них на постійній основі свіжий спеціалізований контент. Зазначені дії потребують значних зусиль, проте підтримка комунікацій із наявною цільовою аудиторією та залучення нових користувачів передбачає

постійне розміщення нових матеріалів та ведення діалогу з відвідувачами якомога частіше, бажано щодня.

**4. Мобільний маркетинг** — це комплекс заходів, які реалізуються за допомогою мобільних пристроїв та орієнтовані на просування товарів і послуг з урахуванням особливостей цієї технології. Більшість потенційних вступників до ЗВО активно користується смартфонами, щоденно застосовуючи певні мобільні додатки, серед яких месенджери займають особливе місце. В умовах популяризації чат-ботів різними компаніями для освітніх установ зазначена технологія також актуальна, оскільки є каналом комунікацій із цільовою аудиторією.

**5. Веб-аналітика (Web-Analytics)** є гнучкою системою вимірювання та збирання інформації про активність на сайтах, яку можна всебічно проаналізувати та розробити ефективні рішення щодо підвищення функціональних можливостей конкретного веб-ресурсу відповідно до потреб відвідувачів з одночасною оптимізацією затрат конкретного ЗВО на підтримку цих ресурсів.

Орієнтація національної освітньої системи на передові досягнення глобального середовища та формування на основі всебічного аналізування ефективної стратегії розвитку освіти надасть змогу оптимізувати навчальний процес та супутні для нього процеси і системи. Важливу увагу в процесі підвищення ефективності ЗВО органи державного управління повинні приділяти соціально-економічним питанням, оскільки окреслені фактори істотно впливають на матеріальну базу освітніх закладів, якісний та кількісний рівень викладацького складу, професійні знання та навички, які презентують студентам тощо.

У XXI столітті одним із ключових трендів є діджиталізація різноманітних процесів, з огляду на що ЗВО в Україні повинні активно підхопити тенденцію. Мова йде не лише про освітній процес, а й про супутні процеси та системи.

Ураховуючи цінність інформаційних ресурсів та можливість їх капіталізації, існує потреба в забезпеченні ефективної системи безпеки, яка мінімізує ризики й втрати даних. Поряд зі створенням якісної системи захисту даних доцільно орієнтуватися на формування єдиного інформаційного середовища.

Воно становитиме набір методик і технологій, які основуватимуться на багаторічному досвіді спеціалізованих компаній зі збирання та оброблення великої кількості даних. Також варто створити аналітичні й облікові системи. У цьому випадку необхідно забезпечити уніфіковану систему збирання та оброблення інформації, оскільки цифровізація процесів у ЗВО неможлива, якщо їх учасники використовують незв'язані або непорівнянні дані. Вирішити цю проблему можна, створивши єдине інформаційне середовище, у якому дані з різних джерел гармонізовані, пов'язані між собою, збагачені додатковими атрибутами, є порівняними і їх можна використовувати як єдину зв'язкову сукупність інформації [125].

У сучасних умовах підвищення надійності системи захисту інформації у будь-якій установі призводить до зростання витрат під час реалізації зазначених завдань. Ураховуючи специфіку функціонування ЗВО, діяльність яких регламентується низкою нормативно-правових актів та регулюється шляхом виділення певних грошових ресурсів із Державного бюджету України, необхідно знаходити оптимальне рішення між витратами на захист даних та іншими статтями витрат.

У технічному аспекті залежно від потреб компанії інтегрована система безпеки може охоплювати DLP-систему, антивірусний захист, веб-проксі, брандмауери, VPN, шифрування даних, сканування вразливостей тощо. Коли ці інструменти працюють спільно, досягають найбільшої ефективності й оптимізації безпеки [125].

Ураховуючи нагальність інформаційної системи як важливого фактору економічної безпеки ЗВО, цьому питанню необхідно приділяти значну увагу, реалізуючи комплекс відповідних наукових досліджень та розробляючи дієві управлінські рішення.

Одним із напрямів інноваційного розвитку ЗВО є застосування новітніх методів і підходів щодо сучасного навчання. Вивченням проблем сутності інтерактивних методів (ІМ), їх класифікації, визначення поширених і придатних їх видів для розв'язання навчальних завдань висвітлено в працях О. Коротаєва, Г. Мітіна,

Г. Шевченко, М. Скрипник, Л. Пироженко, О. Пометун та ін. учених. Вони обґрунтовують доцільність застосування ІМ для підвищення ефективності освітнього процесу.

Зарубіжні вчені Ф. Персивал і Г. Еллінгтон визначають технологію навчання як більш ретельне подання всіх аспектів побудови ситуацій навчання, що передбачає застосування будь-яких методів і технік навчання, які є найбільш адекватними для досягнення цілей, поставлених перед тими, хто навчається [127, с. 12–13]. Її роль вони бачать у наданні допомоги задля підвищення ефективності процесу навчання.

Клуг Д. у своїй праці зазначає, що під час викладання педагогу необхідно регулярно ставити такі запитання:

- 1) як підвищити мотивацію студентів;
- 2) яким способом підвищити мотивацію студентів;
- 3) як допомогти студентам відчувати впевненість у розв'язанні проблем;
- 4) як навчити студентів планувати свою навчальну діяльність;
- 5) як допомогти їм оцінити себе (правильна самооцінка);
- 6) як заохочувати студентів до майбутньої роботи;
- 7) як налагодити зворотний зв'язок зі студентами й інформувати їх про індивідуальне навчання [125, с. 38–46].

На допомогу класичним технологічним аспектам приходять нові, зокрема, інтерактивні технології навчання (ІТН). Як пояснюють О. Пометун та Л. Пироженко, слово «інтерактив» у перекладі з англійської «inter» означає взаємний і «act» — діяти [127]. Отже, інтерактивний — здатний до взаємодії, діалогу. Інтерактивне навчання (ІН) — це специфічна форма організації пізнавальної діяльності для створення комфортних умов навчання, за яких кожен студент відчуває свою успішність, інтелектуальну спроможність.

Інноваційний підхід молодого покоління в ЗВО є новою філософією навчання — інтерактивні технології. Видами ІН є: рольові ігри, ситуаційні завдання, кейси, спілкування в мережі Інтернет, у т. ч. скайп, відео-конференції, телеконференція, листування електронною поштою, чат та ін.

Метод вирішення ситуаційних завдань (*casestudy* від англ. *case* — ситуація; *study* — рішення) — це опис актуальних питань, притаманних завданням та функціям відповідного державного органу і конкретним посадовим обов'язкам державного службовця зокрема. Ситуаційне завдання є описом змодельованої робочої ситуації, який містить детальну інформацію про саму ситуацію, учасників, ресурси, що можна використовувати, вирішуючи конкретне завдання, і про те, коли потрібно отримати результат.

Суть навчання за інтерактивними технологіями полягає в постійній, активній взаємодії всіх учасників. Під час ІН відбувається співнавчання, взаємонавчання (колективне, групове, навчання у співпраці), де і студент, і НПП є рівноправними, рівнозначними суб'єктами навчання. Дослідження свідчать, що більшість НПП не знають змісту самих методів, способів організації інтерактивної взаємодії студентів. Цей інструментарій і досі новий, слабо досліджений і недостатньо застосований на практиці ЗВО. Окрім того, є питання щодо доцільності добору для того чи іншого курсу інтерактивних методів, а також як «вписати» інтеракцію в традиційні для вищої школи форми заняття — лекції, семінари, практикуми.

Отже, інтерактивна модель навчання (ІМН) передбачає застосування технологічного підходу й повинна розглядатися при застосуванні у ЗВО сукупності інтерактивних технологій, загальною ознакою яких є принципи інтеракції: багатостороння комунікація, взаємодія і взаємонавчання студентів, кооперована навчальна діяльність із відповідними змінами в ролі і функціях як тих, хто навчається, так і науково-педагогічних працівників.

Інтерактивні технології навчання охоплюють чітко спланований очікуваний результат навчання, окремі інтерактивні методи і прийоми, що стимулюють процес пізнання, та розумові й навчальні умови та процедури, за допомогою яких можна досягти запланованих результатів.

## **2.6. Визначення і систематизація економічних особливостей та регіональних чинників економічної безпеки системи вищої освіти**

Серед закладів усіх рівнів освітньої діяльності частка тих, які функціонують на комерційній основі та є найбільш чутливими до проявів законів і закономірностей ринку, переважає саме у сфері вищої освіти. Відповідно до цього стан і тенденції розвитку регіональних ринків освітніх послуг об'єктивно можна оцінити, проаналізувавши показники, що характеризують результати роботи закладів вищої освіти в Україні.

Вивчення досвіду Європейського Союзу дало змогу виявити визначальну роль закладів вищої освіти як центрів надання освітніх послуг. Вони є активними учасниками регіонального розвитку, взаємодіють на постійній основі з органами місцевої влади, беруть участь у розробленні стратегій розвитку регіону, підтримують зв'язок із регіональними громадськими організаціями.

Стан і тенденції розвитку регіональних ринків освітніх послуг розкриваються на основі аналізування показників, що характеризують результати роботи закладів вищої освіти в Україні та визначають рівень їхньої економічної безпеки.

Оцінювання розвитку регіональних ринків освітніх послуг здійснювалося на основі аналізування його елементів (попиту, пропозиції ціни, інфраструктури).

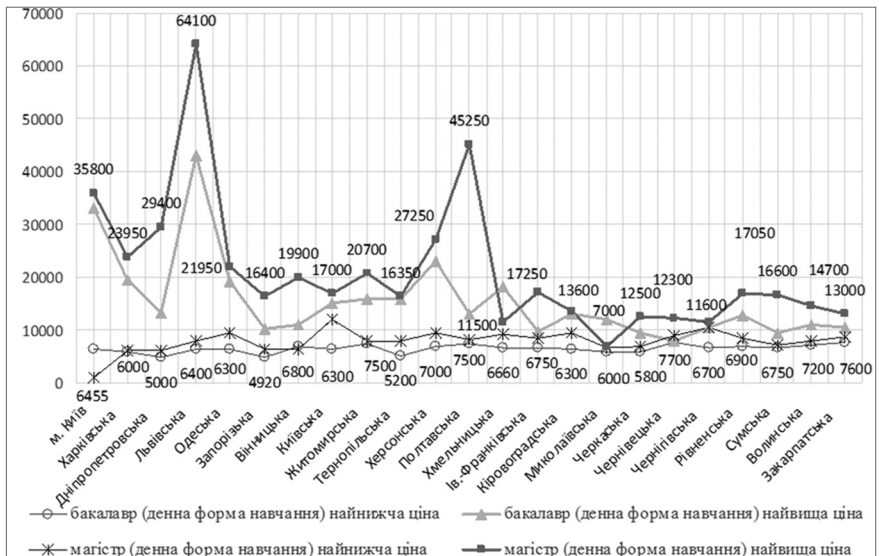
Оцінювання розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні охоплює використання різноманітних кількісних і якісних показників. Це аналізування ускладнене, адже в державній статистиці немає інформації, необхідної для аналізування регіонального розподілу цих показників. Оскільки важливим сектором серед показників, які характеризують ринок освітніх послуг, є дані розвитку вищої освіти в Україні, що супроводить відповідна статистична інформація, у роботі проаналізовано розвиток ринку освітніх послуг із погляду

розвитку вищої освіти в Україні. Зокрема, застосовано статистичні бюлетені «Основні показники діяльності закладів вищої освіти України на початок навчального року», «Вища освіта в Україні» [129; 130].

На рисунку 2.9 надано інформацію про динаміку середніх цін на навчання в закладах вищої освіти в 2017/18 н.р.

Для вищої освіти в Україні поряд зі значною залежністю від державного регулювання властивий високий рівень конкуренції, що зумовлює коливання цін і регіональну диференціацію ринків освітніх послуг.

Як бачимо, середня найнижча ціна на денну форму навчання коливається в межах 6300–7500 грн, тоді як найвища ціна залежить від регіону та спеціальності й досягає найбільших значень у м. Києві, Львівській, Дніпропетровській, Одеській областях.



**Рисунок 2.9 — Діапазон середніх цін на навчання в закладах вищої освіти на 2017/18 н.р., грн.**

\* Даних по Луганській і Донецькій областях немає.

\*\* Складено авторами за [131].



Зазначимо, що важливу роль у формуванні ціни на освітні послуги відіграє спеціальність.

Пропозицію регіонального ринку освітніх послуг аналізували за кількістю закладів освіти та показниками, які характеризують їхню забезпеченість педагогічними кадрами й освітньо-кваліфікаційний потенціал працівників.

Україна за кількістю закладів вищої освіти тримає першість як у Європі, так і у світі, оскільки у своїй структурі має і технікуми, і вищі ПТУ, чого світова практика не знає. Парадоксальною є той факт, що приватні ЗВО зареєстровані як акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або з іншим статусом комерційних структур [132].

Кількість закладів вищої освіти різних форм власності в Україні відображено в таблиці 2.13. Станом на початок 2015/16 навчального року (показники діяльності вищої школи в 2015–2016 рр. представлено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя; інформацію по Донецькій і Луганській областях наведено в розрізі закладів вищої освіти, які подали звітність у 2015 р. територіальному органу державної статистики, далі в дужках для порівняння — на початок 2000/01 навч. р.) працювало 659 (979) закладів вищої освіти (у т.ч. 134 (163) — приватні), серед яких: 56 технікумів (309), 83 училища (212), 218 коледжів (143), 185 університетів (106), 53 академії (59), 63 інститути (149), 1 консерваторія (1).

Аналіз показує, що для вищої освіти в Україні характерні високий рівень конкуренції та значна залежність від державного регулювання (акредитація, ліцензування за спеціальностями). Усе це створює ризики, пов'язані зі зміною умов ведення діяльності ЗВО, унаслідок чого впродовж останніх років спостерігалася тенденція до поступового скорочення кількості ЗВО переважно через реорганізацію ЗВО I–II рівнів акредитації у структурні підрозділи ЗВО III–IV рівнів акредитації [132].

Станом на початок 2015/16 навчального року в Україні функціонував 371 заклад вищої освіти I–II рівнів акредитації (скорочення майже удвічі порівняно з максимальною кількістю, досягнутою на початок 1996/1997 н.р.) та 288 закладів

**Таблиця 2.13 — Кількість закладів вищої освіти різних форм власності в Україні I–IV рівнів акредитації, 1995–2017 рр.**

Показник	1995/ 1996	2000/ 2001	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2016/ 2017	Дина- міка за 5 років (2012– 2017 рр.)
Кількість закладів вищої освіти, у т.ч:	1037	979	823	803	664	659	657	-20,2%
державної форми власності	-	-	425	415	331	339	338	-20,5%
комунальної форми власності	-	-	221	221	189	186	189	-14,5%
приватної форми власності	-	-	177	167	144	134	130	-26,6%
Кількість студентів	1540498	1930945	2106174	1992882	1689296	1605270	1586754	-24,7%

\* Складено авторами за [130].

вищої освіти III–IV рівнів акредитації (скорочення на майже п'яту частину, порівняно з максимальною кількістю, досягнутою на початок 2008/2009 н.р.) [133].

Кількість закладів вищої освіти I–IV рівнів акредитації в Україні на 2016–2017 н.р. становить 657 одиниць, що на 35,6% менше, ніж станом на 1990–1991 н.р. Про це свідчать дані Державної служби статистики України. Водночас, порівнюючи з 2015–2016 н.р., кількість закладів вищої освіти I–IV рівнів акредитації скоротилася на 0,03%, або на 2 одиниці.

Максимальною кількістю закладів вищої освіти була:

- 1) ЗВО I–II рівнів акредитації — 790 (на початок 1996/1997 н.р.);
- 2) ЗВО III–IV рівнів акредитації — 353 (на початку 2008/2009 н.р.).

У лютому 2017 р. МОН анулювало ліцензії закладів вищої освіти на території окупованого Донбасу та Криму. Розподіл закладів вищої освіти за регіонами України відображено в таблиці 2.14. Питання укрупнення ЗВО стає одним з основних у стратегічному баченні влади способів реформування національної системи вищої освіти. Потрібно розв'язати проблему оптимізації мережі освітніх закладів усіх рівнів. Перспективною є стратегія укрупнення закладів професійної та вищої освіти [134].

На початок 2015/2016 н.р. у закладах вищої освіти України I–II рівнів акредитації працювали 28 664 (2014/15 н.р. — 30 593; 2013/2014 н.р. — 36 254) викладачі, із них 24 197 у штаті (2014/15 н.р. — 25 553, 2013/14 н.р. — 30 766). Із-поміж тих викладачів, які працювали, —

- педагогічні працівники — 28 512 (2014/15-30 425; 2013/14-36 126) осіб, у т.ч. —

а) ті, котрі мають науковий ступінь: 1013 кандидатів наук, 51 доктор наук;

б) ті, які мають вчене звання: 254 доценти, 51 професор;

- науково-педагогічні працівники — 152 (2014/15-168; 2013/14-128) осіб, у т.ч. —

а) ті, котрі мають науковий ступінь: 105 кандидатів наук, 17 докторів наук;

б) ті, які мають учене звання: 38 доцентів, 13 професорів.

Протягом 2000–2013 рр. у закладах вищої освіти України I–II рівнів акредитації відбулося суттєве скорочення працівників — на початок 2000/2001 н.р. у них працювало 47,7 тис. викладачів. Викладацький склад закладів вищої освіти відображено в таблиці 2.15.

У закладах вищої освіти України III–IV рівнів акредитації в 2015/2016 працювали 134 231 викладач (2014/15 н.р. — 137 993; 2013/2014 н.р. — 158 521), із них 117 750 (2014/15 н.р. — 120 764, 2013/2014 н.р. — 138 330) у штаті. Із-посеред викладачів:

- педагогічних працівників — 22 505 (2014/15 н.р. — 20 796; 2013/2014 н.р. — 23 274), у т.ч. —

**Таблиця 2.14 — Заклади вищої освіти I–IV рівнів акредитації на початок навчального року**

Регіон (область)	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	Абсолютне відхилення 2012–2017 рр.
<b>Україна</b>	<b>823</b>	<b>803</b>	<b>664</b>	<b>659</b>	<b>657</b>	<b>-166</b>
АР Крим	28	26	-	-	-	-*
Вінницька	22	22	22	23	23	+1
Волинська	15	13	14	14	14	-1
Дніпропетровська	54	53	52	52	53	-1
Донецька	77	73	16	17	25	-52*
Житомирська	22	20	20	20	20	-2
Закарпатська	16	14	14	14	14	-2
Запорізька	27	27	24	24	24	-3
Івано-Франківська	23	22	17	16	16	-7
Київська	24	23	23	23	22	-2
Кіровоградська	17	17	17	17	16	-1
Луганська	34	34	12	12	12	-22*
Львівська	44	44	43	42	42	-2
Миколаївська	17	17	16	16	16	-1
Одеська	41	41	39	40	40	-1
Полтавська	21	21	21	19	18	-3
Рівненська	17	15	15	15	15	-2
Сумська	15	15	15	16	15	0
Тернопільська	20	20	20	20	20	0
Харківська	70	70	68	69	69	-1
Херсонська	18	18	18	20	20	+2
Хмельницька	21	20	20	19	18	-3
Черкаська	19	19	17	16	16	-3
Чернівецька	17	17	17	17	16	-1
Чернігівська	19	19	17	17	16	-3
м. Київ	115	113	107	101	97	-18
м. Севастополь	10	10	-	-	-	*

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, за 2014–2016 — неповна інформація по частині Зони проведення антитерористичної операції.

\*\* Складено авторами за [130].

**Таблиця 2.15 — Викладацький склад університетів, академій, інститутів I–IV рівня акредитації за регіонами, 2010–2017 роки**

Регіон (область)	Усього 2010 / 11	Усього 2014 / 15	Усього 2015 / 16	Усього 2016 / 17	із них:		Відносне відхилення 2010–2017 ро.
					педагогічні працівники 2016/17	науково-педагогічні працівники 2016/17	
1	2	3	4	5	6	7	8
Україна	194109	168586	162895	131953	21898 (16,6%)	110055 (83,4%)	-32,0%
Вінницька	4665	4474	4898	3364	418 (12,4%)	2946 (87,6%)	-27,9%
Волинська	2717	2707	2618	1628	289 (17,8%)	1339 (82,2%)	-40,1%
Дніпропетровська	13133	12472	11874	9367	2039 (21,8%)	7328 (78,2%)	-28,7%
Донецька	14196	947***	2380	2763	562 (20,3%)	2201 (79,7%)	-80,5%
Житомирська	3533	3254	3132	1707	271 (15,9%)	1436 (84,1%)	-51,7%
Закарпатська	3047	2742	2742	2358	373 (15,8%)	1985 (84,2%)	-22,6%
Запорізька	6667	6202	6089	4847	1032 (21,3%)	3815 (78,7%)	-27,3%
Івано-Франківська	5050	4698	4719	3399	562 (16,5%)	2837 (83,5%)	-32,7%
Київська	2685	2612	2557	1592	350 (22,0%)	1242 (78,0%)	-40,7%
Кіровоградська	2442	1924	1807	876	124 (14,2%)	752 (85,8%)	-64,1%
Луганська	8029	523***	1895	1344	228 (17,0%)	1116 (83,0%)	-83,3%
Львівська	14671	15019	14771	12479	2035 (16,3%)	10444 (83,7%)	-14,9%
Миколаївська	3094	3243	3095	2148	430 (20,0%)	1718 (80,0%)	-30,6%
Одеська	12588	11996	11799	9923	1262 (12,7%)	8661 (87,3%)	-21,2%
Полтавська	5064	4762	4446	3545	858 (24,2%)	2687 (75,8%)	30,0%

*Закінчення табл. 2.15*

Рівненська	3987	3828	3748	2721	871 (32,0%)	1850 (68,0%)	-31,8%
Сумська	3809	3818	3755	2985	761 (25,5%)	2224 (74,5%)	-21,6%
Тернопільська	4439	4511	4353	2999	501 (16,7%)	2498 (83,3%)	-32,4%
Харківська	20222	19798	19501	16941	925 (5,5%)	16016 (94,5%)	-16,2%
Херсонська	3224	2766	2780	1785	350 (19,6%)	1435 (80,4%)	-44,6%
Хмельницька	4034	3819	3412	2594	465 (17,9%)	2129 (82,1%)	-35,7%
Черкаська	4489	4055	3911	2655	607 (22,9%)	2048 (77,1%)	-40,9%
Чернівецька	3448	3320	3204	2495	157 (6,3%)	2338 (93,7%)	-27,6%
Чернігівська	2555	2293	2160	1267	101 (8,0%)	1166 (92,0%)	-50,4%
м. Київ	42321	39771	37249	34171	6327 (18,5%)	27844 (81,5%)	-19,3%

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, із 2014 року — неповна інформація щодо частини Зони проведення антитерористичної операції.

\*\* Складено авторами за [130].

а) ті, котрі мають науковий ступінь: 1031 кандидатів наук, 52 доктори наук;

б) ті, які мають учене звання: 340 доцентів, 44 професори й  
• *науково-педагогічних працівників* — 111 726 (2014/15 н.р. — 117197; 2013/2014 н.р. — 135 247), у т.ч. —

а) ті, котрі мають науковий ступінь: 60 628 кандидатів наук, 12 418 докторів наук;

б) ті, які мають учене звання: 41 295 доцентів, 11 005 професорів.

На відміну від закладів вищої освіти України I–II рівнів акредитації, де кількість академічного персоналу зменшувалася, у закладах вищої освіти України III–IV рівнів акредитації кількість професорсько-викладацького складу зросла.

Відзначимо, що сучасною тенденцією розвитку ринку освітніх послуг у регіонах України є низький рівень оплати праці професорсько-викладацького складу, зниження суспільного статусу вченого-педагога та проблема «відпливу мізків» за кордон. Низький рівень оплати праці викладачів спричиняє «відплив мізків» — втрату найбільш конкурентоспроможних працівників.

Протягом останніх років Україна надає інтелектуальну допомогу іншим країнам світу, а сама змушена виконувати завдання мобілізації ресурсів у власній освітній сфері, оскільки освітяни й науковці залишають роботу та виїжджають в інші держави для постійного проживання.

Попит на регіональному ринку освітніх послуг формується під впливом кількості споживачів освітніх послуг — студентів освітніх закладів.

Структура розгляду показників чисельності студентства закладів вищої освіти є достатньо розгалуженою. На початок 2015/16 н.р. у закладах вищої освіти I–II рівнів акредитації навчалося 230 110 студентів (2014/15 н.р. — 251 271). У закладах III–IV рівнів — 1 375 160 студентів (2014/15 н.р. — 1 437 955).

Для порівняння: в 2010/2011 у закладах вищої освіти I–II рівнів акредитації навчалося 351 444 студентів, у закладах III–IV рівнів акредитації — 2 066 667 студентів.

Комплексність оцінювання показників розвитку системи вищої освіти країни передбачає аналізування параметрів, що характеризують, з одного боку, вступ молоді до закладів вищої освіти, а з іншого — випуск фахівців. Водночас знову ж таки доцільно розглядати ці параметри за категоріями типу навчального закладу, напрямів підготовки й здобутих освітньо-кваліфікаційних рівнів.

У 2015/16 н.р. було прийнято на початковий цикл навчання в заклади вищої освіти України I–II рівнів акредитації — 63 160 осіб (2014/15–69,5 тис.; 2000/01–190,1 тис.; III–IV рівнів акредитації — 259 904 осіб (2014/15–361,1 тис.; 2000/01–346,4 тис.).

У 2015/16 н.р. випущено фахівців — 73 390 осіб (2014/15–79,1 тис.; 2000/01–148,6 тис.) та 374 028 осіб (2014/15–405,4 тис.; 2000/01–273,6 тис.) відповідно.

У таблиці 2.16 відображено динаміку кількості студентів закладів вищої освіти III–IV рівня акредитації в 1995–2016 рр.

**Таблиця 2.16 — Динаміка кількості студентів ЗВО III–IV рівнів акредитації в Україні**

Показник	1995/96	2005/06	2008/09	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	Відносне відхилення 2008–2016 роки
Кількість студентів у закладах	922838	2203830	2364541	2066667	1899138	1770311	1673287	1437955	1375160	-41,8%
Прийнято студентів	206843	503034	425241	381362	307316	331164	337420	291647	259904	-38,9%
Випущено фахівців	147935	372405	505203	528875	515032	505420	471717	405392	374028	-26,0%

\* Узагальнено за [130].

Отже, кількість студентів, починаючи з 2007/2008 н.р., поступово зменшується, що пояснюється демографічною та економічною ситуацією в державі. У 2012/2013 н.р. кількість випущених фахівців перебуває на достатньо високому рівні, а кількість прийнятих студентів — на найнижчому, порівняно з тим, що було 10 років тому. Відповідно, рівень кількості студентів розміщується приблизно посередині значень цих показників [135].

Кількість студентів на початок навчального року за регіонами відображено в таблиці 2.17. Отже, для забезпечення стабільної кількості студентів ЗВО слід інтенсифікувати вступну



**Таблиця 2.17 — Кількість студентів на початок навчального року за регіонами**

Регіон (область)	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Відносне відхилення 2014–2017 рр.
Україна	1689226	1605270	1586754	-6,1%
Вінницька	42411	44763	45193	+6,6%
Волинська	27767	26583	26790	-3,5%
Дніпропетровська	134778	124952	119888	-11,0%
Донецька	7944	23631	31030	*
Житомирська	33695	31244	30994	-8,0%
Закарпатська	23097	21971	22669	-1,9%
Запорізька	75565	71431	69802	-7,6%
Івано-Франківська	40251	38346	38118	-5,3%
Київська	31919	30055	29405	-7,9%
Кіровоградська	17334	16185	15519	-10,5%
Луганська	4727	19829	18232	*
Львівська	129300	125353	124804	-3,5%
Миколаївська	35840	33184	32492	-9,3%
Одеська	116320	112476	113419	-2,5%
Полтавська	51629	49530	48648	-5,8%
Рівненська	40725	36956	36135	-11,3%
Сумська	40613	37778	36615	-9,8%
Тернопільська	41642	40698	42233	+1,4%
Харківська	190184	181673	178126	-6,3%
Херсонська	27329	27191	27142	-0,7%
Хмельницька	37005	33427	32343	-12,6%
Черкаська	41203	39151	38619	-6,3%
Чернівецька	32091	31231	31395	-2,2%
Чернігівська	23257	21423	21089	-9,3%
м. Київ	410697	386209	376054	-8,4%

\* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, із 2014 року — неповна інформація щодо частини Зони проведення антитерористичної операції.

\*\* Складено авторами за [130].

кампанію, досліджувати потреби споживачів й адаптувати до них свої стратегії просування [136].

Сучасною тенденцією розвитку регіональних ринків освітніх послуг у країні є «притік» іноземних студентів і викладачів до освітніх закладів. Іноземні студенти стають ознакою входження закладу освіти до світового освітнього простору, показником інтернаціоналізації та конкурентоспроможності [135]. Частка України на міжнародному ринку освіти за кількістю іноземних студентів становить 1%. Іноземних студентів в українській освіті приваблює відносно низька вартість навчання й проживання, фундаментальність окремих напрямів освіти. Так, українські фізико-математична та хімічна школи визнані в усьому світі. Репутація провідних українських університетів зберігається протягом багатьох років.

Основними постачальниками студентів до України є країни Близького Сходу, Північної Африки, КНР, СНД. Причиною того, що на навчання до України приїжджає мало іноземців із розвинутих країн, є недостатньо високі котирування вітчизняних ЗВО в міжнародних рейтингах, за якими визначається рівень якості освіти [137].

За даними Міністерства освіти і науки України, протягом 2011–2014 рр. простежувалася стійка тенденція до збільшення загальної кількості іноземців, які здобувають освіту в Україні:

- 53 664 іноземних студенти в 2011/2012 н.р.;
- 60480 — в 2012/2013 н.р.;
- 69969 — у 2013/2014 н.р.;
- 63712 — в 2014/15 н.р.

За даними Державної служби статистики України, на початок навчального 2015/16 року в Україні навчалося 53 493 іноземних студентів, що стало результатом політичної ситуації в Україні. Переважно це студенти з Туркменистану (9979), Азербайджану (9734), Індії (4773), Нігерії (3252), Марокко (2348), Іраку (2102), Йорданії (2090), Узбекистану (2049), Росії (1509), Китаю (1299).

Для іноземних студентів такі галузі знань є трендовими, як-от:

- охорона здоров'я — 31%;
- економіка — 24%;
- гуманітарні науки — 5%;
- інженерія й зв'язок — 4%;
- правознавство — 4%;
- транспорт, будівництво й архітектура, ІТ — по 3% [137].

Для вищої освіти України можливість розширення експорту освітніх послуг стає вигідним напрямом, насамперед, з економічних позицій. Насамперед тому, що підготовка фахівців для зарубіжних країн є однією з найвигідніших статей доходів бюджету, особливо в умовах слабкого фінансування сфери освіти.

Щодо підвищення якості освіти прагнення залучити іноземних студентів спонукає ЗВО до формування системи підготовки фахівців з урахуванням вимог світового ринку праці до якості освіти й напрямів підготовки фахівців [135].

Навчання іноземних студентів у закладах вищої освіти України в регіональному розрізі відображено у таблиці 2.18. Розширення контингенту закладів вищої освіти через залучення іноземних студентів сприятиме припливу капіталу у вигляді оплати за навчання та споживацьких витрат самих студентів. Як наслідок, це позитивно впливатиме на рівень безпеки ЗВО та на розвиток економіки регіону [138].

Окрім вищезазначених характеристик регіонального ринку освітніх послуг, необхідно звернути увагу на такий важливий складник, як інфраструктура ринку, а саме матеріально-технічне забезпечення. В Україні щороку зростає кількість користувачів Інтернету, однак персональних комп'ютерів у державі в 19 разів менше, ніж у США. Інтернетом користуються в 144 рази менше, порівняно зі США, та у 250 разів менше, ніж у Швеції [139]. Для аналізування розвитку регіональних ринків освітніх послуг розраховано індекс якості освітніх послуг у регіонах України станом на 2018 р. (рис. 2.10).

Порівняльний аналіз регіонів України за індексом якості освітніх послуг розраховано як співвідношення суми показників діяльності закладів вищої освіти (науково-педагогічний потенціал, якість навчання, міжнародне визнання) конкретного

**Таблиця 2.18 — Навчання іноземних студентів у ЗВО  
України на початок навчального року за регіонами**

Регіон (область)	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Відносне відхилення 2014–2017 рр.
<b>Україна</b>	<b>56933</b>	<b>53493</b>	<b>52147</b>	<b>-8,4%</b>
Вінницька	2044	2058	2015	-1,4%
Волинська	30	26	45	+50%
Дніпропетровська	2781	2856	2728	-1,9%
Донецька	-	143	99	-
Житомирська	38	60	40	+5,3%
Закарпатська	30	329	475	+1483%
Запорізька	1760	2010	2014	+14,4%
Івано-Франківська	2126	1988	1817	-14,5%
Київська	19	21	39	+105%
Кіровоградська	182	212	143	-21,4%
Луганська	-	543	202	-
Львівська	1532	1484	1501	-2,0%
Миколаївська	760	822	841	+10,7%
Одеська	6210	5778	5343	-14%
Полтавська	1473	1419	1560	+5,9%
Рівненська	108	186	280	+159%
Сумська	1638	1560	1540	-5,98%
Тернопільська	2066	1714	1713	-17,1%
Харківська	21799	18546	15551	-28,7%
Херсонська	121	124	138	+14,4%
Хмельницька	12	11	9	-25%
Черкаська	696	634	716	+2,9%
Чернівецька	880	1003	1083	+23,1%
Чернігівська	-	-	6	-
м. Київ	9860	9966	12249	+24,2%

регіону, що визнані провідними в країні, до їх загальної кількості в регіоні.

В основу розрахунків взято загальний індекс рейтингової оцінки, що визначається трьома комплексними критеріями (індексами):

- індекс якості науково-педагогічного потенціалу;
- індекс якості навчання;
- індекс міжнародного визнання.

Виконавцем розрахунку загального індексу рейтингової оцінки є кафедра ЮНЕСКО «Вища технічна освіта, прикладний системний аналіз та інформатика». Вона проводить комплекс заходів із упровадження в Україні напрацьованих міжнародною експертною групою IREG (International Rankings Expert Group) методик і процедур рейтингового оцінювання діяльності університетів і навчальних програм.

Індикаторами оцінювання якості науково-педагогічного потенціалу є:

- кількість штатних співробітників, обраних академіками НАН України;
- кількість штатних співробітників, обраних член-кореспондентами НАН України;
- кількість професорів серед штатних співробітників ЗВО;
- кількість доцентів серед штатних співробітників ЗВО;

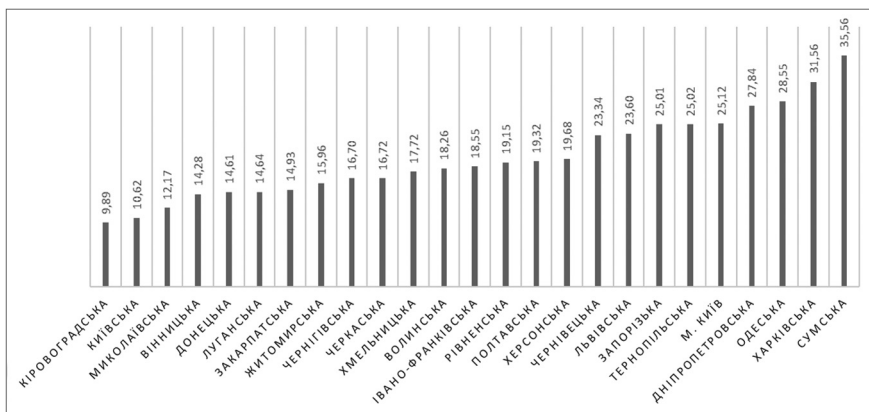


Рисунок 2.10 — Індекс якості освітніх послуг за регіонами України у 2018 р.

- кількість докторів наук серед штатних співробітників ЗВО;
- кількість кандидатів наук серед штатних співробітників ЗВО;
- кількість штатних співробітників, нагороджених Державною премією у сфері науки й техніки або Державною премією ім. Т. Шевченка.

Оцінювання якості навчання здійснюють за такими показниками:

- кількість студентів, переможців і призерів міжнародних олімпіад (конкурсів);
- кількість студентів, переможців і призерів загальноукраїнських олімпіад (конкурсів);
- співвідношення кількості магістрів до кількості бакалаврів і спеціалістів;
- масштаб ЗВО.

Індикаторами оцінювання міжнародного визнання вибрано кількість іноземних студентів; членство навчального закладу в Європейській асоціації університетів; членство навчального закладу у Великій хартії університетів; членство навчального закладу в Євразійській асоціації університетів; членство навчального закладу в мережі університетів країн Чорноморського регіону.

Вищезазначені індикатори та статистику кількості закладів вищої освіти з «Довідника ЗВО» [140] було використано для подальшого розрахунку регіонального індексу якості освітніх послуг у 2017 р. Так, найвищий індекс якості освітніх послуг у Сумській, Харківській, Одеській областях; найнижчий — у Кіровоградській, Київській, Миколаївській областях. Очевидно, визначальними чинниками підвищення якісних характеристик освітньої послуги в регіоні є науково-педагогічний потенціал, якість навчання студентів, міжнародне визнання. Доведено, що значна кількість навчальних закладів і широка сфера освітньої діяльності в регіоні не є визначальними чинниками забезпечення високої якості наданих освітніх послуг.

Основою оцінювання розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні є застосування методики розрахунку

інтегрального індексу рівня розвитку регіональних ринків освітніх послуг. До часткових показників, що є складниками інтегрального індексу розвитку регіонального ринку освітніх послуг, зарахували:

- показники рівня розвитку освіти;
- показники рівня розвитку науки;
- показники інвестиційного забезпечення освіти.

Отже, в умовах реформування освітньої сфери саме на основі цих показників слід визначати рівень розвитку ринку освітніх послуг у тому чи іншому регіоні порівняно з іншими.

Інтегральний індекс рівня розвитку регіональних ринків освітніх послуг охоплює реальні статистичні показники, які найповніше характеризують явища й тенденції, що відбуваються на ринку освітніх послуг у регіоні.

Основа оцінювання рівня розвитку регіональних ринків освітніх послуг — методика розрахунку інтегрального індексу, що є системою часткових показників.

Зі свого боку, часткові показники — це складники інтегрального індексу рівня розвитку регіонального ринку освітніх послуг, до яких належать такі показники: «освіта»; «наука»; «інвестиції» (рис. 2.11).

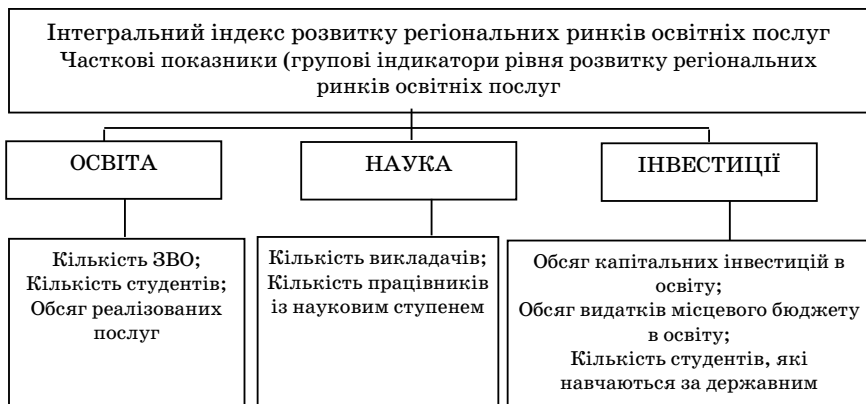


Рисунок 2.11 — Система розрахунків інтегрального індексу розвитку регіональних ринків освітніх послуг

Результати розрахунку інтегрального показника за груповим індикатором «Освіта» за даними 2017 року відображено в таблиці 2.19. Результати аналогічних розрахунків інтегральних показників за груповим індикатором «Наука» та груповим індикатором «Інвестиції» за даними 2017 року відображено в таблиці 2.20 та таблиці 2.21 відповідно.

За результатами розрахунків індикаторів освіти, науки, інвестицій визначено інтегральні індекси розвитку ринків освітніх послуг у регіонах України за даними 2017 року (табл. 2.22). На основі визначення рейтингу кожного з регіонів України за значеннями обрахованих інтегральних індексів визначено

**Таблиця 2.19 — Результати розрахунку інтегрального показника за груповим індикатором «Освіта», 2017 р.**

Регіон (область)	Кількість закладів вищої освіти	Нормовані значення	Кількість студентів	Нормовані значення	Обсяг реалізованих освітніх послуг, тис.грн	Нормовані значення	Інтегральний показник «Освіта»	Рейтинг	Рівень
м. Київ	97	1	376054	1	3590180,2	1	1,000	1	високий
Харківська	69	0,671	178126	0,451	2343182,9	0,645	0,586	2	достатній
Одеська	40	0,329	113419	0,272	1647876,2	0,448	0,348	3	
Дніпропетровська	53	0,482	119888	0,289	794933,5	0,205	0,321	4	
Львівська	42	0,353	124804	0,303	881132,9	0,229	0,294	5	
Запорізька	24	0,141	69802	0,151	609439,4	0,152	0,148	6	середній
Вінницька	23	0,129	45193	0,082	622214,9	0,156	0,122	7	
Тернопільська	20	0,094	42233	0,074	507216,8	0,123	0,097	8	
Полтавська	18	0,071	48648	0,092	429588,8	0,101	0,088	9	
Донецька	25	0,153	31030	0,043	224830,1	0,043	0,078	10	
Івано-Франківська	16	0,047	38118	0,063	514643,1	0,125	0,078	11	



Продовження табл. 2.19

Херсонська	20	0,094	27142	0,032	306558,9	0,066	0,064	12	низький
Київська	22	0,118	29405	0,039	156095,6	0,023	0,059	13	
Чернівецька	16	0,047	31395	0,044	376352,7	0,086	0,059	14	
Житомирська	20	0,094	30994	0,043	203529,9	0,037	0,058	15	
Черкаська	16	0,047	38619	0,064	285922,7	0,060	0,057	16	
Хмельницька	18	0,071	32343	0,047	259784,3	0,053	0,057	17	
Сумська	15	0,035	36615	0,059	322431,5	0,071	0,055	18	
Рівненська	15	0,035	36135	0,057	268975,4	0,055	0,049	19	
Миколаївська	16	0,047	32492	0,047	200230,1	0,036	0,043	20	
Волинська	14	0,024	26790	0,031	269028,7	0,055	0,037	21	
Закарпатська	14	0,024	22669	0,020	289801,0	0,061	0,035	22	
Чернігівська	16	0,047	21089	0,015	149822,8	0,021	0,028	23	
Кіровоградська	16	0,047	15519	0,000	123835,3	0,014	0,020	24	
Луганська	12	0,000	18232	0,008	74431,8	0,000	0,003	25	

Таблиця 2.20 — Результати розрахунку інтегрального показника за груповим індикатором «Наука», 2017 р.

Регіон (область)	Усього викладачі	Нормовані значення	Працівники з науковим ступенем	Нормовані значення	Інтегральний показник «Наука»	Рейтинг	Рівень
м. Київ	37249	1,000	19085	1,000	1,000	1	високий
Харківська	19501	0,499	10776	0,550	0,525	2	достатній
Львівська	14771	0,366	7293	0,362	0,364	3	
Одеська	11799	0,282	5698	0,276	0,279	4	
Дніпропетровська	11874	0,284	4919	0,233	0,258	5	

Закінчення табл. 2.20

Запорізька	6089	0,121	2840	0,121	0,121	6	середній
Вінницька	4898	0,087	2217	0,087	0,087	7	
Івано-Франківська	4719	0,082	2027	0,077	0,080	8	
Тернопільська	4353	0,072	2176	0,085	0,078	9	
Полтавська	4446	0,074	1985	0,075	0,075	10	
Черкаська	3911	0,059	1496	0,048	0,054	11	низький
Сумська	3755	0,055	1569	0,052	0,054	12	
Хмельницька	3412	0,045	1489	0,048	0,047	13	
Чернівецька	3204	0,039	1568	0,052	0,046	14	
Рівненська	3748	0,055	1242	0,034	0,045	15	
Миколаївська	3095	0,036	1189	0,031	0,034	16	
Донецька	2380	0,016	1517	0,049	0,033	17	
Закарпатська	2742	0,026	1321	0,039	0,032	18	
Житомирська	3132	0,037	1078	0,025	0,031	19	
Волинська	2618	0,023	1170	0,030	0,027	20	
Херсонська	2780	0,027	1024	0,023	0,025	21	
Київська	2557	0,021	919	0,017	0,019	22	
Чернігівська	2160	0,010	874	0,014	0,012	23	
Луганська	1895	0,002	757	0,008	0,005	24	
Кіровоградська	1807	0,000	607	0,000	0,000	25	

чотири рівні розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні.

За рівнем розвитку ринку освітніх послуг у регіонах України здійснено групування регіонів України та виявлено високий, достатній, середній, низький рівні розвитку.

Отже, як свідчать дані рисунка 2.12, за досліджуваний період регіони (області) мали такі рівні розвитку ринку освітніх послуг:

- *високий* — місто Київ;
- *достатній* — це Харківська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська області;
- *середній* — Запорізька, Вінницька, Полтавська, Тернопільська, Донецька, Івано-Франківська, Київська, Черкаська області;

**Таблиця 2.21 — Результати розрахунку інтегрального показника за груповим індикатором «Інвестиції», 2017 р.**

Регіон (область)	Капітальні інвестиції в освіту, тис. грн	Нормовані значення	Видатки місцевих бюджетів в освіту, тис. грн	Нормовані значення	Кількість тих, хто навчається на бюджетній формі	Нормовані значення	Інтегральний показник «Інвестиції»	Рейтинг	Рівень
м. Київ	503482	1,000	8052449,0	1,000	10596	0,709	0,898	1	високий
Харківська	325668	0,637	5030343,4	0,539	13619	0,942	0,697	2	достатній
Дніпропетровська	83578	0,143	7745894,7	0,953	14375	1,000	0,646	3	
Одеська	206608	0,394	4832163,5	0,509	6719	0,410	0,436	4	
Львівська	118760	0,214	5437453,1	0,601	7796	0,493	0,426	5	
Вінницька	124442	0,226	3684249,0	0,333	7042	0,435	0,329	6	середній
Запорізька	126147	0,229	4282052,5	0,425	5110	0,286	0,311	7	
Донецька	56149	0,086	4001457,4	0,382	5097	0,285	0,245	8	
Київська	33601	0,040	4395719,6	0,442	4477	0,237	0,229	9	
Житомирська	19451	0,012	3098109,2	0,244	6352	0,381	0,202	10	
Волинська	61707	0,098	2798334,2	0,198	5365	0,305	0,197	11	
Полтавська	51352	0,077	3381854,4	0,287	4225	0,217	0,191	12	
Черкаська	41480	0,057	2923534,5	0,217	5398	0,308	0,189	13	
Тернопільська	59086	0,092	2555615,1	0,161	4941	0,273	0,173	14	
Рівненська	36070	0,045	2950086,4	0,221	4790	0,261	0,172	15	
Івано-Франківська	28730	0,030	3093488,2	0,243	4361	0,228	0,163	16	
Миколаївська	32943	0,039	2878558,9	0,211	4236	0,218	0,153	17	
Хмельницька	42902	0,059	3141432,9	0,251	3182	0,137	0,146	18	
Сумська	68531	0,112	2421598,6	0,141	3518	0,163	0,138	19	

Закінчення табл. 2.21

Херсонська	50052	0,074	2596510,2	0,167	3669	0,174	0,138	20	низь- кий
Чернівецька	35861	0,045	2123758,3	0,095	5055	0,281	0,136	21	
Кіровоградська	16593	0,006	2435225,3	0,143	4125	0,210	0,116	22	
Закарпатська	57657	0,090	3145708,3	0,251	1406	0,000	0,109	23	
Чернігівська	13796	0,000	2350333,1	0,130	3451	0,158	0,094	24	
Луганська	62689	0,100	1498873,2	0,000	2402	0,077	0,058	25	

**Таблиця 2.22 — Рейтинг регіонів України за трьома груповими індикаторами рівня розвитку ринків освітніх послуг у регіонах України, 2017 р.**

Регіон (область)	Частковий індекс «Освіта»		Частковий індекс «Наука»		Частковий індекс «Інвестиції»		Інтегральний індекс		Рівень розвитку ринку
	значення	рейтинг	значення	рейтинг	значення	рейтинг	значення	рейтинг	
м. Київ	1,000	1	1,000	1	0,898	1	0,965	1	високий
Харківська	0,586	2	0,525	2	0,697	2	0,601	2	достатній
Дніпропетровська	0,321	4	0,258	4	0,646	3	0,399	3	
Львівська	0,294	5	0,364	3	0,426	5	0,360	4	
Одеська	0,348	3	0,279	5	0,436	4	0,353	5	
Запорізька	0,148	6	0,121	6	0,311	7	0,190	6	середній
Вінницька	0,122	7	0,087	7	0,329	6	0,175	7	
Полтавська	0,088	9	0,075	10	0,191	12	0,116	8	
Тернопільська	0,097	8	0,078	9	0,173	14	0,115	9	
Донецька	0,078	10	0,033	17	0,245	8	0,115	10	
Івано-Франківська	0,078	11	0,080	8	0,163	16	0,106	11	
Київська	0,059	13	0,019	22	0,229	9	0,099	12	
Черкаська	0,057	16	0,054	11	0,189	13	0,098	13	

Закінчення табл. 2.22

Житомирська	0,058	15	0,031	19	0,202	10	0,095	14	низький
Рівненська	0,049	19	0,045	15	0,172	15	0,087	15	
Волинська	0,037	21	0,027	20	0,197	11	0,084	16	
Хмельницька	0,057	17	0,047	13	0,146	18	0,082	17	
Сумська	0,055	18	0,054	12	0,138	19	0,081	18	
Чернівецька	0,059	14	0,046	14	0,136	21	0,080	19	
Миколаївська	0,043	20	0,034	16	0,153	17	0,075	20	
Херсонська	0,064	12	0,025	21	0,138	20	0,075	21	
Закарпатська	0,035	22	0,032	18	0,109	23	0,058	22	
Кіровоградська	0,020	24	0,000	25	0,116	22	0,044	23	
Чернігівська	0,028	23	0,012	23	0,094	24	0,044	24	
Луганська	0,003	25	0,005	24	0,058	25	0,022	25	

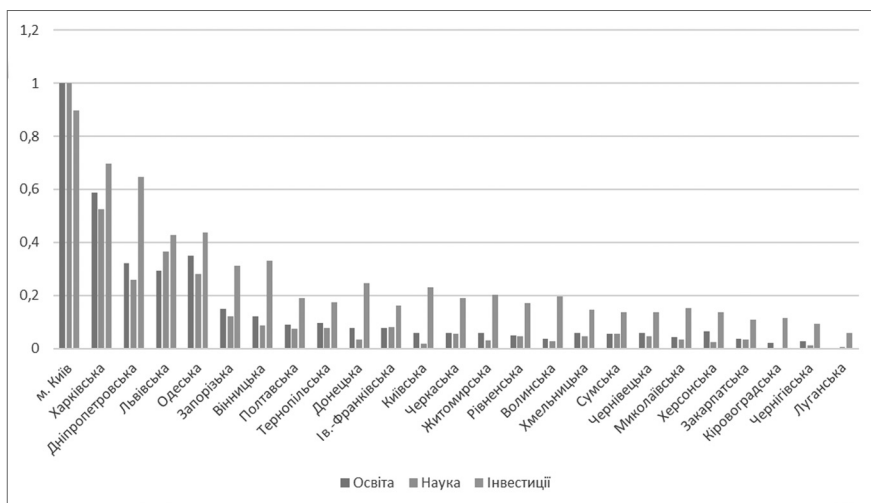


Рисунок 2.12 — Інтегральні показники розвитку регіональних ринків освітніх послуг

- *низький* — Житомирська, Рівненська, Волинська, Хмельницька, Сумська, Чернівецька, Миколаївська, Херсонська, Закарпатська, Кіровоградська, Чернігівська, Луганська області.

За отриманими результатами аналізування показників позиціонування регіонів України за рівнем розвитку в них ринків освітніх послуг доцільно розробляти відповідні управлінські рішення щодо його покращення з урахуванням регіональних особливостей і факторів, що впливають на їхній розвиток.

## **2.7. Напрями підвищення якості регіональної освіти як чинника економічної безпеки регіонів і країни загалом**

Вивчення досвіду країн Європейського Союзу дало змогу виокремити найефективніші інструменти забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у регіоні в сучасних умовах. До них належать: розвиток освітніх кластерів, формування маркетингових стратегій навчальними закладами, розроблення та реалізація освітніх форсайт-проектів у регіоні тощо.

### *1. Розвиток освітніх кластерів на ринку освітніх послуг.*

Як засвідчили дослідження, застосування кластерного підходу в освітній діяльності сприяє залученню найоптимальнішої кількості учасників різних ланок ринку освітніх послуг, охоплюючи всі етапи освітнього процесу, що забезпечує використання наявного в конкретному регіоні освітнього, наукового, інноваційного, інвестиційного потенціалів. Застосування їх позитивно впливає на процеси підвищення якості освітніх послуг, наближення змісту та форм цих послуг до європейських стандартів.

Зокрема, на підтвердження цього О. Решетняк зазначає, що «збільшення кількості неконкурентоздатних українських ЗВО призводить до необхідності впровадження значущих змін у концепцію модернізації вищої освіти. Реалізація концепції

модернізації сфери вищої освіти в Україні може здійснюватися лише в інноваційному середовищі, яке передбачає *кластерний підхід* в організації процесів взаємодії під час навчання» [141].

Концепцію кластерів сформулював Майкл Портер, який визначив кластер як групу взаємозв'язаних компаній (постачальників, виробників, посередників), що географічно є сусідами, і пов'язаних із ними організацій, які діють у певній сфері та взаємодоповнюють один одного. В освітньому кластері такими організаціями є: освітні заклади, органи регіонального управління та місцевого самоврядування, підприємницькі структури, наукові заклади, інфраструктурні компанії. Саме кластерні формування дають змогу підвищити продуктивність компаній і прискорити їх інноваційний розвиток, створюючи фундамент для соціально-економічного розвитку відповідної території в перспективі [142].

У кластері одночасно реалізуються такі основні функції, як-от:

- зниження витрат завдяки близькому сусідству взаємопов'язаних фірм;
- поширення інновації від однієї фірми до іншої, що забезпечує постійне зростання продуктивності в кластері загалом.

Актуальність теми формування кластерів підтверджується численними публікаціями з цього питання. На роль та значення кластерної форми організації регіонального господарства вказує Р. Хасанов. На думку вченого, кластери, виступаючи двигунами в структурі національної та регіональної економіки, «можуть визначати фундаментальні завдання в національних або регіональних умовах ведення бізнесу. А саме: вони здебільшого співвідносяться з природою конкуренції та мікроекономічними чинниками, які впливають на конкурентні переваги; кластери забезпечують новий спосіб мислення у сфері економіки й акумулюють зусилля щодо її розвитку. Кластер змушує переглянути роль приватного сектора, уряду, торговельних асоціацій, освітніх та дослідницьких установ в економічному

розвитку, а також визначити загальні можливості, а не тільки загальні проблеми фірм і компаній усіх форм власності» [143].

Основною метою кластерів, за А. Марковським, є підвищення внутрішньої та міжнародної конкурентоспроможності його членів за допомогою комерційного і некомерційного співробітництва, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання й заходів політики підтримки [142].

Відповідно до Ліссабонського саміту ЄС (у 2000 р.), усі країни Європейського Союзу реалізують національні і регіональні програми кластеризації. Це зумовлено ініціативою Європейського Союзу розвитку економіки знань, забезпечення конкурентоспроможності за допомогою інноваційних форм, серед яких провідну роль відіграють кластери. Про важливість запровадження кластерної моделі економіки Європейського Союзу свідчить той факт, що в липні 2006 р. схвалено «Маніфест кластеризації у країнах Європейського Союзу», а 21 січня 2008 р. у Стокгольмі в межах Європейської президентської конференції з інновацій та кластерів прийнято «Європейський кластерний меморандум» [142].

Більшість кластерів у державах-членах Європейського Союзу функціонують і фінансуються на регіональному рівні. Управління кластерами здійснюється спеціалізованими установами — кластерними організаціями, які є юридичними особами [2, с. 144].

Уряди європейських країн розробляють національні кластерні програми, для яких виділяють фінансування, визначають державний орган або кластерну організацію, відповідальних за роботу кластера, розробляють правила участі підприємств у таких програмах. Так, в Іспанії в кластер об'єднано десять технологічних центрів, чотири університети, чотири галузеві науково-дослідні центри та 14 інноваційних організацій-посередників. Підтримку бізнес-мереж і кластерів у Європейському Союзі передбачено Правилами Європейського фонду регіонального розвитку, Стратегічними рекомендаціями щодо фінансової підтримки, Ліссабонською стратегією. Вони рекомендують кілька чітких заходів із урахування пріоритету вдосконалення знань та інноваційного зростання [145].



Як свідчать дослідження, інноваційна активність компаній, які входять до кластерів, є вищою, порівняно з інноваційною активністю інших компаній Європейського Союзу.

Шевчук А. зазначає, що в широкому економічному сенсі до кластера входять підприємства (фірми, установи), які розміщені в межах окремого регіону й мають тісні технічно-виробничі зв'язки, залишаючись при цьому виробниками, постачальниками та споживачами продукції один одного. Характерними ознаками кластера є географічна концентрація (до кластера включають лише ті установи та організації, що безпосередню близько розміщені); спільна сфера діяльності (передбачено близькість підприємств за характером виробництва, що входять у кластер) [146].

Як зазначає Артамонова Ю., Хрустальов Б., кластер є концентрацією інноваційно-активних підприємств (фірм, установ). Інноваційна активність передбачає діяльну орієнтацію цих об'єктів на інноваційний розвиток, яким доцільно вважати постійне вдосконалення переваг завдяки різним видам нововведень: технічним, технологічним, організаційним та маркетинговим [147].

На доцільність застосування кластерної моделі організації суспільних відносин у всіх сферах розвитку регіональної економіки звертає увагу Вишнякова І. На її думку, це потребує проведення загальнонаціональних радикальних реформ щодо розширення організаційно-економічного співробітництва. Справді, як уважає Вишнякова І., «процес кластеризації повинен у цьому аспекті супроводжуватися реалізацією загальнодержавної політики, спрямованої на підтримку науково-технічного прогресу, інноваційного розвитку, здійснення фінансово-економічних, адміністративних, регуляторних реформ, і розробками стратегії розвитку регіонів» [148].

Попри численні публікації з питань застосування кластерної організації у сфері суспільних відносин, нині рівень використання кластерів в освітній сфері — освітніх кластерів — недостатній.

На думку Шевчука А., кластеризація сфери освіти дає змогу розв'язувати проблему виробничої взаємодії у сфері

підготовки кваліфікованої робочої сили. Кластерний підхід у цьому разі сприятиме підвищенню національної та регіональної конкурентоспроможності, зростанню інноваційного потенціалу, розвитку малого й середнього бізнесу (не лише у сфері освіти та підготовки кваліфікованої робочої сили) [146].

Карпенко О. зазначає, що саме кластерний підхід є не лише засобом досягнення визначеної мети, що пов'язана зі структурними змінами підвищення конкурентоспроможності, посиленням інноваційності, а також і дуже дієвим засобом стимулювання регіонального розвитку, що сприяє отриманню мультиплікаційного ефекту в збільшенні зайнятості, підвищенні заробітної плати, відрахувань у бюджет, зростанні стійкості та конкурентоспроможності регіонів зокрема та країни загалом [149, с. 63–64]. На думку вченого, часто центром формування кластерів стають навчальні заклади, зокрема університети, або група науково-дослідницьких установ. Водночас кластери визначає як одну з найефективніших виробничих систем в умовах глобалізації й розвитку економіки знань [149, с. 136].

Основним завданням освітнього кластера є формування гармонійної особистості. Він охоплює заклади освіти всіх рівнів і напрямів підготовки. Зі свого боку, науковий (або дослідницький) та науково-освітній кластери з об'єктивних причин можуть включати лише ті заклади освіти, де учні, студенти, слухачі вже долучаються до дослідницької роботи за певним фахом. Наприклад, учні основної та старшої класів загальноосвітніх навчальних закладів, професійно-технічних навчальних закладів, які беруть участь у виконанні наукових проектів, висувують раціоналізаторські ідеї щодо вдосконалення виробництва, розробляють різноманітні продуктові інновації тощо; ті учні, які є членами Малої академії наук України; слухачі інститутів підвищення кваліфікації тощо.

П'ятницька Г. визначає науково-освітній кластер як кластерне утворення, що об'єднує науково-дослідні установи (центри, інститути, лабораторії тощо) та заклади освіти із потужною науково-освітньою базою й високим рівнем інтелектуального потенціалу. Вони здатні:

- *продувати, просувати й сприяти практичному впровадженню та поширенню інновацій;*
- *розв'язувати складні соціально-економічні, технічні й інші проблеми на замовлення органів влади та різноманітних бізнес-структур;*
- *розвивати зв'язки й безпосередньо співпрацювати з підприємствами, які функціонують, задля створення баз для виробничої практики та апробації результатів наукових досліджень, ключовим завданням яких є підготовка та перепідготовка кваліфікованих кадрів відповідно до потреб розвитку країни/регіону/локальної місцевості, а в окремих випадках — і конкретних організацій (підприємств, компаній тощо). Вони відіграють стратегічну роль у процесі економічного зростання тієї чи іншої території або виконують дуже важливу соціальну функцію [156].*

Ураховуючи тісний взаємозв'язок і взаємозалежність освітньої й наукової діяльності, недоцільно створювати в одному регіоні різні кластерні об'єднання як в освітній, так і в науковій сферах. На підтвердження цього Старєва А. висловила думку щодо доцільності застосування регіональних освітніх кластерів для оптимізації навчальних закладів у регіоні. Учений звертає увагу на цільову спрямованість кластера з метою об'єднання, інтенсифікації зусиль, можливостей, потенціалу суб'єктів інноваційної структури задля формування взаємоузгоджених дій, спрямованих на покращення якості регіональної освіти, її конкурентоспроможності на вітчизняному і світовому рівнях» [151].

Отже, освітній кластер — це форма добровільного об'єднання на основі партнерських відносин розміщених у регіоні освітніх і наукових закладів, органів влади, підприємницьких структур, об'єктів інфраструктури, результатом взаємодії яких є забезпечення якісної й доступної освіти.

Основною передумовою розвитку освітнього кластера в регіоні є наявність освітнього та наукового потенціалів і відповідного навчально-методичного й наукового забезпечення. Ефективна взаємодія та кооперація закладів освіти і науки,

органів державної влади, підприємницьких структур, суб'єктів інфраструктурного забезпечення дасть змогу використовувати повною мірою наявний потенціал, що уможливить отримання синергетичного ефекту для всіх учасників цієї взаємодії.

Концептуальну модель освітнього кластера, яку можна застосувати в будь-якому регіоні України, відображено на рисунку 2.13.

Діяльність учасників освітнього кластера в регіоні в умовах європейської інтеграції уможливить створення ефективних формальних і неформальних мереж для налагодження взаємодії освіти, науки, бізнесу, влади в межах євроінтеграційних пріоритетів. Наслідком такої взаємодії є:

- виявлення та забезпечення сприятливих умов для самореалізації талановитої молоді;
- формування освітньої й підприємницької культур;
- генерування й просування на ринку стартапів, високоякісних освітніх послуг і продуктів наукових досліджень;
- розвиток міжнародних контактів і розширення міжнародної співпраці;
- формування конкурентних переваг у регіоні;



Рисунок 2.13 — Концептуальна модель освітнього кластера

- створення фундаменту для проектної діяльності та проектного фінансування;
- досягнення відповідності пропозиції освітніх послуг і фахової підготовки пріоритетам регіональної стратегічної програми розвитку й потребам регіонального ринку праці.

Одним із ключових елементів успішного розвитку освітнього кластера в регіоні є людські ресурси, їх інтелектуальний потенціал. Так, щодо цього П'ятницька Г. зазначає, що наявність та/або можливості для формування й розвитку тісних контактів із метою співпраці між наукою, освітою і бізнесом є не менш важливою умовою розвитку кластера. Науковець доводить, що «виконання названого завдання обумовлює збільшення обсягів як абсорбції інновацій, так і потоку грошових коштів унаслідок їх комерціалізації. Окрім того, це уможливорює чітко визначити межі та сутність проблем у бізнесі, які потребують нагального вирішення, спрямувати прикладні дослідження в тому напрямі, що дасть змогу отримати найбільшу зворотну віддачу» [156].

Отже, формування освітнього кластера в регіоні є універсальним інструментом підвищення конкурентоспроможності та якості освітніх послуг у контексті їх наближення до європейських стандартів. Більше того, це сприятиме прискоренню інноваційного й інфраструктурного розвитку регіону, досягненню євроінтеграційних пріоритетів. Водночас важлива роль держави в забезпеченні сприятливих організаційних та економічних умов для створення й функціонування освітніх кластерів.

## *2. Формування маркетингових стратегій навчальними закладами на регіональному ринку освітніх послуг.*

Необхідною складовою діяльності навчальних закладів та адаптації їх до норм і правил європейського освітнього простору незалежно від форм власності цих навчальних закладів є формування маркетингових стратегій на ринку освітніх послуг у регіоні в умовах конкурентної боротьби в сучасному освітньому бізнес-середовищі.

Освітній маркетинг є видом діяльності суб'єктів ринку освітніх послуг, спрямований на виявлення, прогнозування та формування попиту на освітні послуги відповідної цільової

групи споживачів і якнайповніше його задоволення засобами обміну між виробниками освітніх послуг та їх безпосередніми споживачами [152].

Мета використання освітнього маркетингу — прагнення досягти узгодженості між потенціалом освітніх установ як виробників освітніх послуг і потребами споживачів у цих послугах. Принцип узгодження діяльності суб'єктів ринкових відносин є основою маркетингового підходу в управлінні сучасними навчальними закладами.

Освітній маркетинг здійснюється на національному та регіональному рівнях. Так, на рівні Міністерства освіти і науки України, відповідних відомств реалізується комплекс заходів щодо створення сприятливих умов для здобування освіти, формування позитивного іміджу освіти серед населення, фінансування державних освітніх установ, визначення переліку професій і спеціальностей та ін.

Натомість навчальні заклади в регіонах з метою продукування та ефективного просування освітніх послуг на ринку досліджують кон'юнктуру ринку освітніх послуг, проводять рекламні кампанії, організують укладення угод щодо надання освітніх послуг. Тобто їхня діяльність у процесі реалізації освітнього маркетингу спрямована на задоволення потреб споживачів освітніх послуг. А споживачі, з одного боку, формують попит на ринку освітніх послуг, а з іншого — виступають роботодавцем, забезпечуючи в такий спосіб розвиток ринку праці. Звідси — очевидний взаємозв'язок і взаємозалежність кон'юнктури ринку освітніх послуг і ринку праці в регіоні. Важливе значення мають центри зайнятості, освітні фонди, біржі праці, асоціації освітніх установ, консалтингові структури, діяльність яких впливає також на формування маркетингової стратегії навчального закладу.

Науково обґрунтований підхід до вибору маркетингових стратегій розвитку сфери освітніх послуг країни, регіону сприятиме виконанню низки найважливіших завдань, таких як:

- удосконалення освітніх програм і підвищення їх націленості на розв'язання пріоритетних соціально-економічних завдань;

- розвиток найбільш перспективних форм міжрегіонального й міжнародного співробітництва у сфері освіти;
- підвищення ефективності освітнього потенціалу й побудова ефективної інвестиційної системи, орієнтованої на чіткі пріоритети й відбір найбільш продуктивних напрямів і спеціальностей під час підготовки кадрів.

Багатогранність вищеназваних завдань свідчить про актуальність розроблення сучасних маркетингових стратегій розвитку сфери освітніх послуг регіону [153].

Цільові рівні забезпечення потреб під час формування маркетингових стратегій відображено на рис. 2.14. Звернемо увагу, що основні елементи комплексу маркетингу у сфері освітніх послуг характеризуються низкою особливостей, зумовлених специфікою освітньої послуги як продукту та пов'язаних із нею таких ознак, як невідчутність, неможливість зберігання й нагромадження, нестабільність рівня якості. Це ускладнює

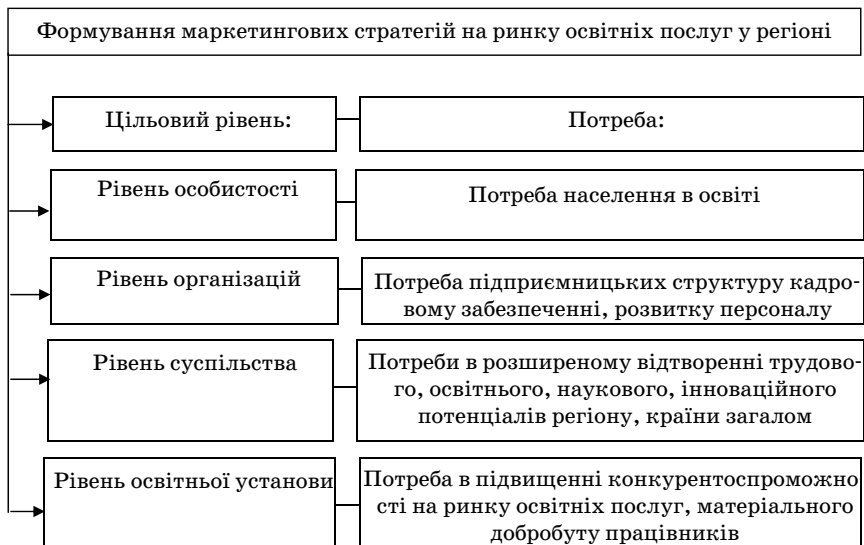


Рисунок 2.14 — Цільові рівні забезпечення потреб під час формування маркетингових стратегій на ринку освітніх послуг у регіоні

процес формування науково обґрунтованої та дієвої маркетингової стратегії розвитку суб'єктів на ринку освітніх послуг і визначає значимість таких складових комплексу маркетингу, як персонал, матеріальні ресурси, способи надання освітніх послуг тощо.

Процес формування маркетингової стратегії навчального закладу як надавача освітніх послуг наведено на рисунку 2.15. Формування маркетингової стратегії навчального закладу можливе за умови, що буде проаналізовано цільовий ринок, якість власних освітніх послуг, особливості зовнішнього середовища. Формуючи свої цілі, заклад вищої освіти розробляє комплекс заходів для їх досягнення, покладено на чому ґрунтується маркетингова стратегія.

Цілі навчального закладу повинні спрямовуватися на задоволення попиту на освітні послуги з урахуванням переваг споживачів, запитів покупців і замовників. Маркетингову стратегію навчального закладу викладають в стратегічному



Рисунок 2.15 — Процес формування маркетингової стратегії навчального закладу на ринку освітніх послуг у регіоні

\* удосконалено на основі [154]



(перспективному) плані його розвитку. Стратегічний план є найважливішим і обов'язковим документом у діяльності закладу освіти, механізмом запуску, функціонування та контролювання ефективності всієї системи маркетингу.

Дмитрієв В. зазначає, що «стратегічний план навчального закладу містить: визначення місії і стратегічної політики, тривалі програмні цілі й специфічні завдання; перелік напрямів діяльності — основних та інноваційних; оцінювання сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу на відповідному сегменті ринку освітніх послуг із виявленням конкурентних позицій; характеристику зовнішнього середовища, опис цільової аудиторії, перелік основних вимог замовників освітніх послуг; формування маркетингової стратегії; визначення основних і додаткових фінансових ресурсів; завдання ефективної взаємодії навчального закладу із суб'єктами ринку і забезпечення конкурентоспроможності» [154].

Необхідною умовою формування навчальним закладом маркетингової стратегії продукування й реалізації освітніх послуг у регіоні є її інформаційне забезпечення, у т.ч. маркетингові дослідження з таких напрямів:

- діагностування фактичного та потенційного попиту на освітні послуги;
- оцінювання якісних характеристик освітніх послуг;
- дослідження та моніторинг вартості освітніх послуг та ін.

Пошук додаткових джерел фінансування є важливим завданням маркетингової стратегії закладу вищої освіти.

Показником ефективності маркетингової стратегії закладу вищої освіти є отримання максимального доходу навчальним закладом від освітньої діяльності. Щоб забезпечити успішну реалізацію маркетингової стратегії та, відповідно, ефективне функціонування закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг, необхідно здійснювати рутинний моніторинг та контролювати виконання маркетингової стратегії.

Запровадження механізму формування і реалізації навчальним закладом відповідної маркетингової стратегії продукування й реалізації освітньої послуги дасть змогу підвищити

інвестиційну привабливість не лише цього навчального закладу, а й регіону загалом.

### 3. Розроблення та реалізація освітніх форсайт-проектів у регіоні.

Країни Європейського Союзу широко застосовують методологію управління форсайт-проектами, проводять форсайтінгові дослідження на регіональному, національному та європейському рівнях.

Останні десять років активно реалізують форсайт-проекти соціального розвитку таких країн: Велика Британія, Франція, Австрія, Фінляндія. Також форсайтні дослідження проводять в Іспанії, Данії, Німеччині, Греції, Ірландії, Італії, Люксембурзі, Польщі, Словаччині, Румунії, Литві, на Мальті. В інших державах-членах ЄС практикують консультації між представниками промисловості, наукових кіл, представників держави й громадськості; оцінювання впливу політичних заходів на майбутні періоди; проведення різних досліджень [155].

Форсайт (від англ. *Foresight* — погляд у майбутнє, передбачення) — це процес систематичного виявлення нових пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та можливих технологічних перспектив, які за умови інвестування й організації систематичної роботи зможуть у довгостроковій перспективі істотно впливати на соціально-економічний розвиток країни, регіону, галузі або корпорації. Форсайт передбачає побудову багатоваріантних сценаріїв подій із одночасним розробленням практичних заходів [156].

Форсайт є ефективним інструментом формування пріоритетів і мобілізації великої кількості спеціалістів різних галузей для досягнення якісно нових результатів у сфері науки і технологій, економіки, держави, суспільства; розроблення на основі форсайт-проектів стратегічної політики й інструментів планування, практичних заходів із наближення обраних стратегічних орієнтирів. Освіта є важливим об'єктом форсайт-досліджень, які здійснюють, розробляючи освітні форсайт-проекти. Форсайт-дослідження охоплюють оцінювання перспективного попиту на кваліфіковані кадри з боку певних

секторів економіки. Із результатами форсайт-досліджень прогнозують пріоритетні напрями науково-інноваційного розвитку та модернізації навчальних закладів, підготовки кадрів, підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг.

Питання застосування форсайт-проектів в освітній сфері недостатньо розкрито в сучасній науковій літературі, проте звернемо увагу на необхідність запровадження цієї концепції в процесі формування механізму регулювання ринку освітніх послуг у регіоні. У форсайт-проектах, пов'язаних з освітою, як експертів залучають співробітників органів управління освіти, учених, юристів, роботодавців, викладачів, менеджерів освіти, самих учнів та їхніх батьків, які аналізують сучасну ситуацію. Основуючись на цьому аналізі, формують можливі сценарії розвитку й визначають необхідні заходи щодо розвитку найбільш перспективних із них. Наслідком такої взаємодії стає краще розуміння проблем і перспектив розвитку освіти всіма зацікавленими сторонами [157].

Чайка І. зазначає, що «одним із головних ефектів від здійснення форсайт-проектів є розвиток взаємозв'язків між учасниками проекту (представниками бізнесу, науки, вищої школи, державними службовцями), формування горизонтальних мереж, у межах яких спеціалісти суміжних видів економічної діяльності мають можливість систематично обговорювати загальні проблеми, напрацьовувати спільне бачення ситуації, що склалася» [145].

Алгоритм форсайт-проекту в галузі освіти передбачає:

- виявлення пріоритетів і негативних тенденцій на регіональному та національному рівнях;
- побудова декількох ймовірних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища і виокремлення важливих для розвитку освітньої сфери;
- визначення сукупності варіантів розвитку освітньої сфери;
- розроблення стратегії розвитку для кожного сценарію;
- обґрунтування сценарних відхилень.

Погоджуємось із думкою Шевченко Л., що «вища освіта в Україні має складний прогнозний фон. Якщо закономірностями розвитку системи освіти в європейських країнах є

підвищення ролі науки як фактора якості освіти та перевищення темпів зростання затрат на неї над темпами економічного зростання, то в Україні, навпаки, простежуємо зменшення рівня державного фінансування вищої освіти, припинення фінансування нових фундаментальних наукових досліджень; посилення комерціалізації та обмеження доступності; «відплив мізків»; поглиблення розриву з передовими системами освіти світу; корупцію [157].

Формування цілей, місії, маркетингових стратегій освітніх закладів, розроблення програм розвитку освітньої сфери на національному та регіональному рівнях не можуть бути ефективними без усвідомлення можливих сценаріїв їх розвитку та наслідків за кожним сценарієм.

Запропоновані рекомендації щодо застосування сучасних інструментів регулювання ринку освітніх послуг у регіоні повинні сприяти забезпеченню населення якісною й доступною освітою відповідно до потреб регіонального ринку праці, інноваційного розвитку економіки з урахуванням соціально-економічних та культурно-історичних регіональних особливостей відповідно до державних пріоритетів і європейських цінностей.

## Список використаної літератури

1. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи вітчизняних закладів вищої освіти: монографія. — Київ: КНУТД, 2019. 400 с.
2. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека вищих навчальних закладів з урахуванням тенденцій ринку праці. Ринок праці та зайнятість населення. — 2016. — № 2 (47). — С. 17–22.
3. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека вищих навчальних закладів: основні тенденції на ринку праці. Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — № 14. — С. 10–14.
4. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Редакція від 09. 08. 2019. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 7.11.2019).
5. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2010/11 навчального року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_vnz\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).
6. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2011/12 навчального року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_vnz\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).
7. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2012/13 навчального року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_vnz\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).
8. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2013/14 навчального року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_vnz\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).
9. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/15 навчального року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_vnz\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

10. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2015/16 навчального року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_vnz\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

11. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_vnz\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_vnz_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

12. Вища освіта в Україні у 2017 році : статистичний збірник / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publosvita\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

13. Населення України за 2016 рік : демографічний щорічник / Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv\\_u/13/Arch\\_nasel\\_zb.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/13/Arch_nasel_zb.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

14. Чисельність наявного населення на 1 січня 2018 року : статистичний збірник / Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv\\_u/13/Arch\\_nasel\\_zb.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/13/Arch_nasel_zb.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

15. Безробітне населення (за методологією МОП) за причинами незайнятості у 2010–2017 pp. URL: [http://csr2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/ean/ean\\_u/arh\\_brnpr\\_rik\\_u.htm](http://csr2.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/ean/ean_u/arh_brnpr_rik_u.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

16. Денисенко М. П., Бреус С. В. Вітчизняна вища освіта в умовах глобалізації та її вплив на ринок праці в Україні. Ринок праці та зайнятість населення. — 2015. — № 3 (44). — С. 32–36.

17. Нанотехнології: На шляху від науки до виробництва. НАН України: веб-сайт. 2009. URL: <http://www.nas.gov.ua/UA/Messages/news/Pages/View.aspx?MessageID=836> (дата звернення: 17.01.2019).

18. Антонова О. М., Жебка В. В. Стабілізація і розвиток кадрового потенціалу ВНЗ як найважливіша умова забезпечення економічної безпеки вищого навчального закладу. Black Sea scientific journal of academic research. — Tbilisi, 2014. — Т. 9. — № 2. — С. 47–55.

19. Лавриненко І. Система вищої освіти — хворий у передінфарктному стані. URL: <http://ua.racurs.ua/855-systema-vyschoyi-osvity-se-hvoryu-u-peredinfarktnomu-stani> (дата звернення: 17.01.2019).

20. Продовження навчання та здобуття професії: статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. — К., 2016. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_pnzr\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_pnzr_bl.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

21. Продовження навчання та здобуття професії: статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. — Київ, 2017. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_pnzr\\_bl.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_pnzr_bl.htm) (дата звернення: 17. 01. 2019).

22. Національні рахунки освіти України у 2016 році : статистичний збірник / Державна служба статистики України. — Київ, 2018 рік. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ3\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ3_u.htm) (дата звернення: 17. 01. 2019).

23. Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2010 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 липня 2010 р. № 580. Документ 580-2010-п. Редакція від 29.12.2010, підстава v1654731-10. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/580-2010-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2019).

24. Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2011 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 червня 2011 р. № 709. Документ 709-2011-п. Редакція від 07.05.2012, підстава 1413-2011-п. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/709-2011-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2019).

25. Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2012 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 травня 2012 р. № 583. Документ 583-2012-п. Редакція від 28. 12. 2012, підстава v1520731-12. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/583-2012-%D0%BF> (дата звернення: 17. 01. 2019).

26. Про внесення змін до обсягів державного замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2012 році : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 28.12.2012 р. № 1520. Документ v1520731-12. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/rada/show/v1520731-12> (дата звернення: 17.01.2019).

27. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів для державних потреб у 2013 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 травня 2013 р. № 362. Документ 362-2013-п. Редакція від 31.12.2013, підстава v1596731-13. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/362-2013-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2019).

28. Про внесення змін до обсягів державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів для державних потреб у 2013 році : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 31.12.2013 № 1596. Документ v1596731-13. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/v1596731-13#n5> (дата звернення: 17.01.2019).

29. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів для державних потреб у 2014 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 червня 2014 р. № 212. Документ 212-2014-п. Прийняття від 11.06.2014. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/212-2014-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2019).

30. Про внесення змін до обсягів державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів для державних потреб у 2015 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 грудня 2015 р. № 1178. Документ 1178-2015-п. Прийняття від 23.12.2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1178-2015-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2019).

31. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2016 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 6 липня 2016 р. № 408. Документ 408-2016-п. Редакція від 18.10.2017, підстава v1511731-17. КМУ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/408-2016-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2019).

32. Про внесення змін до обсягів державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2016 році : Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 26.12.2016 № 2134. Документ v2134731-16. Мінекономрозвитку України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2134731-16#n8> (дата звернення: 17.01.2019).



33. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2017 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 511. Документ 511–2017-п, чинний, поточна редакція — Редакція від 18. 10. 2017, підстава — v1511731-17. КМУ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/511-2017-%D0%BF#n8> (дата звернення: 17.01.2019).

34. Оболяева Н. М. Система сбалансированных показателей как элемент конкурентной стратегии вуза // НиКа. — 2011.: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-kak-element>

35. Борисов А. Большой экономический словарь. — Москва : Книжный мир, 2010. — 864 с.

36. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Гончарук Анатолій Григорович. — Одеса, 2010. — 474 с.

37. Садеков А. А., Цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса : монографія. — Донецк : ДонГУЭТ, 2006. — 178 с.

38. Економічна енциклопедія. Політична економія. — Т. 4. — Москва, 1980.

39. Волощук Л. О., Ганєва К. П. Методичні підходи до оцінки розвитку вищого навчального закладу. Праці Одеського політехнічного університету. — 2011. — № 3. — С. 248–253.

40. Демидов С. Р. Теоретико-методологические основы и механизм обеспечения экономической безопасности высшего учебного заведения : дисс. ... докт. экон. наук. — Москва, 2007. — 297 с.

41. Панкова Н. В. Методологические основы формирования государственной политики в сфере образования : дисс. ... докт. экон. наук. — СПб., 2009.

42. Корнещук Н. Г. Теоретико-методологические основы комплексной оценки качества деятельности образовательной системы : Автореф. дисс. ... д-ра пед. наук: 13. 00. 01. — Магнітогорск, 2007. 48 с.

43. Олійник В. В. Теоретико-методологічні засади управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників профтехосвіти: Дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. — К., 2004. — 489 арк.+ дод. — Бібліогр.: арк. 412–451.

44. Чміль А., Боднар О. Структурні елементи критеріального оцінювання діяльності закладів освіти. Післядипломна освіта в Україні. — 2007. — № 2. — С. 42–46.

45. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. — Київ : Академвидав. — 2005. — 608 с.
46. Грохольская О. Г. Введение в профессиональную деятельность. Народное образование. — 2009. — № 5. — С. 44–58.
47. Фомина Н. Б. Оценка качества образования. — Москва : УЦ Перспектива, 2008. — 40 с.
48. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing: Boston, MA, 1984.
49. Гурков И. Б. Интегрированная метрика стратегического процесса — попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента. — 2007. — Т. 5. — № 2. — С. 3–28.
50. Катяло В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». — 2002. — № 4. — С. 20–43.
51. Картузов А. В. Система сбалансированных показателей качества учебного процесса в ВУЗе. Ярославский педагогический вестник. — 2011. — № 2 (Том II).
52. Васин С. М., Мамонова О. А. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием. Вектор науки ТГУ. — 2012. — № 4(22). — С. 232.
53. Harrington, E.C. (1965). The Desirability Function. Industrial Quality Control, April, 494–498.
54. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа. — М. : Статистика, 1980. — 151 с.
55. Кремень В. Г., Кремень В. Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи). — Київ : Грамота, 2003. — 216 с.
56. Ляшенко О. І. Якість освіти: проблеми оцінювання, моніторингу та управління. Розвиток педагогічної і психологічної наук в Україні 1992–2002. Збірник наукових праць до 10-річчя АПН України. — Ч. I. — Х. : ОВС, 2002.
57. Модернізація освіти України у контексті євроінтеграційних процесів: історико-педагогічний аспект : монографія / авт. кол. О. А. Дубасенюк [та ін.] / за ред. Н. Г. Сидорчук. — Житомир : Видво ЖДУ ім. І. Франка, 2008. — 300 с.
58. Колосов А. В. Обеспечение экономической безопасности хозяйствующих субъектов: методологические подходы. Экономическая безопасность России: политические ориентиры, законодательные приоритеты, практика обеспечения. Вестник Нижегородской академии МВД России. — 2003. — № 3. — С. 27.

59. Плотников Н. В. Обеспечение экономической безопасности высшего образования: теоретические и методологический аспекты : автореф. дисс. ... докт. экон. наук. : 08. 00. 05: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет». — Санкт-Петербург, 2016.: <https://drive.google.com/file/d/0VB0NkuB2lrZFKS0VfME5kNH15eVU/view>

60. Плотников Н. В. Проблемы обеспечения экономической безопасности высшего образования на современном этапе. Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». — 2015. — № 3. — С. 143–150.

61. Тарасенко І. О. Сталий розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика : монографія. — Київ : КНУТД, 2010. — 390 с.

62. Дмитриев С. М., Ширяев М. В., Митяков С. Н. Экономическая безопасность технического вуза: анализ динамики индикаторов на примере НГТУ им. Р. Е. Алексеева. Высшее образование в России. — 2014. — № 4. — С. 48–56.

63. Колобов А. А., Омельченко И. Н., Орлов А. И. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость. — М. : Экзамен, 2008. — 621 [3] с.

64. Скиба М. Майбутнє університетів — до чого готуватися українським вишам? / М. Скиба // Українська правда. Життя : <https://lifepravda.com.ua/columns/2018/12/5/234458/?fbclid=IwAR3DRidRUMGY3CpDycPvUNLonryscKLssLcjmmN9DMD02Dyt419KxwpG6Gk>

65. Коврегін В. В. Механізми забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Теорія та практика державного управління. — 2015. — Вип. 4 (51). — С. 1–7.: <http://kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/04.pdf>

66. О понятии капитала в экономических исследованиях // Интернет-издание «Капитал страны»: [http://kapital-rus.ru/articles/article/o\\_ponyatii\\_potenciala\\_v\\_ekonomicheskikh\\_issledovaniyah/](http://kapital-rus.ru/articles/article/o_ponyatii_potenciala_v_ekonomicheskikh_issledovaniyah/)

67. Економічна енциклопедія : У трьох томах. — Т. 3 / Редкол.: ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : ВЦ «Академія», Тернопіль : Академія народного господарства, 2002. — Т. 3. — 952 с.

68. Білик М. Д. Нові підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств державного сектора економіки України. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. — 2006. — № 8. — С. 3–7.

69. Організаційно-економічні засади розвитку потенціалу соціально-економічних систем : монографія / за ред. Л. С. Головної. — Запоріжжя: КПУ, 2011. — 464 с.

70. Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств : монографія / В. М. Гончаров, М. В. Савченко, Д. В. Солоха [та ін.]. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. — 202 с.

71. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монографія. Е. В. Лапин. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. — 310 с.

72. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія. НАН України. Ін-т економіки пром-ті / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. — Донецьк : ДонУЕП, 2006. — С. 211–219.

73. Абанкина И. В. Осовецкая Н. Я., Экономический потенциал ВУЗА как фактор принятия решения о переводе в автономное учреждение. Вопросы образования. — 2007. — № 3. — С. —199–219: <https://vo.hse.ru/2007-3/26551712.html#employment1>

74. Каленюк И. С., Куклин О. В., Ямковой В. А. Современные риски развития высшего образования в Украине. Экономика Украины. — 2015. — № 2 (631). — С. 70–83.

75. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. — М. : Финпресс, 1998. 192 с.

76. Шегда А. В. Основы менеджмента : учебник для вузов. — Киев : Знання, КОО, 1998. — 512 с.

77. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. — Київ : КНЕУ, 2003. — 316 с.

78. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учебник для вузов. — СПб. : Питер, 2000. — 208 с.

79. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность : учебник для вузов. — М. : Экзамен, 2001. — 575 с.

80. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. — 2003. — № 12. — С. 12–17.

81. Экономическая энциклопедия: В 4-х томах. — Т. 4 : Социология — Я / за ред. А. М. Румянцева. — М. : Советская энциклопедия, 1980. — 672 с.

82. Ривчун Т. Е. Научно-методические подходы к оценке эффективности деятельности ВУЗа. Научный журнал «Сервис Plus», 2010. — № 3. — С. 137–146.

83. Андрущенко В. П. Теоретико-методологічні засади модернізації вищої освіти в Україні на рубежі століть (за матеріалами доповіді, виголошеної на засіданні загальних зборів АПН України 23 листопада 2000 р.). Вища освіта України. — 2001. — № 2. — С. 5–13.

84. Gennaioli, Nicola, La Porta, Rafael, Lopez de Silanes, Florencio, Shleifer, Andrei (2014) «Growth in Regions,» *Journal of Economic Growth* 19, 259–309.

85. Головкова Л. С. (ed.), (2011). Організаційно-економічні засади розвитку потенціалу соціально-економічних систем : монографія. Запоріжжя: КПУ.

86. Anna Valero & John Van Reenen (2019). The economic impact of universities: Evidence from across the globe. *Economics of Education Review*, 68 (2019), 53–67: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0272775718300414?token=5E7F8BC0658612D457177CF0F32970C6E067B978885AD221E1CF5C70B27BC6855CB9A1AE17A4A096F2122FC8C8C73FC7>

87. Гірняк В. В., Козьмук Н. І., Лук'янська О. В. Фінансово-економічна безпека вищих навчальних закладів в умовах євроінтеграції вищої освіти України. Глобальні та національні проблеми економіки. — 2014. — № 2. — С. 1038–1042.

88. Anna Valero & John Van Reenen (s.f.). How universities boost economic growth. *VoxEU.org* — CEPR's policy portal. Retrieved 10 November, 2016, from source: <http://voxeu.org/article/how-universities-boost-economic-growth>

89. Рижа Т. В. Інформаційне забезпечення управління фінансовими ресурсами вищих навчальних закладів. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11109/1/41.pdf> (дата звернення: 17.01.2019).

90. Малихіна Я. А. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ. Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія. — 2013. — Вип. 39 (3). — С. 221–227.

91. Денисенко М. П., Бреус С. В. Системні загрози як чинник погіршення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. — Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2017. — Вип. 16, ч. 1. — С. 76–80.

92. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека ВНЗ у регіональному розрізі: дослідження сутності ризику, безпеки та економічної небезпеки. *Бізнес-навігатор*. — 2017. — Вип. 4–1 (43). — С. 79–85.

93. Kasych A., Breus S., Khaustova Ye. Investigation of risk in the activities of higher education institutions in the context of securing their economic safety. Technology audit and production reserves. — 2017. — № 6/4 (38). — P. 30–34.

94. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти: проблематика використання ієрархічно-фасетного методу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2019. — Вип. 24, ч. 1. — С. 55–63.

95. Денисенко М. П., Бреус С. В. Сучасний стан розвитку вищої освіти в Україні та взаємозв'язок з економічною безпекою закладів вищої освіти. Вчені записки Університету «КРОК». — 2018. — № 3 (51). — С. 157–167.

96. Бреус С. В. Економічні підходи до забезпечення економічної безпеки вітчизняних вищих навчальних закладів. HUMANUM Międzynarodowe Studia Społeczno-Humanistyczne. — 2014. — № 13 (2). — S. 21–30.

97. Бреус С. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки вітчизняних вищих навчальних закладів. Актуальні проблеми економіки. — 2015. — № 8 (170). — С. 144–149.

98. Грищенко І. М., Денисенко М. П., Бреус С. В. Роль вищої освіти в сучасних умовах розвитку економіки України. Проведення прогностно-аналітичних досліджень відповідності системи професійної освіти перспективам соціально-економічного розвитку України: монографія / за ред. І. М. Грищенка. — К. : КНУТД, 2014. — С. 6–8.

99. Бреус С. В. Заходи фінансування соціально незахищених верств населення в освітянській сфері. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. — 2014. — № 2 (76). — С. 132–140.

100. Бреус С. В. Доступ до якісної вищої освіти соціально незахищених верств населення: фінансові аспекти. Соціально-економічні координати розвитку підприємницької діяльності / за ред. Ю. О. Нестерчук. Умань : Видавничо-поліграфічний центр «Візаві», 2014. — Ч. 1. — С. 155–160.

101. Бреус С. В. Фінансування вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Соціально-економічні аспекти стійкого розвитку економіки України / за ред. О. О. Непочатенко. — Умань: ВПЦ «Візаві», 2016. — С. 91–96.

102. Бреус С. В. Фінансові аспекти забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Економіка та суспільство. — 2016. — Вип. 6. — С. 46–52. URL: <http://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4728> (дата звернення: 17.01.2019).

103. Стадний Є. Концептуальна модель державного фінансування ВНЗ за результатами діяльності. CEDOS: аналітичний центр. URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/kontseptualna-model-derzhavnoho-finansuvannia-vnz-za-rezultatamy-diialnosti> (дата звернення: 17.01.2019).

104. Промвиробництво в 2018 році показало мінімальне зростання. РБК — Україна: веб-сайт. 2019. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/promproizvodstvo-2018-godu-pokazalo-minimalnyu-1548258858.html> (дата звернення: 17.01.2019).

105. Країни із найнижчим рівнем безробіття. RATE1: перша рейтингова система. URL: <http://www.rate1.com.ua/ua/suspilstvo/riven-zhittja/2225/> (дата звернення: 17.01.2019).

106. Шевченко Л. С. Фінансування вищої освіти: диверсифікація джерел. Теорія і практика правознавства. — 2013. — Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2013\\_2\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2013_2_44) (дата звернення: 17.01.2019).

107. Викладення доповіді CASE-Україна Фінансування системи вищої освіти: світова практика і українське сьогодення. ГО «Україна ліберальна». URL: <https://liberal.in.ua/articles/tochka-zoru/vykladennia-dopovidi-case-ukracsna-finansuvannia-systemy-vychshos-osvity-svitova-praktyka-i-ukracsnske-sogodennia> (дата звернення: 17.01.2019).

108. Жилияев І. Б. Особливості законодавчого забезпечення економічних відносин в національній системі освіти України. URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/doccatalog/document?id=57751> (дата звернення: 17.01.2019).

109. Михаць С. О. Альтернативні джерела фінансування вищої освіти в умовах СЕЗ: звіт. Дрогобич, 2003. URL: [http://tourlib.net/statti\\_others/myhas.htm](http://tourlib.net/statti_others/myhas.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

110. Дробноход М. Сьогодення і проблеми вищої школи України. Академія наук вищої школи України: веб-сайт. URL: <http://anvsu.org.ua/drobnohod-m-%d1%96-sogodennja-%d1%96-problemi-vi/> (дата звернення: 17.01.2019).

111. Гвоздецький В. Д., Валуєв Б. І., Коцеев О. О., Кепич Т. Оцінка сучасних моделей, концепцій, стратегій та перспектив розвитку інноваційної сфери країн світу: завдання для України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. — 2012. — № 5. — С. 68–76.

112. Єрохін С. Технологічні уклади, динаміка цивілізаційних структур та економічна перспектива України. Економічний часопис-XXI. 2006. № 1/2. URL: <http://soskin.info/ea/2006/1-2/20060102.html> (дата звернення: 17.01.2019).

113. Бреус С. В. Роль та значення інвестування сфери вищої освіти з урахуванням необхідності забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Інвестування в Україні в умовах глобалізації : монографія / С. В. Бреус та ін.; за ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенко, Т. Є. Воронкової. — К. : ТОВ «ДКС центр», 2016. — С. 258–286.

114. Бреус С. В. Зарубіжне і вітчизняне інвестування сфери вищої освіти України у контексті забезпечення економічної безпеки ВНЗ. Іноземні інвестиції в Україні: проблеми та перспективи : монографія / В. Г. Федоренко, І. М. Грищенко, О. М. Могильний та ін.; за ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенко, О. М. Могильного, Т. Є. Воронкової. — К. : ТОВ «ДКС центр», 2015. С. 307–339.

115. Бреус С. В. Інвестування сфери вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки вищих навчальних закладів. Науковий вісник Ужгородського національного Університету. — Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. — 10, ч. 1. — С. 59–63.

116. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2010–2017 роки. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd\\_rik/ibd\\_u/ki\\_rik\\_u\\_e\\_bez.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibd_rik/ibd_u/ki_rik_u_e_bez.htm) (дата звернення: 17.01.2019).

117. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. Дата оновлення: 20.10.2019. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 06.11.2019).

118. Нефедова Т. М., Грищенко І. М., Тарасенко І. О. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Економіка та держава. — Київ : ТОВ «ДКС центр», 2015. — № 2. — С. 16–21.

119. Онлайн-образование: 7 ключевых трендов 2018 года: <https://geniusmarketing.me/lab/onlajn-obrazovanie-7-klyuchevykh-trendov-2018-goda/>

120. Офіційний сайт Internet Marketing Association: <https://imainetwork.org/>

121. Digital Marketing Tutorial: [https://www.tutorialspoint.com/digital\\_marketing/index.htm](https://www.tutorialspoint.com/digital_marketing/index.htm)



122. Формирование единой информационной среды <https://www.ibs.ru/public-sector-solutions/gosudarstvennoe-upravlenie-i-finansy/formirovanie-edinoy-informatsionnoy-sredy/>

123. Что ждет информационную безопасность в 2019 году?: <https://falcongaze.ru/pressroom/publications/articles/information-security-2019.html>

124. Percival E, Ellington H. A. Handbook of Educational Technology. London; N.Y., 1984. P. 12, 13, 20

125. Klug J, Bruder S, Kelava A, Spiel C, Schmitz B. Diagnostic competence of teachers: A process model that accounts for diagnosing learning behavior tested by means of a case scenario. Teaching and Teacher Education. — 2013; 30: 38–46.

126. Кирилко Н. М. Перспективи вищої освіти у виставковому бізнесі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи та пріоритети розвитку економічної системи в умовах нестабільності» (15 грудня, 2018). — Дніпро : Наукова організація «Перспектива». — Ч. 1. — С. 62–65.

127. Пометун О., Пироженко Л. Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід. — Київ : 2002. — 135 с.

128. Вища освіта в Україні у 2017 році: стат. бюлетень Державної служби статистики. — Київ, 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.03.2018).

129. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року: стат. бюл. Держ. служби статистики. — Київ, 2017. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 14.02.2018).

130. Справочник учебных заведений. URL: <https://abiturients.info/uk>. (дата звернення: 13.12.2017).

131. Гончаров С., Бордюженко О. Маркетингові дослідження ринку вищої освіти в Україні. URL: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/106/19310-marketingovi-doslidzhennya-rinku-vishho%D1%97-osviti-v-ukra%D1%97ni.html> (дата звернення: 26.12.2017).

132. Державна служба статистики України: офіційний сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 28.03.2018).

133. Жилияев І. Б., Ковтунець В. В., Сьомкін М. В. Вища освіта України: стан та проблеми. — Київ : Наук.-дослід. ін-т інформатики і права Нац. академії правових наук України; Ін-т вищої освіти Нац. академії пед. наук України, 2015. — 96 с.

134. Жарська І. О., Неткова В. М. Сучасний стан і тенденції ринку освітніх послуг в Україні: статистичні оцінки. Статистика України. — 2014. — № 2. — С. 45–51. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2404>. (дата звернення: 19.09.2017).

135. Королюк Т. Тенденції надання освітніх послуг іноземцям у вищих навчальних закладах України. Актуальні питання організації навчання іноземних студентів в Україні : матеріали III міжнар. наук.-методичної конф., 18–20 трав. 2016 р. — С. 55–57. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16949/2/Conf\\_2016\\_Korolyuk\\_T-Trends\\_of\\_providing\\_educational\\_55-57.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16949/2/Conf_2016_Korolyuk_T-Trends_of_providing_educational_55-57.pdf). (дата звернення: 10.07.2017)

136. Грищенко І. М., Тарасенко І. О., Нефедова Т. М. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Економіка та держава. — Київ, ДКС-Центр, 2015. — № 2. — С. 16–21.

137. Актуальні статистично-аналітичні показники надання освітніх послуг іноземцям/Український державний центр міжнародної освіти. URL: [http://intered.com.ua/Актуальні\\_статистично-аналітичні\\_показники](http://intered.com.ua/Актуальні_статистично-аналітичні_показники). (дата звернення 10.10.2017).

138. Шендер А. Р. Оцінювання регіональних ринків освітніх послуг у сфері вищої освіти в умовах активного впливу зовнішнього середовища. Регіональна економіка : наук.-практ. журн. — 2013. — № 3. — С. 199–210. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/68219/21-Shender.pdf?sequence=1>. (дата звернення: 16.01.2018).

139. Ромащенко К. Ринок освітніх послуг та його розвиток трансформаційній економіці : автореф дисс. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. — Київ, 2012. — 23 с.

140. Довідник ВНЗ. URL: <http://osvita.ua>. (дата звернення: 08.01.2018)

141. Решетняк О. І., Заїка Ю. А. Організаційно-економічний механізм формування освітніх кластерів в Україні. Проблеми економіки. — 2015. — № 4. — С. 158–163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon\\_2015\\_4\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon_2015_4_21). (дата звернення: 15.01.2018).

142. Марковський І. О. Кластеризація інноваційної активності країн — членів ЄС. Економічний часопис-XXI. — 2011. — № 11–12. — С. 16–19. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48053>. (дата звернення: 15.01.2018).

143. Хасанов Р. Х. Реализация региональной промышленной политики с использованием кластерных подходов. URL: <http://www.rmjobs.net/art/7.doc>. (дата звернення: 17.07.2018).

144. Цимбал Л. І. Проблеми регулювання ринку освітніх послуг на сучасному етапі. Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2010. — № 2 (6). — С. 43–48.

145. Чайка І. П. ВНЗ Досвід розвитку європейських ринків освітніх послуг. Економіка сьогодні: актуальні питання та перспективи: зб. наук. праць/Полтавський ун-т економіки і торгівлі, 2012. URL: <http://economics-issues.com.ua/zmist-zhurnalu/ekonomika-sogodennya-aktualni-pitannya-ta-perspektivi-2013-2/dosvid-rozvitku-yevropejskix-rinkiv-osvitnix-poslug/> (дата звернення: 24.12.2017).

146. Шевчук А. В. Інноваційний розвиток регіональних освітніх систем : автореф. дисс. ... на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.00.05. — Черкаси, 2014. — 40 с.

147. Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика : кол. моногр./ под ред. Ю. С. Артамоновой, Б. Б. Хрусталева. — Пенза: ИП Тугушуев С. Ю., 2013. — 230 с. — С. 12–17.

148. Вишнякова І. В. Досвід становлення та розвитку кластерів в окремих країнах Північно-східної та Центральної Європи. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. — 2011. — № 1. — С. — 184–194. URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco\\_2011\\_1/2011\\_1/184-193.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/eco_2011_1/2011_1/184-193.pdf). (дата звернення: 28.01.2018).

149. Карп'юк О. Аналіз та оцінка рівня розвитку освітніх послуг в Україні. Вісник ЖДТУ. — 2009. — № 4. — С. 74–79. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1787/1/14.pdf>. (дата звернення 17.08.2017)

150. П'ятницька Г. Науково-освітні кластери: відмітні характеристики та передмова розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2016. — № 3. — С. 191– URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016\\_3\\_191\\_207.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_3_191_207.pdf). (дата звернення: 08. 01. 2018).

151. Старєва А. М. Регіональний соціокультурний освітній кластер як організаційна умова вирішення проблеми оптимізації навчальних закладів. URL: [http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna\\_osvita/vupysku/17/statti/stareva.htm](http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/17/statti/stareva.htm). (дата звернення: 16.01.2018).

152. Івко Н. Маркетинговий підхід в управлінні сучасними навчальними закладами. URL: [http://novyn.kpi.ua/2005-2/02\\_Ivko.pdf](http://novyn.kpi.ua/2005-2/02_Ivko.pdf). (дата звернення: 13.01.2018)

153. Пан Л. В., Єрофеева Т. А. Маркетингові стратегії як інструмент управління ринком освітніх послуг регіону. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/377/Pan\\_Marketyngovi.pdf;jsessionid=1EEC00328C9207CB9655285FA9658227?sequence=1](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/377/Pan_Marketyngovi.pdf;jsessionid=1EEC00328C9207CB9655285FA9658227?sequence=1). (дата звернення: 05.01.2018).

154. Дмитрієв В. Ю. Маркетингова стратегія ВНЗ. Вища освіта України: теоретичний і науково-методичний часопис. — Київ, 2013. — № 1 (48). — С. 57–62. URL: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/6365>. (дата звернення: 14.06.2019)

155. Шевченко Л. С. Якість вищої освіти: сутність, оцінка, управління. Економічні науки: економічна теорія. URL: [http://www.rusnauka.com/3\\_SND\\_2010/Economics/58095.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58095.doc.htm).

156. Кузьменко О. Форсайт для розвитку освіти в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Освітологічний дискурс. — 2014. — № 1. — С. 108–114. URL: <http://oaji.net/articles/2016/2923-1458639111.pdf>. (дата звернення: 10.01.2018).

157. Шевченко Л. С. Форсайт вищої освіти: актуальність для України. Україна: аспекти праці. — 2014. — № 3. — С. 21–27. URL: [http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/5890/1/Shevchenko\\_248-250.pdf](http://dspace.nulau.edu.ua/bitstream/123456789/5890/1/Shevchenko_248-250.pdf). (дата звернення: 05.12.2018).

## **Розділ III.**

# **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

### **3.1. Державна політика і стратегія розвитку вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки**

Реформування системи вищої освіти в Україні супроводжується розробленням нових підходів до трактування її сутності та ролі при забезпеченні макроекономічних інтересів держави — збереження та підвищення рівня людського капіталу нації, конкурентоспроможності та економічної безпеки країни, що суттєво змінює цілі, зміст, форми і методи організації та функціонування системи вищої освіти і конкретних ЗВО.

Глобалізаційні принципи сучасної освіти передбачають створення умов для цілеспрямованого безперервного розвитку особистості як носія людського капіталу країни, з огляду на що значення освітньої сфери зростає. Це пов'язано з тим, що в суспільстві формується чітке усвідомлення важливості освіти як «... сфери здійснення соціально-економічних інвестицій, надзвичайно важливих для забезпечення сталого розвитку суспільства. Освіту не можна розглядати як сферу, що лежить тягарем на державному бюджеті і не пов'язана з економічним розвитком країни. Об'єктивна необхідність бюджетного фінансування освіти зумовлена ще й тим, що діяльність галузі вимагає певної стабільності фінансового забезпечення, що вже закріплено законодавством України» [1, с. 8].

У [2] роль освіти з'ясовують через формування позицій країни на світовому ринку, які визначають, охарактеризувавши використовувані технології — виробничі, управлінські, інформаційні. Адже «стратегії розвитку країн відрізняються рівнем технологічного розвитку, якого вони можуть досягти, і відповідно місцем у глобальній економіці. Чим вищим є рівень технології, тим більші можливості управління ринками вони створюють. Економічна потужність країни збільшується в міру просування від виробництва простих товарів до виробництва найскладніших, унікальних товарів та створення нових технологій. Система освіти, з одного боку, створює нові ресурси для нових технологій; з іншого — формує національну еліту, тобто компетентні, енергійні та моральні сили, здатні перевести країну в якісно новий стан».

Роль держави на етапі реформування вищої освіти проявляється в розробленні державної політики, метою якої є досягнення визначених цілей в освітній сфері. Початком реформування системи освіти необхідно визначити кінець 2013 року, коли Указом Президента України від 25 червня № 344/2013 було схвалено Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [3]. 12 листопада 2014 року представлено на обговорення «Стратегію реформування вищої освіти України 2020», створену робочою групою при Міністерстві освіти і науки [4], а в 2014 році Стратегічною дорадчою групою «Освіта» розроблено Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років [5].

Проаналізувавши вищезазначені документи, робимо висновок про їх спрямованість на досягнення спільних цілей, а саме [6]:

- 1) забезпечення доступності якісної освіти для всіх верств населення з метою забезпечення соціальної мобільності та зменшення соціально-економічного розшарування суспільства;
- 2) забезпечення поточних і перспективних потреб економіки і соціальної сфери у фахівців необхідної кваліфікації, сприяння розвитку безперервної освіти;

- 3) сприяння активному включенню випускників ЗВО в економічне, соціально-політичне та культурне життя суспільства;
- 4) розвиток і ефективне використання науково-технічного потенціалу;
- 5) активізація інноваційної діяльності;
- 6) створення умов для закріплення молоді у сферах науки, освіти і високих технологій;
- 7) формування ефективних економічних відносин в освіті;
- 8) створення дієвого механізму управління розвитком освіти на основі розподілу відповідальності між суб'єктами освітньої політики та ін.

Водночас у «Методичних рекомендаціях щодо розрахунку економічної безпеки України» [7] серед складових економічної безпеки, зокрема макроекономічної, фінансової, зовнішньоекономічної, інвестиційної, науково-технологічної, енергетичної, виробничої, демографічної, соціальної, продовольчої, освітню складову не відображено.

З огляду на це варто доповнити групу складових економічної безпеки освітньою складовою та внесенням відповідних змін до «Методичних рекомендацій щодо розрахунку економічної безпеки України» [7]. Це обґрунтовано тим, що оцінювання освітньої складової економічної безпеки уможливить визначення стану освітньої системи країни з позицій збереження її цілісності як системи взаємопов'язаних елементів — дошкільної, шкільної, професійно-технічної, вищої та післявищої освіти, здатності системи до відтворення людського капіталу країни на рівні світових стандартів, потенційної можливості щодо забезпечення високих темпів економічного розвитку та конкурентоспроможності країни на міжнародному рівні. Державна політика у сфері освітньої безпеки повинна здійснюватися на засадах модернізації інституту освіти в контексті як нинішніх зовнішніх та внутрішніх загроз, так і прогнозованих.

Аналізування досвіду провідних країн світу свідчить, що реформування освіти відбувалося за двома основними напрямками [8]:

- 1) *напрямок інституційних змін*, сутність яких полягає в підвищенні ступеня автономії, реалізації принципів корпоративного управління, зміцненні взаємин зі стейкхолдерами (державою, бізнесом, громадськістю);
- 2) *зміни механізмів, принципів та інструментів бюджетного фінансування*, що передбачає узгодженість обсягів фінансового забезпечення освітньої і науково-дослідницької діяльності з одержаними результатами; підвищення ролі формульного фінансування і групових нормативів, розширення форм і джерел фінансування, зміни підходів до оплати освітніх послуг юридичними та фізичними особами.

Нині в Україні здійснено низку заходів щодо формування інституційного середовища функціонування системи вищої освіти, яке адекватне сучасним умовам. Основними суб'єктами інституціонального рівня є: державні структури; громадські об'єднання (організації роботодавців, об'єднання ЗВО, аналітичні центри, освітні асоціації); ЗВО та інші суб'єкти.

Розглядаючи процес реформування національної системи вищої освіти з позицій удосконалення сучасних механізмів управління, принципів та інструментів бюджетного фінансування, під час розроблення державної освітньої політики в контексті забезпечення економічної безпеки основними напрямками цих реформ визначили:

*І. Необхідність удосконалення механізму фінансування вищої освіти, який реалізує Департамент фінансування державних і загальнодержавних видатків МОН України [9].*

Удосконалення механізму фінансування вищої освіти передбачає участь у формуванні, складанні та визначенні показників проекту Закону України про Державний бюджет України на відповідний рік за розділами «Освіта» та «Наука»; доведення обсягів видатків до ЗВО на плановий бюджетний рік, забезпечення їх фінансування в межах бюджетних призначень; аналізування використання бюджетних коштів у розрізі бюджетних програм; участь у розробленні та вдосконаленні умов і розмірів оплати праці НПП бюджетної сфери, а також норм і нормативів по утриманню пільгових категорій осіб з їх числа в закладах



освіти із урахуванням мінімальних соціальних стандартів, які дають змогу встановити нижню межу обов'язкового фінансового забезпечення розвитку освіти.

Удосконалення механізму фінансування вищої освіти забезпечить умови для:

- *підвищення ефективності розподілу фінансових ресурсів* на видатки освітніх послуг із державного та місцевих бюджетів у розмірах, достатніх для розвитку закладів вищої освіти;
- *поліпшення якості освітніх послуг*, рівня їх матеріально-технічного забезпечення;
- *створення сучасної науково-дослідної бази* з урахуванням потреб ЗВО для реалізації проєктів фундаментальних і прикладних наукових досліджень.

Усе це сприятиме підвищенню конкурентних позицій ЗВО України в міжнародних рейтингах та стане додатковим джерелом фінансування їх діяльності.

*II. Удосконалення функції розподілу бюджетних коштів на засадах прозорості цього процесу відповідно до результатів діяльності ЗВО.*

Міністерство освіти і науки України, починаючи з 2015 р., проводить заходи щодо модернізації наявного механізму фінансування освіти відповідно до специфіки сучасного етапу соціально-економічного розвитку країни. До модернізації механізму фінансування вищої освіти кошти Державного бюджету України, спрямовані на фінансування здобування громадянами вищої освіти, розподілялися між ЗВО, а конкурс проводили серед абітурієнтів конкретного ЗВО. Протягом 2015–2018 рр. МОН України запроваджувало і поступово розширює застосування «широкого конкурсу» між абітурієнтами ЗВО для забезпечення справедливості розподілу бюджетних коштів, спрямованих на фінансування здобуття вищої освіти [10, 11].

Для вдосконалення наявного механізму розподілу бюджетних коштів, які спрямовуються на фінансування закладів вищої освіти, МОН України винесло на громадське обговорення проєкт Постанови КМУ «Порядок розподілу обсягу видатків загального

фонду Державного бюджету України між закладами вищої освіти на підготовку кадрів на умовах державного замовлення та забезпечення діяльності їх баз практики» [12]. Цим документом визначено «... механізм розподілу державним замовником обсягу видатків загального фонду державного бюджету на підготовку за державним замовленням молодших бакалаврів, бакалаврів, спеціалістів, магістрів, аспірантів та докторантів у закладах вищої освіти (наукових установах) державної форми власності між ЗВО та науковими установами, що перебувають у сфері управління державного замовника (окрім Київського національного університету імені Тараса Шевченка, вищих військових навчальних закладів (закладів вищої освіти із специфічними умовами навчання), військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти), а також оплати навчання за державним замовленням у приватних закладах вищої освіти» [12].

Відповідного до запропонованого в [12] механізму передбачають групування видатків фінансування освітньої діяльності ЗВО з виокремленням:

- 1) видатків фінансування стабільної діяльності закладів вищої освіти (*FS*);
- 2) видатків фінансування за масштаб діяльності закладів вищої освіти (*FD*);
- 3) видатків за якісні показники діяльності (*FP*);
- 4) резервного фонду (*FR*).

Детально методика визначення розміру видатків фінансування освітньої діяльності закладів вищої освіти наведено в проекті Постанови КМУ «Порядок розподілу обсягу видатків загального фонду державного бюджету між закладами вищої освіти на підготовку кадрів на умовах державного замовлення та забезпечення діяльності їх баз практики» [12] (далі — Порядок). Відповідно до цього проекту, починаючи з 2019 року, Міністерство освіти і науки України планувало розподілити кошти за формулою; іншими державними замовниками — головними розпорядниками бюджетних коштів — із 2020 року. Порядком передбачено, що «... заклади вищої освіти, які отримують державне та/або регіональне замовлення, устанавлюють плату за

навчання для осіб, які здобувають вищу освіту за кошти фізичних та юридичних осіб на рівні, не меншому від розміру базового фінансування на одного приведенного студента, помноженого на коефіцієнт спеціальності та індекси рівня і форми; ця норма не застосовується, якщо приведений контингент студентів за спеціальністю, прийнятих на навчання за кошти Державного та місцевих бюджетів, складає не менше 80% від загального контингенту прийнятих на навчання за спеціальністю» [12].

Аналізування цього Порядку свідчить, що його прийняття як нормативного документа, з одного боку, дасть змогу підвищити ефективність використання бюджетних коштів на підготовку фахівців із вищою освітою, оскільки націлюватиме ЗВО на забезпечення результативності та ефективності, що оцінюватиметься за критеріями стабільності, масштабів та якості діяльності; з іншого боку — може спричинити підвищення вартості навчання студентів-контрактників, що знижуватиме рівень доступності вищої освіти для категорій населення з обмеженими фінансовими можливостями.

*III. Перехід на багатоканальне фінансування та створення нової моделі економічної діяльності закладів вищої освіти, яка ґрунтуватиметься на солідарній участі держави, приватного сектора і громадян.*

Вирішити питання багатоканального фінансування і створення нової моделі економічної діяльності закладів вищої освіти можливо за умови державної підтримки розвитку позабюджетних джерел фінансування в умовах економічної, політичної та соціальної криз, фінансово-економічної нестабільності, що спричинили брак бюджетних коштів для фінансування розвитку освітньої сфери. Для цього потрібно розробити комплекс заходів на державному рівні щодо створення системи стимулів для залучення позабюджетних джерел фінансування, ресурсів приватного сектора та інших джерел. Серед них, перш за все, державно-приватне партнерство (ДПП), пільгові та комерційні освітні кредити (на загальних або партнерських умовах), державні субсидіарні програми, ендавмент-фонди (endowment funds), державні іменні фінансові зобов'язання (ДФЗ) та інші.

Головні умови та принципи, урахування яких є обов'язковою вимогою при формуванні державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки, повинні ґрунтуватися на:

- дотриманні принципу доступності вищої освіти для всіх верств населення, у тому числі пільгових категорій громадян;
- підвищенні ресурсного, у тому числі фінансового потенціалу як основи розвитку системи ЗВО;
- розвитку альтернативних джерел фінансування вищої освіти;
- розширенні фінансової автономії ЗВО шляхом сприяння диверсифікації джерел фінансування;
- стимулюванні активної участі роботодавців та інших бізнес-партнерів у фінансуванні вищої освіти та науки;
- розвитку системи комерційного освітнього кредитування.

*IV. Одним із найважливіших завдань держави у сфері вищої освіти повинно стати забезпечення конкурентоспроможності системи української вищої освіти.*

Конкурентоспроможність української вищої освіти дасть змогу національним ЗВО змагатися на світовому ринку освітніх послуг; інтегруватися в науковий, інформаційний та освітній простір; сприятиме забезпеченню достатнього рівня економічної безпеки національної системи вищої освіти, її підвищенню в перспективі.

Опрацювання основних положень Законів України «Про освіту» [13] та «Про вищу освіту» [10], наукової літератури [14–19] дало змогу обґрунтувати основні етапи формування і реалізації державної політики (ДП) у системі вищої освіти в контексті забезпечення її економічної безпеки як складової національної безпеки (рис. 3.1).

Зважаючи на те що в ХХ столітті значно зросло значення освіти, держави, які є економічними лідерами на світовій арені, активно використовують систему освіти для розв'язання найбільш значущих економічних і соціальних проблем. Проблемам освітньої політики держав приділено увагу в працях

таких вчених, як: Бохм Д., Кумбс Ф., Spours К., Цервенан А., Холмс Б., Ходжсон А., Ушер А. Наслідком узагальнення наукових підходів стало визначення державної освітньої політики як характеристики системи освіти та її компонентів — стратегії, принципів та трендів.

Відповідно до підходу Минбаєвої А. К. [20], освітня політика формується під впливом багатьох учасників освітнього

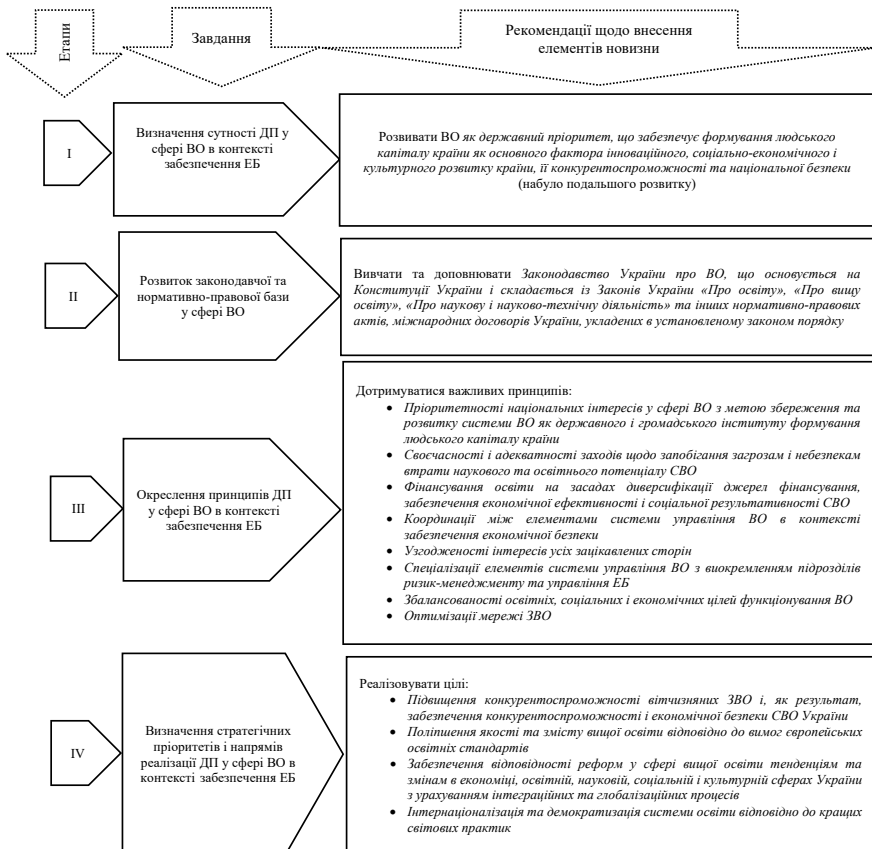
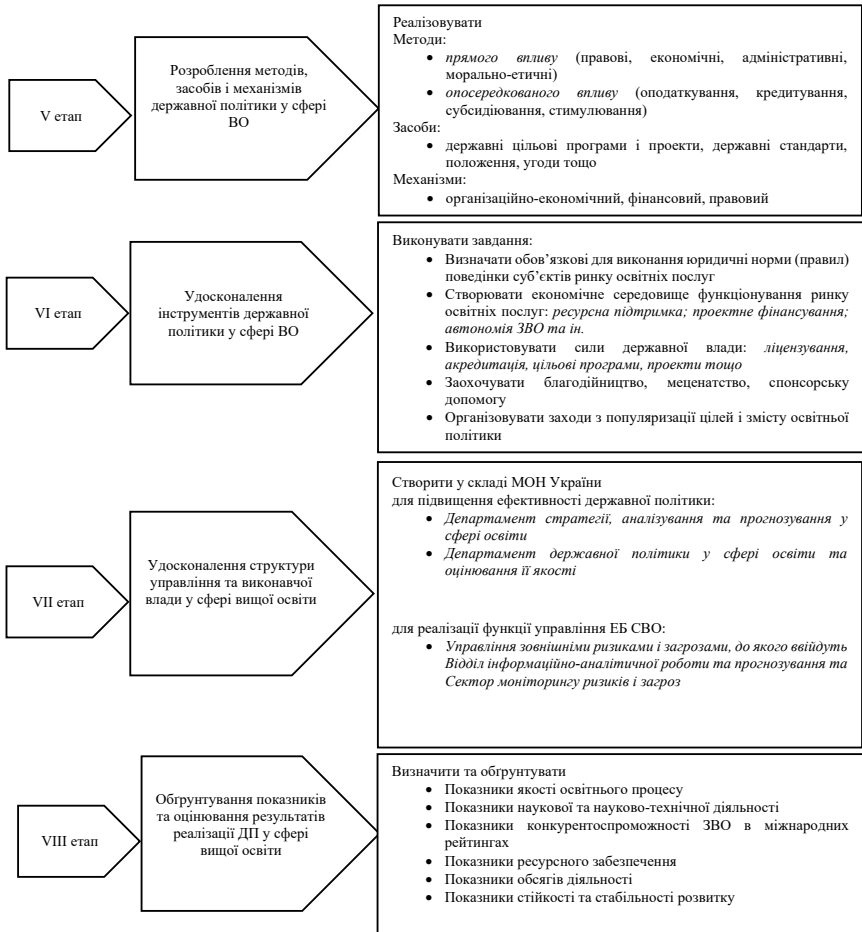


Рисунок 3.1 — Етапи формування і реалізації державної політики в контексті забезпечення економічної безпеки СВО України (розроблено авторами за даними [10, 12, 13, 18, 21, 25–27])



**Закінчення рисунка 3.1 — Етапи формування і реалізації державної політики в контексті забезпечення економічної безпеки СВО України (розроблено авторами за даними [10, 12, 13, 18, 21, 25–27])**

процесу: держави, суспільних організацій, освітніх закладів, професійних спілок педагогів, топ-менеджерів освіти, студентських об'єднань та ін. Причому проектування освітньої політики поширюється на всі рівні піраміди управління освітою.

Інструментами освітньої політики є освітні стратегії, які створюють тренди розвитку системи освіти в різних країнах на основі традицій і впливу інтеграційних процесів. З огляду на це в епоху глобалізації посилюється роль стратегічного планування в освітній сфері.

Аналізування підходів учених [20–24], які визначили освітню стратегію як концепцію, що є основою для освітньої політики та характеризує довгострокові, найбільш принципово важливі установки, плани, основні напрями і принципи розвитку системи освіти як цілісного інституту, дало змогу визначити, що в сучасних умовах освітню стратегію повинні розглядати як програму дій, спрямованих на реалізацію державної освітньої політики з урахуванням не лише стану та тенденцій розвитку освітньої системи країни та глобальних процесів у цій сфері, а й завдань розвитку економіки і суспільства.

Отже, систему принципів державної політики у сфері ВО, визначених статтею 3 Закону України «Про вищу освіту» [10], варто доповнити наступними принципами з урахуванням стратегічних пріоритетів держави щодо забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти (СВО) України:

- *принцип пріоритетності національних інтересів у сфері розвитку вищої освіти.* Вища освіта постає як система, призначенням якої є: формування людського капіталу країни; урахування національних інтересів для збереження та примноження людського капіталу країни. У процесі формування державної політики у сфері вищої освіти необхідно розробити заходи, які дадуть змогу запобігти втраті частини кваліфікованого працездатного населення країни внаслідок міграційних процесів, у тому числі наукових та науково-педагогічних працівників (трудова міграція), а також утраті потенційних абітурієнтів унаслідок виїзду частини молоді на навчання за кордон (академічна мобільність);
- *принцип своєчасності і адекватності заходів, спрямованих на запобігання загрозам і небезпекам втрати наукового та освітнього потенціалу СВО.* Дотримання

цього принципу державної політики у сфері вищої освіти потребує вдосконалення структури управління освітою з виокремленням у складі МОН України підрозділів інформаційно-аналітичної роботи та прогнозування (відділ) й моніторингу ризиків і загроз (сектор), які функціонально здійснюватимуть управління зовнішніми ризиками і загрозами;

- *принцип фінансування освіти на засадах економічної ефективності і соціальної результативності*. Він передбачає використання сучасних механізмів фінансування системи ВО. А саме: формульного фінансування ЗВО, запобігання втратам коштів Державного бюджету України (через відтік за кордон фахівців із вищою освітою, які після здобуття її на бюджетній основі не працювали в Україні) та *принцип диверсифікації джерел фінансування*, що полягає в пошуку та залученні у сферу освіти різноманітних позабюджетних ресурсів, серед яких — надання ЗВО платних освітніх та інших послуг, фінансова підтримка з боку комерційних структур, промисловості та інших представників бізнесу, що сприятиме підвищенню рівня фінансової незалежності закладу вищої освіти та його здатності функціонувати автономно;
- *принцип координації (узгодженості) між елементами системи управління ВО в контексті забезпечення економічної безпеки*. Для дотримання принципу координації треба виокремити функції:
  - *управління внутрішніми ризиками*, які в МОН України здійснює сектор внутрішнього аудиту та головний спеціаліст із питань запобігання корупції;
  - *управління зовнішніми ризиками* у складі новостворених — відділу інформаційно-аналітичної роботи та прогнозування і сектора моніторингу ризиків та загроз;

Варто обидві структури (управління внутрішніми ризиками і управління зовнішніми ризиками) зобов'язати виконувати функції ризик-менеджменту. Це сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки системи вищої освіти України (див. п. 2.3);



- *принцип узгодженості інтересів, який полягає у врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін.* Забезпечення державних інтересів — шляхом підвищення рівня людського капіталу та освіченості нації, поліпшення демографічної ситуації в країні завдяки скороченню трудової і академічної міграції; забезпечення інтересів студентів ЗВО — завдяки можливості здобути освіту та працевлаштуватися за спеціальністю після закінчення ЗВО; забезпечення інтересів ЗВО — завдяки збільшенню контингенту студентів, які здобувають освіту в Україні, диверсифікації джерел фінансування, які спрямовуються на розвиток їх матеріально-технічної бази, науково-дослідницьку та освітню діяльність; забезпечення інтересів роботодавців — шляхом розв’язання кадрових проблем завдяки забезпеченню кваліфікованими фахівцями відповідно до потреб, здійснення наукових досліджень на засадах ДПП з подальшою комерціалізацією їх результатів тощо);
- *принцип спеціалізації елементів системи управління ВО з виокремленням підрозділів ризик-менеджменту.* Він передбачає розмежування функцій і завдань, виконуваних відповідними підрозділами, для підвищення рівня ефективності їх виконання та оптимальності розподілу і використання наявних ресурсів (див. п. 2.3);
- *принцип збалансованості освітніх, соціальних і економічних цілей функціонування ВО.* Принцип полягає в досягненні балансу інтересів сторін (держави щодо підготовки освіченого та професійного населення, здатного до продукування, відтворення та використання знань; громадян, які здобувають освіту та прагнуть стати конкурентоспроможними на ринку праці; роботодавців, потребу яких у забезпеченні кваліфікованою робочою силою має задовольнити інститут вищої освіти тощо);
- *принцип оптимізації мережі ЗВО.* У процесі реформування системи вищої освіти він сприятиме забезпеченню належної якості вищої освіти шляхом консолідації людських, інтелектуальних, фінансових та інших ресурсів

в університетах, де може повноцінно функціонувати внутрішня система забезпечення якості освіти. Аналізування свідчить, що наслідком відсутності реально дієвої сучасної системи забезпечення якості вищої освіти стало те, що зміни в університетах щодо забезпечення якості освіти відбуваються повільно і не дають бажаних результатів. При цьому необхідно забезпечити узгодженість процесів оптимізації мережі ЗВО з напрямками реформування системи вищої освіти, що розпочалося після ухвалення відповідного Закону.

Перелік стратегічних напрямів формування та реалізації державної політики України у сфері вищої освіти в контексті забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти, з урахуванням [3; 4; 28, 29], варто доповнити такими напрямками:

- *розширення академічної та фінансової автономії ЗВО*, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і міжнародному ринку освітніх послуг;
- *урахування показників репутаційного капіталу ЗВО при вирішенні питань їх бюджетного фінансування* — із переважним фінансування тих закладів вищої освіти, які мають високі рейтингові позиції як у всеукраїнських, так і в міжнародних рейтингах університетів, визнані за кордоном;
- *спрямування на розвиток експортного потенціалу української системи вищої освіти* шляхом підвищення привабливості українських освітніх програм для іноземних громадян, поліпшення умов навчання та побуту для іноземних студентів і аспірантів, що сприятиме збільшенню обсягів надходження коштів за їх навчання;
- *створення фінансових та організаційних умов* для системного вирішення завдань, спрямованих на забезпечення відповідності закладів вищої освіти України вимогам, які визначають їх науковий та дослідницький рівень, формують позиції університетів України в міжнародних рейтингах. До першочергових заходів цього

напряму слід зарахувати створення сучасного освітнього середовища та умов для використання можливостей, які генеруються цим середовищем, для усіх учасників освітнього процесу;

- *створення системи стимулів для науково-педагогічних та наукових працівників* щодо участі в дослідницьких міжнародних проектах, міжнародних освітніх і наукових інституціях з метою пошуку напрямів перспективного партнерства, стимулювання студентської мобільності, у тому числі молодих учених та студентів, з одночасним дотриманням принципу недопущення втрати людського капіталу країни через академічну і трудову міграцію, зокрема висококваліфікованих кадрів системи освіти за кордон;
- *подолання диспропорцій у розвитку вищої освіти в різних областях та регіонах України*, які посилюються академічною і трудовою міграцією, завдяки підвищенню рівня доступності освіти для молоді, заходам, що сприятимуть адаптації населення до соціальних і технологічних змін. Окрім того, також наявний дисбаланс між попитом на трудові ресурси і пропозицією фахівців на ринках праці в різних регіонах, що потребує більш глибокого дослідження ринкової кон'юнктури для врахування сучасних тенденцій при плануванні підготовки фахівців для економіки (так, за умов перенасиченості ринку праці випускниками ЗВО та збереженні попиту роботодавців на трудові ресурси з вищою освітою, що мають надлишкову кваліфікацію, значна їх частина ризикує стати безробітною);
- *створення механізмів подолання системних проблем*, які призводять до втрати престижності здобутої в Україні вищої освіти внаслідок дії таких чинників, як: академічний плагіат, неможливість забезпечити стабільно високий рівень якості освіти для студентів у різних ЗВО через масовізацію освіти, корумпованість деяких ланок системи вищої освіти та низький рівень оплати праці науково-педагогічних працівників;

- удосконалення системи конкурсного відбору до ЗВО вступників, належним чином підготовлених до здобуття вищої університетської освіти.

Отже, за результатами аналізування тенденцій розвитку вищої освіти в Україні та з урахуванням того, що національна СВО потребує кардинальних змін, які визначаються глобальною конкуренцією та світовими тенденціями розвитку цієї сфери, з'ясовано, що необхідно вдосконалювати фінансово-економічні, інституціональні, організаційні та інші механізми забезпечення ефективного функціонування системи вищої освіти. Водночас треба відзначити, що впродовж останніх років (починаючи з 2013 р.) система вищої освіти в Україні перебуває в стані постійного реформування, хоча ці реформи гальмуються під впливом дії множини ризиків і загроз. Зміни, які відбуваються в більшості ЗВО, як правило і здебільшого, є реакцією на соціально-економічні, демографічні, політичні та інші чинники, що не мають системного цілеспрямованого характеру.

Як елемент державної політики у процесі реформування і модернізації національної системи вищої освіти на стратегічному рівні передбачаються зміни у трьох основних вимірах: структурному, інституціональному і змістовному [30, с. 90]. Результатом структурних змін за період незалежності України стала поява мережі недержавних закладів вищої освіти, що призвело до розвитку сектора комерційної освіти. Проте структурні зміни, які зачепили сферу вищої освіти, не були належним чином забезпечені на інституційному рівні в питаннях управління фінансами, майном і змістом освіти. Наслідком цього стало падіння якості освіти та втрата конкурентоспроможності освітніх послуг і відповідних позицій українських університетів у світових рейтингах.

Документом, орієнтованим на реалізацію програмних заходів у сфері реформування і модернізації системи вищої освіти, як було зазначено вище, слід вважати Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [3]. Принагідно необхідно зазначити, що з моменту її прийняття в Україні

відбулися зміни, які обумовлюють необхідність оновлення цієї стратегії та її адаптації до викликів і загроз, які визначають можливості розвитку системи вищої освіти України.

У таблиці 3.1 узагальнено пропозиції щодо доповнення деяких розділів Національної стратегії розвитку освіти в Україні положеннями, які стосуються сфери вищої освіти з урахуванням забезпечення її економічної безпеки.

Отже, аналізування Національної стратегії розвитку освіти та освітньої політики України дало змогу визначити, що конкурентною перевагою України є доступність для населення освіти, традиції інтелектуальної освіти, її системність і науковість підходів, які використовують.

Статистичні дані, що характеризують збільшення кількості українських студентів у закордонних університетах, свідчать, з одного боку, — про конкурентоспроможність шкільної освіти України, з іншого — про загрозу для існування системи вищої освіти. Це зумовлює необхідність урахувувати в процесі вдосконалення освітньої політики множини небезпек і ризиків, зумовлених як політичними, соціально-економічними, демографічними та іншими чинниками, так і внутрішньосистемними проблемами. Узявши до уваги, що новими конкурентними перевагами стають відкритість системи, її стратегічне планування, поступова прозорість змін і оцінювання результативності, українську систему освіти, зокрема вищу, потрібно реформувати.

Основними стратегічними завданнями повинні стати:

- по-перше, націленість системи освіти на задоволення потреб економіки і суспільства в підготовці вчених, менеджерів, інженерів та інших фахівців, які були б здатні підтримувати, адаптувати і створювати нові методи, технології та продукти, необхідні для забезпечення економічного розвитку країни;
- по-друге, для забезпечення модернізації економіки і суспільного прогресу необхідно забезпечити стійкий притік кваліфікованих фахівців нової генерації, що є одним із найбільш важливих стратегічних пріоритетів держави.

**Таблиця 3.1 — Адаптація основних програмних заходів і положень Національної стратегії розвитку освіти в Україні, які стосуються сфери вищої освіти, з урахуванням забезпечення її економічної безпеки (удосконалено авторами)**

Розділ	Чинна редакція	Пропонована редакція (доповнення)
1	2	3
1. Загальні положення	<p>Розроблення Національної стратегії зумовлено <i>необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір</i></p>	<p>Розроблення Національної стратегії зумовлено <i>Підвищенням ролі системи освіти як генератора важливого фактора економічного розвитку – інтелектуальної еліти суспільства, яка наділена знаннями і вміннями, здатністю їх постійно напроцувати, необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір з урахуванням національних інтересів щодо збереження людського капіталу країни в умовах посилення глобалізації економіки</i></p>
2. Сучасний стан розвитку освіти. Аналіз сучасного стану національної системи освіти	<p><b>Основні проблеми і ризики</b></p> <p><i>Проблеми:</i>          – недостатня відповідність освітніх послуг вимогам суспільства, запитах особистості, потребам ринку праці;          – обмеженість доступу до якісної освіти окремих категорій населення (діти, які проживають у сільській місцевості, діти з особливими освітніми потребами, обдарована учнівська молодь, діти мігрантів);          – відсутність цілісної системи виховання, фізичного, морального та духовного розвитку і соціалізації дітей та молоді;</p>	<p><b>ВНУТРІШНІ ЗАГРОЗИ</b></p> <p>– обмежені можливості щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів через відсутність відповідних механізмів взаємодії та партнерства;          – неадекватна кадрова структура та система мотивації праці науково-педагогічних працівників в системі вищої освіти;</p>

*Продовження табл. 3.1*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження суспільної моралі, духовності, культури поведінки частини учнівської та студентської молоді;</li> <li>- недостатня орієнтованість структури і змісту професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти на потреби ринку праці та сучасні економічні виклики;</li> <li>- невідпрацьованість ефективної системи працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, їх професійного супроводження;</li> <li>- недосконалість системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неефективний менеджмент у вищих навчальних закладах;</li> <li>- зниження рівня якості підготовки випускників закладів вищої освіти, невідповідність їх знань сучасним потребам ринку праці;</li> <li>- відсутність досвіду взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Основні проблеми та ризики</b></p> <p><i>Проблеми:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатня відповідність освітніх послуг вимогам суспільства, запитам особистості, потребам ринку праці;</li> <li>- обмеженість доступу до якісної освіти окремих категорій населення (діти, які проживають у сільській місцевості, діти з особливими освітніми потребами, обдарована учнівська молодь, діти мігрантів);</li> <li>- відсутність цілісної системи виховання, фізичного, морального та духовного розвитку і соціалізації дітей та молоді;</li> <li>- зниження суспільної моралі, духовності, культури поведінки частини учнівської та студентської молоді;</li> <li>- недостатня орієнтованість структури і змісту професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти на потреби ринку праці та сучасні економічні виклики;</li> <li>- невідпрацьованість ефективної системи працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, їх професійного супроводження;</li> <li>- недосконалість системи національного моніторингу та оцінювання якості освіти;</li> <li>- повільне здійснення гуманізації, екологізації та інформатизації системи освіти, упровадження у навчально-виховний процес інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій;</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ЗОВНІШНІ ЗАГРОЗИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- конкуренція на зовнішньому та внутрішньому ринку освітніх послуг;</li> <li>- зміна структури економіки та обумовлене цим скорочення потреби у фахівцях з вищою освітою різного профілю;</li> <li>- скорочення потенційної кількості абітурієнтів, які, в тому числі, виїздять на навчання за кордон;</li> <li>- відтік висококваліфікованих викладачів та науковців за кордон;</li> <li>- недофінансування системи вищої освіти та, як наслідок, зниження її привабливості для висококваліфікованих кадрів;</li> <li>- інвестиційний клімат (сприйнятливість) та інвестиційні ресурси (досугнність);</li> <li>- тарифи на енергоресурси, комунальні послуги.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатній рівень соціально-правового захисту учасників навчально-виховного процесу, відсутність цілісної системи соціально-економічних стимулів у педагогічних і науково-педагогічних працівників, високий рівень заробітної плати таких працівників;</li> <li>- низький рівень фінансово-економічного, матеріально-технічного, навчально-методичного та інформаційного забезпечення навчальних закладів; слабка мотивація суспільства та бізнесу до інвестування освіти;</li> <li>- наявність у системі освіти фактів неефективного використання фінансових і матеріальних ресурсів, нецільового використання приміщень навчальних закладів;</li> <li>- відсутність системи мотивації і стимулювання інноваційної діяльності в системі освіти, ігнорування ризиків у зазначеній діяльності;</li> <li>- недостатній розвиток громадського самоврядування навчальних закладів, недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства, громадськості.</li> </ul> <p><i>Ризики:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нестабільність економіки, обмежений обсяг ресурсів для забезпечення системного виконання всіх завдань і заходів, передбачених Національною стратегією;</li> <li>- розшарування суспільства за матеріальним становищем сімей;</li> <li>- негативний вплив складної демографічної ситуації;</li> <li>- несприйняття частиною суспільства нових реформ;</li> <li>- неготовність певної частини працівників освіти до інноваційної діяльності;</li> <li>- недостатня підготовленість органів управління освітою до комплексного розв'язання нових завдань, до забезпечення скоординованості діяльності всіх служб та інституцій.</li> </ul>
--	--



Продовження табл. 3.1

<p>3. Мета, стратегічні напрями та основні завдання Національної стратегії</p>	<p><b>Мета</b></p> <p>1) підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економії; 2) забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя.</p>	<p>1) підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економії як основа збереження та <i>примноження людського капіталу країни в контексті реалізації національних інтересів (доповнення);</i> 2) без змін.</p>
	<p><b>Стратегічні напрями</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реформування системи освіти, в основу якої покладатиметься принцип пріоритетності людини;</li> <li>- оновлення згідно з вимогами часу нормативної бази системи освіти;</li> <li>- модернізація структури, змісту та організації освіти на засадах компетентнісного підходу;</li> <li>- створення та забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей, створення навчальних закладів різних типів і форм власності;</li> <li>- побудова ефективної системи національного виховання, розвитку і соціалізації дітей та молоді;</li> <li>- забезпечення доступності та безперервності освіти протягом усього життя;</li> <li>- формування безпечного освітнього середовища, екологізації освіти;</li> <li>- розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти на інноваційній основі;</li> <li>- інформатизація освіти, вдосконалення бібліотечного та інформаційно-ресурсного забезпечення освіти і науки;</li> <li>- забезпечення проведення національного моніторингу системи освіти;</li> <li>- підвищення соціального статусу педагогічних і науково-педагогічних працівників;</li> <li>- створення сучасної матеріально-технічної бази системи освіти;</li> </ul>	<p><i>дповнення в контексті забезпечення економічної безпеки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування в Україні адекватного сучасним умовам інституціонального середовища функціонування системи вищої освіти;</li> <li>- розширення академічної та фінансової автономії ЗВО, що сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і міжнародному ринку освітніх послуг;</li> <li>- формування репутаційного капіталу ЗВО та врахування його рівня при вирішенні питань їх бюджетного фінансування;</li> <li>- орієнтація на розвиток експортного потенціалу української системи вищої освіти шляхом підвищення привабливості українських освітніх програм для іноземних громадян;</li> <li>- удосконалення системи конкурсного відбору до ЗВО вступників, належним чином підготовлених до здобуття вищої університетської освіти.</li> </ul>

	<p><b>Основні завдання Національної стратегії (у вищій освіті)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- погодити мережу вищих навчальних закладів і систему управління вищою освітою із потребами розвитку національної економіки та запиту ринку праці;</li> <li>- створення дослідницьких університетів, розширення автономії вищих навчальних закладів;</li> <li>- перегляд та затвердження нового переліку професій педагогічних і науково-педагогічних працівників;</li> <li>- розроблення стандартів вищої освіти, зорієнтованих на компетентний підхід, узгоджених із новою структурою освітньо-кваліфікаційних (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти та з Національною рамкою кваліфікацій;</li> <li>- розширення взаємодії вищих навчальних закладів з установами Національної академії наук України та Національної академії педагогічних наук України щодо розвитку наукових досліджень у сфері вищої освіти;</li> <li>- залучення роботодавців до співпраці з вищими навчальними закладами, зокрема, до участі у розробленні стандартів вищої освіти, організації проходження практики студентами, вирішенні питань надання першого робочого місця випускникам;</li> <li>- далі вдосконалення процедур і технологій зовнішнього незалежного оцінювання навчальних досягнень випускників навчальних закладів системи загальної середньої освіти, які виявили бажання вступити до вищих навчальних закладів, як передумови забезпечення рівного доступу до здобуття вищої освіти;</li> <li>- переоснащення навчальної, науково-методичної та матеріально-технічної бази вищих навчальних закладів.</li> </ul>	<p><b>доповнення в контексті забезпечення економічної безпеки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення фінансових та організаційних умов для системного вирішення завдань, спрямованих на забезпечення відповідності закладів вищої освіти України вимогам, які визначають їх науковий та дослідницький рівень, формують позиції університетів України в міжнародних рейтингах;</li> <li>- створення системи стимулів для науково-педагогічних та наукових працівників з метою активізації їх участі в дослідницьких міжнародних проєктах, міжнародних освітніх та наукових інституціях з одночасним дотриманням принципу недопущення втрати людського капіталу країни;</li> <li>- подолання диспропорцій у розвитку вищої освіти в різних областях та регіонах України, які посилюються академічною і трудовою міграцією, підвищення рівня доступності освіти для молоді;</li> <li>- створення механізмів подолання системних проблем, які призводять до втрати престижності здобуття в Україні вищої освіти, відтоку за кордон молоді.</li> </ul>
<p>4. Основні напрями реалізації Національної стратегії</p>	<p><b>Оновлення законодавства України у сфері освіти</b></p> <p>Формування нормативно-правової бази у сфері освіти має спрямуватися на визначення правових, організаційних, фінансових засад інноваційного розвитку системи національної освіти в контексті глобалізаційних тенденцій і викликів часу.</p>	<p><b>Формування нормативно-правової бази у сфері освіти має спрямуватися на визначення правових, організаційних, фінансових засад інноваційного розвитку системи</b></p>

*Продовження табл. 3.1*

<p>національної освіти в контексті глобалізаційних тенденцій і викликів часу <i>та збереженні кращих освітніх здобутків і традицій української вищої школи (доповнення)</i></p>		
<p><b>Оновлення нормативно-правової бази вимагає розроблення та прийняття в установленому порядку актів стосовно (у сфері вищої освіти)</b></p>		
<p><i>без змін:</i></p> <p>– удосконалення структури національної системи освіти відповідно до міжнародної стандартної класифікації;</p> <p>– удосконалення системи оплати праці педагогічних, науково-педагогічних працівників та інших категорій працівників навчальних закладів з метою забезпечення державних гарантій, визначених статтею 57 Закону України «Про освіту» і т. ін.;</p>	<p><i>без змін:</i></p> <p>– удосконалення системи оплати праці педагогічних, науково-педагогічних працівників та інших категорій працівників навчальних закладів з метою забезпечення державних гарантій, визначених статтею 57 Закону України «Про освіту», <i>наближення рівня оплати праці працівників сфери освіти до рівня європейських країн, що сприятиме збереженню кадрового потенціалу національної системи освіти (доповнення);</i></p>	
	<p><i>без змін:</i></p> <p>– урегулювання питання щодо підготовки молодших спеціалістів у вищих професійних училищах та коледжах;</p> <p>– визначення механізму надання пільгових кредитів на будівництво та придбання житла педагогічним і науково-педагогічним працівникам;</p> <p>– атестації керівників навчальних закладів;</p> <p>– удосконалення бібліотечно-інформаційного забезпечення життєдіяльності навчальних закладів, зокрема щодо їх матеріально-технічного та інформаційно-комунікаційного забезпечення, правового захисту освітніх інновацій як об'єктів інтелектуальної власності, забезпечення педагогічних працівників у сільській місцевості безоплатним житлом з опаленням і освітленням, підвезення їх до місця роботи.</p>	

	<p><b>Необхідним є також розроблення</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методики науково обґрунтованого прогнозування ринку праці з урахуванням розвитку галузей економіки;</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>без змін:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нових державних санітарних норм і правил утримання навчальних закладів та організації навчально-виховного процесу;</li> <li>- нових нормативних вимог щодо проектування та будівництва приміщень дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів;</li> <li>- затвердження переліку кваліфікаційних характеристик педагогічних і науково-педагогічних працівників навчальних закладів.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Удосконалення структури системи освіти</b></p> <p>Розбудова сучасної структури системи освіти повинна забезпечити створення оптимальних умов для функціонування і розвитку освіти та всіх її підсистем, реалізації різноманітних освітніх моделей, існування навчальних закладів різних типів і форм власності, що забезпечують громадянам надання якісних освітніх послуг.</p> <p style="text-align: center;"><b>Удосконалення структури системи освіти (стосовно ВО) передбачає</b></p> <p style="text-align: center;"><i>без змін:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системне реформування структури вищої освіти шляхом запровадження таких рівнів: освітньо-кваліфікаційні — молодший спеціаліст, бакалавр, магістр; освітньо-науковий — доктор філософії; науковий — доктор наук;</li> <li>- удосконалення організаційно-правових засад функціонування підготовчих відділень вищих навчальних закладів.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Модернізація системи управління освітою</b></p> <p>Управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-промислового управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.</p>
	<p><b>Необхідним є також розроблення</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методики науково обґрунтованого прогнозування ринку праці з урахуванням розвитку галузей економіки, належного кадрового потенціалу країни (доловнення);</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>без змін:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нових державних санітарних норм і правил утримання навчальних закладів та організації навчально-виховного процесу;</li> <li>- нових нормативних вимог щодо проектування та будівництва приміщень дошкільних і загальноосвітніх навчальних закладів;</li> <li>- затвердження переліку кваліфікаційних характеристик педагогічних і науково-педагогічних працівників навчальних закладів.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Удосконалення структури системи освіти</b></p> <p>Розбудова сучасної структури системи освіти повинна забезпечити створення оптимальних умов для функціонування і розвитку освіти та всіх її підсистем, реалізації різноманітних освітніх моделей, існування навчальних закладів різних типів і форм власності, що забезпечують громадянам надання якісних освітніх послуг.</p> <p style="text-align: center;"><b>Удосконалення структури системи освіти (стосовно ВО) передбачає</b></p> <p style="text-align: center;"><i>без змін:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системне реформування структури вищої освіти шляхом запровадження таких рівнів: освітньо-кваліфікаційні — молодший спеціаліст, бакалавр, магістр; освітньо-науковий — доктор філософії; науковий — доктор наук;</li> <li>- удосконалення організаційно-правових засад функціонування підготовчих відділень вищих навчальних закладів.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Модернізація системи управління освітою</b></p> <p>Управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-промислового управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами.</p>

*Продовження табл. 3.1*

	<p>Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, захитів особистості.</p>	<p>розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти та <i>державно-приватного партнерства</i>, в якій особистість, суспільство, бізнес та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами з метою збереження людського капіталу країни та створення умов для підготовки нової генерації висококваліфікованих та конкурентоспроможних фахівців. Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, суспільства, бізнес сферою та захитів особистості.</p>
	<p><b>Зазначене передбачас</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізацію органів управління освітою, децентралізацію управління у цій сфері; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою;</li> <li>- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;</li> <li>- розроблення системи заходів (науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності;</li> <li>- подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів;</li> <li>- професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити управлінською рішешкою у будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;</li> </ul>	<p><i>доповнення в контексті забезпечення економічної безпеки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток механізму ДПП з метою об'єднання зусиль з бізнес-партнерами (підприємствами та організаціями) для вирішення завдань у сфері підготовки висококваліфікованих фахівців шляхом залучення додаткових ресурсів та досягнення синергетичного ефекту в результаті такої взаємодії;</li> <li>- включення до системи управління системи вищої освіти підсистеми ризик-менеджменту, завданнями якої повинно бути підвищення стійкості національної системи вищої освіти до дії нових і наявних загроз, безпеки, ризиків і викликів.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти;</li> <li>- розвиток автоматизованих систем управління освітою.</li> </ul>	
<p>5. Фінансове та матеріально-технічне забезпечення системи освіти</p>	<p><i>Фінансове та матеріально-технічне забезпечення системи освіти повинно створювати передумови для надання громадянам якісної освіти відповідно до сучасних запитів кожної особистості і потреб інноваційного розвитку держави</i></p> <p><i>Досягнення цієї мети передбачає:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перехід у фінансуванні навчальних закладів від принципу утримання навчальних закладів до принципу формування їх бюджетів, виходячи з чисельності контингенту;</li> <li>- оптиміальне та цілове використання переваг ринкової економіки і сучасних технологій для досягнення інноваційного розвитку освіти та виконання її основних функцій; багатоканальне фінансування освіти через запровадження системи субсидій, грантів, кредитів, їх поєднання та диференціації в розрізі категорій отримувачів цих коштів (їх соціальне становище, стан здоров'я, згода на відпрацювання після закінчення навчання тощо);</li> <li>- формування сучасної системи нормування та оплати праці у сфері освіти;</li> <li>- удосконалення системи виплати та розмірів стипендій з урахуванням соціального статусу та особливих досягнень у навчанні учня (студента);</li> <li>- здійснення безоплатного стовідсоткового забезпечення підручниками учнів загальноосвітніх навчальних закладів, у першу чергу з числа дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та дітей із малозабезпечених сімей;</li> <li>- перегляд підходів до визначення плати за харчування дітей у державних та комунальних дошкільних навчальних закладах шляхом установа безоплатного забезпечення харчуванням дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, та дітей із малозабезпечених сімей;</li> </ul>	<p><i>доповнення в контексті забезпечення економічної безпеки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток альтернативних форм фінансування вищої освіти та науки в контексті удосконалення державної фінансової політики - державно-приватного партнерства, освітнього кредитування та субсидування.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розроблення та запровадження системи стимулювання якісної педагогічної праці на підставі об'єктивної її оцінки з урахуванням вимог кваліфікаційних характеристик педагогічних і науково-педагогічних працівників;</li> <li>- урегулювання питань щодо оплати праці педагогічних працівників посадових навчальних закладів, запровадження кваліфікаційних категорій для посад керівників гуртків, секцій, студій та інших форм гурткової роботи;</li> <li>- розроблення, виготовлення та постачання навчальним закладам сучасного обладнання, засобів навчання, підручників та навчальних посібників, програмно-методичних матеріалів для здійснення навчально-виховного процесу в обсягах, передбачених державними стандартами освіти;</li> <li>- спрощення процедури проведення тендерів на закупівлю освітніх і наукових послуг;</li> <li>- збільшення обсягу асигнувань на науково-дослідну та експериментальну діяльність у галузі освіти, доведення обсягів фінансування досліджень і розробок у вищих навчальних закладах до рівня не менш як 10 відсотків загальних асигнувань на їх утримання; підвищення соціального статусу наукових та науково-педагогічних працівників;</li> <li>- створення мережі наукових, проектних, навчально-методичних та освітньо-експериментальних установ, навчальних закладів і виробничих підприємств, діяльність яких спрямована на проведення наукових досліджень, проектно-конструкторських і методичних розробок, виготовлення, модернізацію та експериментальну перевірку нових, оновлених і модернізованих навчальних засобів та обладнання, їх доставляння, запровадження, технічне обслуговування та надання методичної допомоги щодо їх використання у навчально-виховному процесі;</li> <li>- комплектування фондів бібліотек навчальних закладів вітчизняною та зарубіжною літературою, електронними базами даних;</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-упорядкування функціонування санаторіїв-профілакторіїв навчальних закладів та установ системи освіти, організації культурно-розвивальної діяльності учасників навчально-виховного процесу;</li> <li>-забезпечення будівництва та реконструкції приміщень навчальних закладів, проведення своєчасного їх ремонту, забезпечення матеріально-технічних і санітарно-гігієнічних умов для організації навчально-виховного процесу.</li> </ul>	
<p><b>6. Міжнародне партнерство</b></p>	<p>Міжнародне співробітництво у сфері освіти покликано забезпечити інтеграцію національної системи освіти в міжнародний освітній простір, що передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-укладення з іншими державами і реалізацію міжрядових та міжвідомчих угод про співробітництво в галузі освіти і науки;</li> <li>-організацію освітніх і наукових обмінів, стажування та навчання за кордоном учнів, студентів, педагогічних і науково-педагогічних працівників;</li> <li>-розширення участі навчальних закладів, педагогів, науковців, учнів та студентів у різних проектах і програмах міжнародних організацій та співтовариств (програми Темпус, Еразмус Мундус, Жан Моне тощо);</li> <li>-вивчення досвіду зарубіжних партнерів стосовно модернізації системи освіти, зокрема вивчення системи професійного зростання в рамках концепції навчання протягом життя щодо запровадження міжнародних шкіл, дискусійних майданчиків тощо;</li> <li>-проведення спільних наукових досліджень з актуальних проблем розвитку освіти та галузей економіки;</li> <li>-проведення міжнародних наукових конференцій, семінарів, симпозіумів тощо;</li> <li>-навчання іноземців та осіб без громадянства у вищих і професійно-технічних навчальних закладах України;</li> <li>-задоволення освітньо-культурних потреб української діаспори;</li> <li>-створення для учнів міжнародної онлайн школи, де розміщуватимуться веб-ресурси з національної історії та історії Європи, започаткування міжнародних олімпіад з історії;</li> </ul>	



Продовження табл. 3.1

<p>7. Національний моніторинг та оцінювання системи освіти</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримку співробітництва міжнародних таборів для дітей та юнацтва, проведення спільних конкурсів, фестивалів, форумів тощо;</li> <li>- створення міжнародних волонтерських груп з метою відновлення пам'яток культури;</li> <li>- створення віртуальних програм для вчителів іноземних мов та вчителів фізики, математики, хімії тощо, що спонукатиме до вивчення та використання кількох мов;</li> <li>- розширення мережі європейських шкіл здоров'я.</li> </ul>	<p><i>Ефективність реалізації управління у сфері освіти значною мірою залежить від того, наскільки система моніторингу та оцінювання якості освіти відповідає цілям і завданням державної політики у цій сфері та наскільки управлінські рішення, що приймаються, адекватні результатам моніторингових досліджень</i></p>
<p>Перспективними напрямами забезпечення моніторингу та оцінювання якості освіти в Україні повинні стати:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- удосконалення системи зовнішнього незалежного оцінювання та моніторингу якості освіти, здійснення оплати праці працівників, залучених до проведення зовнішнього незалежного оцінювання;</li> <li>- розроблення моделі проведення моніторингових досліджень для різних рівнів управління освітою;</li> <li>- розроблення системи показників якості освіти на національному рівні, які відображають умови, процеси та освітні результати;</li> <li>- проведення моніторингу якості ресурсного забезпечення, освітніх процесів і результатів;</li> <li>- участь у міжнародних порівняльних дослідженнях якості освіти (TIMSS, PISA, PIRLS тощо); модернізація та оновлення системи освітньої статистики;</li> <li>- забезпечення населення, органів управління, навчальних закладів достовірною інформацією стосовно умов і результативності функціонування системи освіти на різних її рівнях;</li> <li>- оприлюднення результатів проведення моніторингу системи освіти, зокрема засобами інформаційно-комунікаційних технологій.</li> </ul>	<p><i>додовнення в контексті забезпечення економічної безпеки:</i></p> <p>З метою реалізації функції управління економічною безпекою вищої освіти в структурі системи управління запропоновано виокремити:</p> <p><b>1) в підсистемі управління ризиками</b>  <i>функцію управління зовнішніми ризиками і загрозами у складі – відділу інформаційно-аналітичної роботи та прогнозування;</i></p> <p><b>2) у підсистемі формування державної політики, стратегічного управління та розвитку</b> – Департамент стратегії, аналізу та прогнозування у сфері освіти.</p>	

<p>8. Очікувані результати реалізації Національної стратегії</p>	<p><b>Реалізація Національної стратегії надасть змогу забезпечити:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- створення системи освіти нового покоління, що забезпечуватиме випереджувальний загальноосвітній розвиток людини, її інтелекту;</li> <li>- поліпшення ефективності навчання випускників усіх рівнів системи освіти, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної освіти за рахунок забезпечення фундаментальності та практичної спрямованості навчальних програм;</li> <li>- створення збалансованого законодавства України про освіту, що регулюватиме та забезпечуватиме ефективність реалізації стратегічних напрямів розвитку освіти в Україні, результативне функціонування всіх її підсистем;</li> <li>- створення позитивних зразків та поширення досвіду успішного реформування освіти, забезпечення необхідних науково-методичних, організаційних і матеріально-технічних умов;</li> <li>- підготовку та виховання педагогічних кадрів, здатних працювати на засадах інноваційних підходів до організації навчально-виховного процесу, власного творчого безперервного професійного зростання;</li> <li>- визначеність та унормування змісту всіх підсистем освіти, що забезпечуватимуть усталену систему знань і компетентностей, потужну професійно-кваліфіковану кадрову базу для економічного зростання держави, конкурентоспроможність вітчизняних працівників на зовнішньому ринку праці;</li> <li>- створення: соціально сприятливих умов для здобуття освіти всіма категоріями населення України; дієвої системи ресурсного забезпечення освіти; ефектної системи забезпечення розвитку дитини – представника покоління інформаційної епохи, формування соціально і фізично зрілої творчої особистості, громадянина України; економічно сприятливих умов та соціальних гарантій педагогічним і науково-педагогічним працівникам, підвищення їх соціального статусу; оптимальних умов для професійного вдосконалення та творчості з метою забезпечення якісної освіти;</li> <li>- широку підтримку освітніх реформ суспільством;</li> <li>- підвищення якості вітчизняної освіти, її інноваційний розвиток відповідно до світових стандартів, що сприятиме істотному зростанню інтелектуального, культурного, духовно-морального потенціалу суспільства та особистості.</li> </ul>	<p><i>доповнення в контексті забезпечення економічної безпеки:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення якості вітчизняної освіти, її інноваційний розвиток відповідно до світових стандартів, що сприятиме істотному зростанню інтелектуального, культурного, духовно-морального потенціалу суспільства та особистості шляхом трансферентності та підзвітності суспільству, орієнтоване на результат;</li> <li>- формування державно-суспільної системи управління освітою.</li> </ul>
--	--	--

### **3.2. Удосконалення фінансової політики держави у сфері вищої освіти та науки**

Дослідження стану фінансування вищої освіти і науки в Україні та досвіду розвинених країн стало основою для формулювання висновку про необхідність підвищення ролі ЗВО під час залучення фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації їх соціально-економічних функцій. Найбільш перспективними напрямками забезпечення достатності фінансових ресурсів для ЗВО в сучасних умовах визначено розширення практики державно-приватного партнерства та вдосконалення системи освітнього кредитування. Реалізація зазначених завдань вимагає активної підтримки з боку держави, що зумовлює доцільність формулювання основ державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки.

Сучасний етап реформування системи вищої освіти України супроводжується створенням нових підходів до трактування сутності та визначення ролі вищої освіти при забезпеченні макроекономічних інтересів держави. Підвищується значення економічної ефективності ЗВО, оскільки в ринкових умовах вищу освіту розглядають як «освітню послугу», що підкреслює платний характер її надання, не знижуючи суспільної значущості.

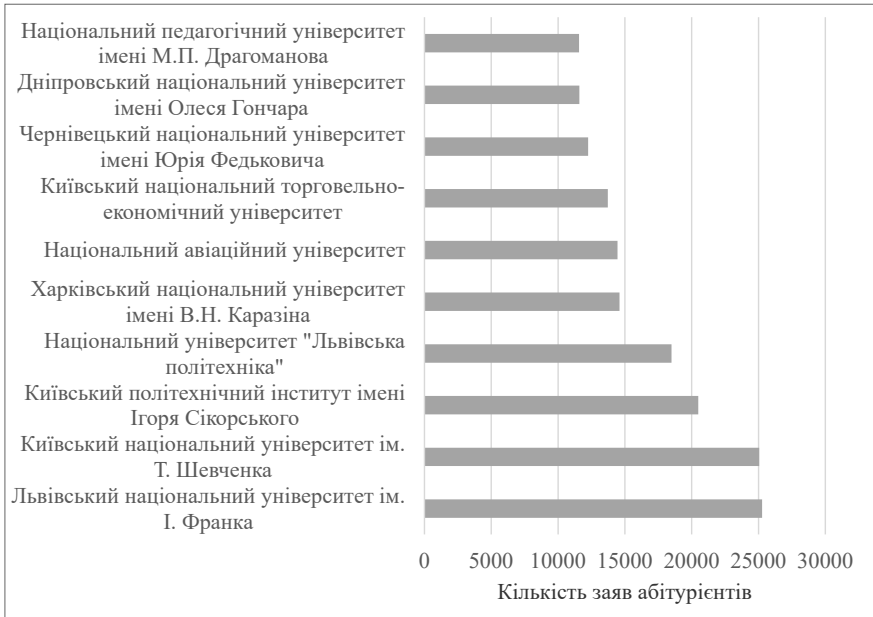
Зазначене вимагає врахування в процесі формування державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки необхідності забезпечення таких основних умов:

- створення доступу до вищої освіти для різних верств населення;
- розширення фінансової автономії ЗВО шляхом диверсифікації джерел фінансування завдяки реалізації механізму державно-приватного партнерства;
- створення стимулів для залучення роботодавців до процесу фінансування вищої освіти та науки;
- забезпечення умов для широкого застосування практики комерційного освітнього кредитування.

Сучасна ситуація на ринку освітніх послуг України характеризується високим рівнем конкуренції, що обумовлюється незабезпеченістю пропозиції платоспроможним попитом. Конкурентна боротьба за контингент студентів змушує ЗВО підвищувати якість освітніх і супутніх послуг, що сприяє розвитку системи вищої освіти. Однак більшість ЗВО України, не маючи фінансових ресурсів, необхідних для підвищення якості послуг, змушені підтримувати рівень конкурентоспроможності на ринку шляхом зниження вартості навчання. Закономірно, це призводить й до зниження його якості і, таким чином, перешкоджає досягненню стратегічних цілей у сфері реформування системи вищої освіти.

Забезпечення якості вищої освіти в Україні потребує стимулювання нецінової конкуренції між вітчизняними ЗВО. Ефективними інструментами такої конкурентної боротьби є престижність навчання, високі позиції в національних та міжнародних рейтингах університетів, що формуються на основі забезпечення високого професійного рівня науково-педагогічного персоналу; належного стану матеріально-технічної бази ЗВО; поширення інформації про ЗВО, публікацій його науково-педагогічного персоналу, у т. ч. у мережі інтернет; рівня розвитку інфраструктури, наявності власних історій, традицій, корпоративної культури. Ефективність зазначених інструментів конкурентної боротьби підтверджують результати вступної кампанії 2018 року. Так, за інформацією про результати вступу в 2018 році (охоплюють 1150 ЗВО України), до 30 ЗВО надійшло 28% всіх заяв абітурієнтів, а саме 310,96 тис. заяв із 1115 тис. До перших 10-ти найбільш популярних серед абітурієнтів ЗВО надійшло 15% всіх заяв (рис. 3.2) [31].

Аналізування засвідчило [31], що більшість заяв абітурієнтів надійшли до найпопулярніших ЗВО України. Це уможливорює висновок про необхідність оптимізації чисельності ЗВО, можливими напрямками якої є об'єднання декількох ЗВО (злиття) або приєднання ЗВО-аутсайдерів ринку освітніх послуг до лідерів. Це забезпечить умови для підвищення конкурентоспроможності новостворених унаслідок об'єднання ЗВО



**Рисунок 3.2 — Кількість заяв абітурієнтів, що надійшли до найпопулярніших у 2018 році ЗВО України (побудовано за даними [31])**

завдяки дії синергетичного ефекту від використання науково-педагогічного потенціалу, матеріально-технічного забезпечення, об'єднання маркетингових зусиль для посилення позицій на ринку освітніх послуг.

Отже, укрупнення (шляхом об'єднання декількох ЗВО (злиття) або приєднання до лідера (поглинання)), як і державно-приватне партнерство, забезпечить можливість зниження витрат на фінансування освіти [32, с. 278].

Доцільність використання таких методів укрупнення ЗВО в Україні підтверджує схожість значної кількості освітніх програм, за якими готують фахівців різні ЗВО. Дублювання освітніх програм відбувається через орієнтування вітчизняних ЗВО на запити абітурієнтів, що забезпечить їх короткострокову конкурентоспроможність і певний рівень економічної безпеки

в короткостроковому періоді. Це дасть змогу посилити позиції ЗВО на ринку освітніх послуг і враховувати також потреби роботодавців при оптимізації переліку напрямів підготовки й освітніх програм, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності та економічної безпеки ЗВО в довгостроковій перспективі. Важливим соціальним результатом об'єднання (укрупнення) вітчизняних ЗВО визначено підвищення якості освіти та наукових досліджень, забезпечення потреб економіки у компетентних фахівцях.

Державне управління процесом оптимізації кількості ЗВО передбачає орієнтування на інтеграцію таких ЗВО, які здійснюють підготовку за схожими освітніми програмами, є близькими територіально та однаковими за формою власності. Водночас практичне запровадження в ЗВО дистанційної форми навчання значно спрощуватиме процес їх інтеграції, забезпечуючи можливість об'єднання ЗВО, розташованих у різних регіонах.

За умов превалювання серед мотивів абітурієнтів мотиву успішного працевлаштування важливим напрямом підвищення популярності серед абітурієнтів деяких ЗВО та вищої освіти загалом є забезпечення випускників ЗВО престижною роботою. Це потребує поширення практики співпраці ЗВО з іншими економічними суб'єктами, зокрема, на основі використання механізму державно-приватного партнерства. Розвиток взаємин ЗВО з іншими економічними суб'єктами (роботодавцями) також є важливим аспектом державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки. Необхідність тісної співпраці та інтеграції ЗВО з підприємницькими структурами обумовлюється низкою чинників, а саме:

- безпосередня залежність рівнів конкурентоспроможності та економічної безпеки ЗВО від перспектив працевлаштування для його випускників;
- зацікавленість роботодавців у підготовці компетентних потенційних співробітників, зумовлена дефіцитом на ринку праці представників певних професій;
- умотивованість студентів (абітурієнтів) щодо здобуття вищої освіти з метою успішного працевлаштування;

- забезпечення відповідності освітніх програм потребам роботодавців, що сприятиме зниженню рівня незбалансованості системи вищої освіти та ринку праці.

Загалом співпраця ЗВО з іншими економічними суб'єктами сприяє більш повному задоволенню інтересів зацікавлених сторін — ЗВО, роботодавців, студентів, суспільства. Використання механізму державно-приватного партнерства є доцільним у процесі реалізації стратегічних проектів пріоритетного характеру. Такі проекти повинні відповідати соціально-економічній політиці держави та бути частиною галузевої стратегії [33, с. 2].

Важлива роль при реалізації проектів державно-приватного партнерства (оцінювання економічної ефективності та соціальної результативності, стимулювання, контролювання, управління ризиками) належить державі. З огляду на це в умовах підвищення фінансової автономії ЗВО обов'язковою складовою державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки має стати сприяння реалізації проектів державно-приватного партнерства.

Бюджетне фінансування вищої освіти забезпечує насамперед досягнення таких соціальних цілей, як надання можливості здобути вищу освіту найуспішнішим у навчанні абітурієнтам та пільговим категоріям населення. Це потребує значних витрат бюджетних коштів. Саме механізм державно-приватного партнерства має доповнити бюджетне фінансування вищої освіти (державного замовлення), оскільки дасть змогу реалізувати державну політику в напрямі забезпечення відповідності системи вищої освіти потребам економіки.

Отже, механізм державно-приватного партнерства може стати частиною державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки, що дасть змогу наблизити систему вищої освіти до реального сектора економіки, диверсифікувати джерела фінансування вищої освіти та науки, підвищити ефективність працевлаштування випускників ЗВО, забезпечити роботодавців компетентними працівниками. Державно-приватне партнерство є складним процесом, кожен із учасників якого бере на себе певні обов'язки для отримання певних вигід (рис. 3.3).

Основними етапами здійснення державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти та науки визначено такі (рис. 3.4):

1. *Пошук потенційних приватних партнерів, який може здійснювати як централізовано Міністерство освіти і науки України, так і самостійно ЗВО. Оцінювання значущості та прогнозування ефективності (бюджетної, підприємницької, соціальної) потенційного проекту ДПП. Оцінювання відповідності проекту ДПП стратегічним цілям розвитку ВО в Україні (конкретного ЗВО).* Відповідно до традиційного підходу реалізації державно-приватного партнерства передбачено, що потенційні приватні партнери обирають проект і формують заявку на участь у конкурсі для підписання договору, якщо його предмет відповідатиме інтересам усіх сторін та задовольнятиме їх очікуванням за показниками ефективності (бюджетної — для держави; підприємницької — для бізнес-партнера; соціальної — для суспільства, конкретного абітурієнта, студента, науковця або педагога) [33, с. 12; 34, с. 99].

2. *Переговори з потенційними партнерами щодо можливої співпраці. Розподіл ролей учасників у межах ДПП-проекту. Підписання договору про державно-приватне партнерство (договір підписують МОН України, приватний партнер і ЗВО).* Завданням даного етапу є формування пропозицій про партнерську взаємодію (співпрацю) між державою (в особі МОН України) та приватним партнером. У разі згоди або з ініціативи партнера формують і підписують договір, що містить детальну інформацію про його предмет. У договорі також повинні бути відображені: державні стимули та пільги для приватного партнера (наприклад, податкові); порядок фінансування наукових досліджень; процедури щодо виплати стипендій молодим науковцям (аспірантам, студентам, науково-педагогічним працівникам за особливі досягнення); механізм відшкодування витрат на навчання (оплати навчання) третім особам, які є здобувачами вищої освіти; права і зобов'язання сторін, термін дії договору. Для забезпечення ефективності функціонування ДПП необхідно структурувати, систематизувати та юридично забезпечити роботу, пов'язану з реалізацією в закладах вищої освіти проектів ДПП.



#### **Держава**

**обов'язки:** законодавче регулювання, стимулювання, організація, моніторинг, контроль; створення умов для комерціалізації інтелектуальної власності, удосконалення механізму державної підтримки просування об'єктів інтелектуальної власності, правового захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності

**вигоди:** забезпечення відповідності вищої освіти потребам економіки; підвищення якості освіти та рівня освіченості нації; зростання експортного освітнього потенціалу; оптимальний розподіл ризиків між державою і приватним сектором, що сприятиме підвищенню ефективності надання освітніх послуг, соціально-економічному розвитку країни; задоволення потреб та інтересів суспільства

#### **ЗВО**

**обов'язки:** розроблення та вдосконалення освітніх програм, упровадження принципів практикоорієнтованого навчання, підготовка фахівців з урахуванням потреб роботодавців, виконання наукових досліджень на замовлення бізнес-партнерів

**вигоди:** отримання додаткового фінансування, упровадження інноваційних освітніх та управлінських практик, удосконалення механізму взаємин у сфері контролювання та управління якістю освіти, залучення не лише фінансових, а й управлінських і людських ресурсів бізнес-партнерів; отримання доходу від комерціалізації знань, трансферу технологій, укладання ліцензійних договорів та оплати патентів (наукова складова взаємодії у сфері ДПП)

### **Державно-приватне партнерство в системі вищої освіти**

#### **Приватний партнер**

**обов'язки:** участь у розробці та вдосконаленні освітніх програм, комерційне замовлення (фінансування навчання окремих студентів), організація практики студентів, фінансування наукових досліджень

**вигоди:** забезпечення кадрами при непосредній участі у підготовці майбутніх працівників; податкові пільги, зниження витрат на поліпшення бізнес-середовища через навчання персоналу та підготовку кадрів; участь у соціально-відповідальній діяльності, формування довіри громадян до підприємства; оптимальний рівень розподілу ризиків між державою та приватним сектором; доходи від комерціалізації результатів спільних наукових досліджень, трансферу технологій, укладання ліцензійних договорів

#### **Банк-партнер**

**обов'язки:** комерційне кредитування банками на партнерських (пільгових у порівнянні з загальними умовами кредитування) засадах з визначеними ЗВО

**вигоди:** формування довіри до банку завдяки участі у соціально-відповідальній діяльності, розширення клієнтської бази, державні гарантії, підготовка персоналу

#### **Студент**

**обов'язки:** здобуття освіти, набуття компетентностей у сфері майбутньої професійної діяльності

**вигоди:** можливість отримати безкоштовну освіту, можливість працевлаштування до приватного партнера після завершення навчання; вивчення кращого досвіду під час проходження практики та стажувань; сприяння розвитку і самореалізації особистості

#### **Наукові та науково-педагогічні працівники**

**обов'язки:** виконання НДР, проведення досліджень в рамках договорів, грантів

**вигоди:** набуття досвіду практичної роботи, комерціалізація результатів наукових досліджень, отримання грошової винагороди у формі заробітної плати, стипендій, ваучерів

Рисунок 3.3 — **Обов'язки і вигоди суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти (систематизовано автором)**

До форм вирішення таких завдань зараховують опікунські ради — колегіальні органи, які здатні забезпечити ЗВО консолідованою шефською допомогою в умовах жорсткої конкурентної боротьби [35, с. 27].

3. Залучення і підписання договорів із третіми особами — виконавцями наукових досліджень (науковими та науково-



Рисунок 3.4 — Основні етапи реалізації механізму державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти та науки (систематизовано авторами)

педагогічними працівниками, аспірантами), абітурієнтами (студентами). Залежно від предмету договору про ДПП та його умов визначаються треті особи, на користь яких спрямована взаємодія сторін ДПП: 1) якщо предметом договору є надання освітніх послуг, партнерами в межах ДПП стають абітурієнти (студенти), можливо, зі співробітників організації — приватного партнера, їхніх дітей, тобто особи, які вже працюють або мають намір працювати в цій організації; 2) якщо умовами договору передбачено виконання наукових досліджень, то до співпраці залучається переважно науковий та науково-педагогічний персонал ЗВО.

4. *Моніторинг і контролювання результатів реалізації проекту в межах ДПП. Оцінювання ефективності (бюджетної, підприємницької, соціальної) за результатами реалізації проекту в межах ДПП.* Відповідно до основних принципів ДПП відповідальність за ефективність державно-приватного партнерства покладена на державу, від імені якої в цьому разі виступає Міністерство освіти і науки України, що виконує функції контролювання, управління та регулювання взаємин між суб'єктами державно-приватного партнерства на довгостроковій основі. Договором про державно-приватне партнерство можуть бути передбачені як стимули за належне виконання умов договору, так і санкції за їх невиконання. Окрім того, передбачено виняткове право Міністерства освіти і науки України періодично вимагати звіти від учасників договору, надсилати запити щодо інформації, яка стосується його виконання.

Для успішної реалізації проектів ДПП слід забезпечити виконання таких умов, спрямованих на вдосконалення:

- системи мотиваційних механізмів для залучення підприємницьких структур до партнерства у сфері вищої освіти;
- нормативно-правового забезпечення, яким регулюють відносини у сфері ДПП, з метою надання бізнес-партнерам гарантій і пільг, у тому числі податкових;
- підходів до управління ризиками проектів ДПП (бізнес-ризиками, ризиками держави як регулятора відносин

ДПП та держави як партнера зі взаємодії, суспільно-соціальними ризиками).

Фінансування дії механізму державно-приватного партнерства може відбуватися завдяки таким альтернативним джерелам, як бюджетні кошти, кошти юридичних осіб (приватних партнерів), кредитні ресурси. Їх поєднання підвищує ефективність використання бюджетних коштів, забезпечує зацікавленість в ефективності державно-приватного партнерства всіх суб'єктів (держави, приватних партнерів, фінансово-кредитних установ, студентів), а також дає змогу долучити до регулювання та координації навчального процесу професіоналів, які мають досвід роботи у відповідній галузі економіки. Є такі напрями використання конкретних джерел фінансування в межах державно-приватного партнерства у сфері освіти:

- 1) *державне (бюджетне) фінансування* — забезпечує створення умов для використання механізму державно-приватного партнерства у сфері освіти, удосконалення нормативно-правової бази, кадрового забезпечення, поліпшення інвестиційного клімату, розвитку матеріально-технічної бази ЗВО, сприяння інноваційному розвитку та комерціалізації знань;
- 2) *фінансування за кошти приватних партнерів* — здійснюється відповідно до умов договору про державно-приватне партнерство й спрямовується безпосередньо на оплату навчання деяких студентів або підготовку наукових кадрів (комерційне замовлення), здійснення наукових досліджень;
- 3) *освітнє кредитування* — забезпечує підвищення рівня інвестиційних можливостей приватних партнерів.

У Законі України «Про вищу освіту» [10] функціонування системи вищої освіти та посилення співпраці державних органів і бізнесу із ЗВО розглядають як основні напрями «підготовки конкурентоспроможного людського капіталу» для розвитку особистості, країни. Водночас людський капітал визначають як «нематеріальний актив, підвищення рівня якого передбачає інвестування в освіту, охорону здоров'я, культурний розвиток»

[36]. Інвестиції в людський капітал, а саме у вищу освіту в майбутньому необхідно розглядати як джерело зростання доходів на особистісному, мікро-, макро- і глобальному рівнях. Це пояснюється тим, що інвестиції у специфічний, унікальний людський капітал продукують високий рівень ефективності, що зумовлює зацікавленість економічних суб'єктів у професійному розвитку співробітників за одночасного забезпечення їх лояльності. Поглиблення знань співробітників, здобуття додаткових компетентностей, які безпосередньо стосуються специфіки їхньої професійної діяльності, значно підвищують ефективність праці.

Інвестиції у вищу освіту в межах державно-приватного партнерства забезпечують для роботодавців можливість не лише підвищення рівня наявного людського капіталу на особистісному та мікроекономічному рівнях, а й цілеспрямованого формування специфічного людського капіталу. Окрім того, інвестування в людський капітал у межах державно-приватного партнерства надає можливість гарантувати їх доцільність на основі обов'язкового працевлаштування особи — носія людського капіталу як співробітника організації, який є приватним партнером і здійснює інвестування у формування та підвищення рівня людського капіталу. З огляду на те що державно-приватне партнерство є механізмом, ефективність якого передбачає приватне інвестування, забезпечення його функціонування потребує створення сприятливого інвестиційного клімату в державі. В іншому разі — це може призвести до неефективного, формального функціонування механізму державно-приватного партнерства.

Визначення цілей державної політики у сфері вищої освіти дало змогу сформулювати основні макроекономічні завдання щодо вдосконалення фінансового механізму даної сфери. Основними цілями визначено:

- скорочення обсягів бюджетного фінансування вищої освіти, що потребує підвищення ефективності використання наявних коштів та передбачає використання механізму бюджетного фінансування вищої освіти з дотриманням принципів цільового використання коштів,

оптимальності, ефективності, публічності та прозорості під час прийняття рішень [9];

- *забезпечення доступності вищої освіти для всіх категорій населення*, що обумовлює необхідність створення системи державного кредитування громадян в процесі здобуття вищої освіти [37];
- *потреба в диверсифікації джерел фінансування вищої освіти* і у зв'язку з цим — необхідність розробити і затвердити відповідні нормативні акти та інші документи, які регламентуватимуть процедури субсидування та кредитування громадян, функціонування інституту державно-приватного партнерства, інші перспективні механізми фінансування та інвестування в розвиток інституту вищої освіти в Україні.

З метою удосконалення механізму фінансування НСВО, зокрема переходу на багатоканальне фінансування, Міністерству освіти та науки України спільно з Національним банком України необхідно розробити комплекс взаємопов'язаних заходів. Основними заходами є:

- 1) *розроблення моделі фінансування закладів вищої освіти на засадах солідарної участі держави, приватного сектора та громадян шляхом розвитку державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти та науки для залучення бізнесу до процесів фінансування та інвестування в освітню сферу, що потребує створення (вдосконалення) відповідного нормативно-правового, фінансового та кадрового забезпечення процесу реалізації проектів державно-приватного партнерства;*
- 2) *сприяння розвитку в Україні пільгового та комерційного освітнього кредитування для розширення фінансових можливостей абітурієнтів (студентів) та інвесторів (приватних партнерів) у сфері вищої освіти та науки в умовах посилення нецінової конкуренції між ЗВО шляхом:*
  - *популяризації програм комерційного освітнього кредитування (розміщення інформації про умови комерційного освітнього кредитування на сайтах Міністерства освіти і науки України, певних ЗВО);*

- формування адекватного сучасним вимогам організаційного та правового забезпечення процесу кредитування для визначення найефективнішої для України системи освітнього кредитування;
  - забезпечення зацікавленості комерційних банків у наданні освітніх кредитів (створення вигідних умов цільового рефінансування Національним банком України банків-учасників системи комерційного освітнього кредитування, прийняття постанов Національного банку України щодо порядку надання та основних умов освітніх кредитів);
- 3) створення за рахунок бюджетних коштів спеціального централізованого фонду підтримки студентського кредитування (ЦФПСК), що дозволить дасть змогу: здійснювати повернення одержаного кредиту випускниками ЗВО як довгострокової позики за невисокої відсоткової ставки; індексувати студентські кредити з урахуванням темпів інфляції; дотримуватися нормативного співвідношення розміру студентського кредиту на соціально-побутові та інші послуги з величиною прожиткового мінімуму.

Окрім того, до завдань ЦФПСК доцільно зарахувати розроблення критеріїв вибору уповноваженого банку та інші функції, включаючи забезпечення ризиків неповернення виплат відсотків за кредитами. За умови використання корпоративної моделі студентського освітнього кредитування з державною підтримкою участь підприємства-роботодавця в оплаті освітніх послуг може здійснюватися у формі відрахувань до ЦФПСК за диференційованими ставками залежно від груп ЗВО та рівня доходів випускників.

На рисунку 3.5 представлено основні форми недержавного фінансування вищої освіти та науки в Україні із зазначенням необхідного інституційного забезпечення їх упровадження.

Водночас аналізування зарубіжного досвіду свідчить, що такі методи фінансування вищої освіти, як фандрайзинг, благодійність та фінансування за рахунок доходів ендаумент-фондів є ефективними в економічно розвинених країнах. Поняття

«фандрайзинг» в перекладі з англійської означає «збільшення коштів, фондів, ресурсів тощо». Для України це поняття набуває нового значення, оскільки фандрайзингом вважають діяльність із залучення фінансових, матеріальних і людських



Рисунок 3.5 — Система заходів державної фінансової політики у сфері вищої освіти та науки (розроблено авторами)



ресурсів для роботи неприбуткових організацій і реалізації їх проєктів, які ставлять перед собою соціально значущі цілі [38, 42]. У межах партисипативної концепції фінансування системи освіти впродовж життя використання інструментів фандрайзингу є абсолютно закономірним. Фандрайзинг дуже тісно пов'язаний із благодійністю, меценатством, спонсорством.

Відповідно до Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», благодійна діяльність — це благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється в порядку, визначеному цим Законом та іншими законами України» [39]. Фандрайзинг є дещо ширшою категорією, ніж проаналізована вище категорія, адже передбачає діяльність щодо пошуку та залучення різноманітних ресурсів, у тому числі у вигляді благодійної допомоги чи меценатської діяльності.

Основними формами фандрайзингу є фінансування з бюджетів різних рівнів, благодійна допомога від приватного сектора, подарунки, фінансова допомога, стипендії та гранти від різних фондів, доходи від власної діяльності (наприклад, соціальне підприємництво) тощо.

Нині є багато фондів із різними джерелами фінансування, видами діяльності, географічними ознаками тощо, що можуть профінансувати освітні проєкти. Дуже популярною формою фінансування освітніх послуг у зарубіжних країнах є ендавмент-фонди. Основою таких фондів можуть бути як одноразові благодійні пожертви від фізичних і юридичних осіб, так і щорічні «кампанії по залученню коштів» із різних джерел на певні цілі.

Окрім того, «найбільші приватні й державні університети мають значну підтримку спонсорів завдяки «пасивному» підходу, адже більшість коштів надходить завдяки іміджу, репутації та бізнес-стосункам навчального закладу» [40].

Законом «Про вищу освіту» явище ендавмент-фондів розглядається як «сума коштів або вартість іншого майна, призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36

місяців, пасивні доходи від якої використовуються закладом вищої освіти з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою» [10]. Наразі даний механізм використовують лише деякі ЗВО країни, хоча застосування його сприятиме не тільки розвитку освітньої сфери, а й людському розвитку загалом.

Іншою формою партисипативного фінансування можуть стати фонди розвитку громад. За визначенням Світового банку, «це місцеві організації, які мобілізують місцеві благодійні внески з метою підтримки проектів із розвитку громади шляхом надання грантів» [41].

Характерними ознаками фондів розвитку громад є приналежність до певної географічної території; формування фонду капіталу (ендаументу), що дає змогу накопичувати фінансові ресурси з різних джерел для реалізації конкретних проектів (у тому числі освітніх) задля задоволення потреб конкретної громади та розв'язання місцевих проблем. Іншою вагомою ознакою таких організацій є перерозподіл накопичених фінансових ресурсів між представниками громади, громадськими організаціями, представниками приватного сектора тощо. Таке залучення різноманітних стейкхолдерів як на етапі формування бази фінансового забезпечення, так і на етапі його використання та перерозподілу є свідченням партисипативного характеру цього інструмента.

Однією із основних форм фінансової допомоги, що надають донори різних форм і видів, є грантове фінансування окремих проектів. Грант (англ. «*grant*» — дар, дотація, стипендія) — це безоплатна цільова субсидія, що надають на конкурсній основі організації, ініціативній групі або індивідуальній особі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності [42]. Гранти можуть надавати на різні цілі: для реалізації певного проекту, поїздки на певний захід (школа, конференція тренінг), навчання чи стажування, проведення дослідження чи польових робіт, публіцистичної діяльності тощо.

У зв'язку з розвитком науково-технічного прогресу та поширенням мережі Інтернет в економічній сфері видозмінюються і виокремлюються нові інноваційні форми фанрайзингу, як,

наприклад, краудфандинг. Краудфандинг — це процес колективної співпраці людей (донорів), які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси разом, щоб підтримати зусилля або надати допомогу у розв'язанні якоїсь суспільної проблеми інших людей або організацій (реципієнтів), що здійснюється, як правило, через Інтернет [42–44].

Залежно від винагороди учасникам краудфандинг можна використовувати або на добровільних благодійних основах (наприклад, у соціальній, медичній сфері як збір коштів на допомогу тощо), або з фінансовою чи нефінансовою віддачею. Нефінансова винагорода може проявлятися «у вигляді записаного альбому, запрошення на концерт, згадування у титрах, першого зразка виробленого продукту, автографа й усього того, на що вистачить уяви автора проекту. Окремим випадком нефінансової винагороди є модель попереднього замовлення. У цій концепції винагородою може бути сам продукт» [43, 44].

У нашій країні краудфандинг знаходиться на початкових етапах свого розвитку, але має значний потенціал. Піонерами в цій сфері були «Українська біржа благодійності», запущена Фондом Віктора Пінчука, «XIdeas» від «Nescafe» та сайт «Велика Ідея» [45]. Найбільш популярним проектом у сфері краудфандингу в Україні є проект «Спільнокошт» (створений 2012 року) на сайті «Велика Ідея», що спрямований на розвиток громадянського суспільства шляхом підтримки різних соціальних проектів, у тому числі освітніх. Це є найбільший вид народного кредитування за допомогою онлайн-механізму в країні. За даними сайту [45], за 2015–2017 роки було реалізовано понад 200 успішних проектів у різних регіонах України на суму понад 12 млн. грн. Окрім цього, на проекті відбувається розміщення інформації про різноманітні заходи неформальної освіти у вигляді грантів, конкурсів, стипендій, шкіл тощо.

Отже, запропонований диверсифікований підхід до формування структури фінансового забезпечення різних освітніх послуг на основі їх рівня відповідності критеріям задоволення суспільних і приватних благ повною мірою відповідає базовим

принципам концепції освіти впродовж усього життя, прийнятої ЮНЕСКО, а також положенням партисипативної концепції фінансування та дає можливість використовувати сучасні інструменти фінансування, що значно посилить рівень фінансово-економічної безпеки закладів вищої освіти.

Однак у сучасних соціально-економічних умовах, що склалися в Україні, застосування цих методів фінансування вищої освіти має певні обмеження. Так, недостатні розміри благодійних внесків і фінансових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні громадських організацій, обумовлюють їх спрямування на розв'язання терміновіших, порівняно з розвитком системи вищої освіти, соціальних проблем — допомогу сиротам, тимчасово переміщеним особам, учасникам військового конфлікту на Східній Україні і т. ін. Водночас, зважаючи на переваги використання розглянутих методів фінансування вищої освіти, необхідно відзначити їх перспективність для України.

### **3.3. Розвиток підприємницького університету як один із напрямів стратегічного управління економічною безпекою національної системи вищої освіти**

Підприємницький університет є поєднанням класичної освіти з наданням стимулювання інноваційних розробок та запровадженням їх у практичній сфері. Процес формування підприємницького університету як центру інноваційних технологій охоплює не лише трансформацію діяльності закладу вищої освіти під впливом збільшення інноваційної та підприємницької діяльності, а й модернізацію системи освіти для формування важливого спектра навичок, що є необхідними для розроблення та реалізації інновацій.

Класичними місіями університету є: 1) надання освітніх послуг та 2) створення нових знань і методик їх здобуття. Проте новий університет, що функціонує для реалізації класичних

та сучасних місій в умовах прискореного розвитку цифрової революції, виконуватиме ще дві важливі додаткові місії: 3) реалізація інновацій та 4) прискорення економічного розвитку. Трансформація класичного університету в підприємницький університет відбувається завдяки поступовому переорієнтуванню його діяльності задля розроблення та впровадження нових технологій, реалізації нових ідей, запуску та успішного функціонування нових стартапів і постійного розвитку для успішної реалізації нових місій.

Постійний розвиток глобальних освітніх процесів спонукає до трансформації та диверсифікації функцій і напрямів діяльності сучасних університетів, які починають бути активними учасниками економічних відносин, поступово розширюючи свої підприємницькі функції.

Теоретичні аспекти становлення та функціонування підприємницького університету широко досліджують в останні декілька десятиріч, які збігаються з розвитком науково-технічної революції та сучасними її проявами в прискоренні цифрової революції. Питання формування та розвитку університетів нового типу досліджували такі вітчизняні та закордонні вчені, як Вільямс Г., Ван Гінкель Г., Іцковіц Г., Калинюк І., Куклін О., Репке І., Романовський О., Субоцкі Дж. та інші [46–50].

На думку Іцковіца Г., під підприємницьким університетом варто розуміти заклад вищої освіти, який, окрім традиційних джерел фінансування, активно розробляє та використовує патенти, наукові дослідження та інші напрями договірної співробітництва з приватними підприємствами як дієві інструменти розширення джерел фінансування та притоку інвестицій до університету [47, с. 10–11]. Учений вбачає в підприємницьких університетах своєрідні інкубатори підтримки та стимулювання бізнес-ініціатив співробітників і студентів закладу вищої освіти. Невід'ємною складовою місії сучасного університету, за Іцковцем Г., є капіталізація знань [47, с. 32–37]. Вільямс Г., у свою чергу, визначає підприємницький університет як інституцію, що продає послуги у галузі знань і який пропонує розглядати університети «не більше як продавцями послуг у галузі знань»

[48]. Нинішні заклади вищої освіти реалізують та демонструють значно ширший спектр підприємницької діяльності.

Репке І. розглядає підприємницькі університети з трьох позицій як заклад вищої освіти, що: 1) виконує підприємницькі функції; 2) проявляється в підприємницькій діяльності співробітників і студентів університетів; 3) означає розвиток кооперації закладів вищої освіти із зовнішнім середовищем (зокрема, бізнес-сектором) [49]. Подібної точки зору дотримується Субоцькі Дж. [50], наголошуючи на достатньо глибокому ступені співпраці університетів з бізнесом, у тому числі й з позицій диверсифікації джерел фінансування вищої освіти та з наголосом на організації адекватного менеджменту.

Сучасна діяльність закладів вищої освіти в Україні характеризується наявністю багатьох процесів і явищ, які відбуваються одночасно, іноді різнопланово, але безпосередньо впливають на їх функціонування. Трансформація закладів вищої освіти в підприємницькі університети відбувається з урахуванням важливих тенденцій, які вже сформовані та матимуть значний вплив на розвиток підприємницьких університетів в Україні. Деякі з них зазначені в дослідженні Всесвітнього економічного форуму та звіті Єврокомісії [51–52], але для українських підприємницьких університетів необхідно вказати й певні особливі траєкторії, що пов'язані зі специфікою організації підприємницької та інноваційної діяльності. Нині простежуються шість важливих тенденцій розвитку підприємницького університету в межах прискорення цифрової революції та посилення процесів глобалізації.

*1. Запровадження підприємницької діяльності як обов'язкового елемента університетської активності.*

На кінець 2017 року більше 200 університетів та коледжів світу стали членами Глобального консорціуму підприємницьких центрів (Global Consortium of Entrepreneurship Centres — GCES). Це спеціально створена в США інституція, що координує їх роботу, проводить конференції та сприяє покращенню комунікацій. Але не всі підприємницькі університети США є членами GCES, що вказує на те, що реальна їх кількість є

ще більшою. Справді, діяльність багатьох університетів США та провідних Європейських країн включає підприємницьку діяльність як необхідну складову їх розвитку.

Особливості фінансування вітчизняних університетів, засновані на використанні кількості студентів різних форм навчання як основного показника, фінансового нормативу бюджетної забезпеченості, та запровадження з 2016 року принципу «гроші ходять за студентом» при визначенні кількості місць державного замовлення різко посилюють конкуренцію між закладами вищої освіти та створюють всі умови для диференціації джерел фінансування, важливим елементом яких є надходження від підприємницької діяльності.

## *2. Посилення взаємодії з приватним сектором економіки.*

У сучасних умовах для фінансування інноваційної діяльності використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела університетів. Взаємодія з приватним сектором економіки розв'язує не тільки проблему пошуку фінансових ресурсів на проведення R&D, а й багато інших проблем за рахунок взаємовигідної співпраці. Дослідження показують, що співпраця між підприємницькими університетами та приватним сектором економіки посилюється, що підтверджує збільшення фінансування приватним сектором економіки науково-дослідницької роботи університетів (рис. 3.6).

Аналізуючи дані рисунка 3.6, відзначимо, що існує тенденція до систематичного збільшення фінансування приватним сектором економіки науково-дослідницької роботи університетів. Як наслідок, за період з 2006 по 2016 рік фінансування зросло майже в 2 рази, з 2,3 млрд. дол. США до 4,3 млрд. дол. США, незважаючи на глобальну фінансову кризу, яка призвела до стагнації фінансування в 2009–2011 рр.

Дуже часто, згадуючи про підприємницькі університети, дослідники приділяють увагу розвитку ендавментів як основного фінансового ресурсу для розроблення та впровадження інновацій [47–48]. Проте потрібно зауважити, що більшість університетів, де широко розвинуті ендавменти, мають дуже довгу історію створення та є приватними. Беззаперечними лідерами

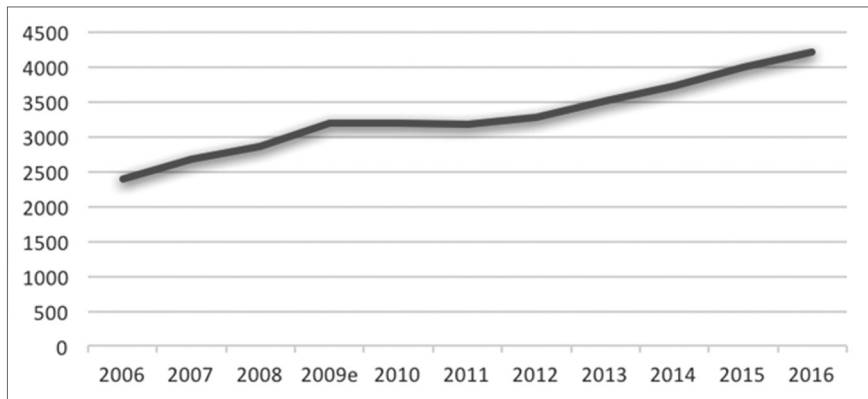


Рисунок 3.6 — Фінансування приватним сектором економіки науково-дослідницької роботи університетів у 2006–2016 рр. (млн. дол. США)

Джерело: [53]

з обсягів ендавмент-фондів та сум коштів, які направляються на інновації, є американські університети недержавної форми власності. Вони були створені у XVII–XIX сторіччях на основі приватних внесків їхніх засновників та постійного збільшення учасників фінансування (таблиця 3.2).

Подібна форма організації університетської діяльності обов’язково передбачає фінансування інноваційної діяльності та співпрацю між університетом і приватним сектором економіки, що, безсумнівно, є своєрідною визитівкою університету та створює відповідний «кодекс поведінки» його адміністрації, наглядової ради, студентів і випускників.

Провідні українські університети, такі як Київський національний університет імені Тараса Шевченка, нещодавно також створили ендавменти. Проте обсяги фінансових ресурсів, що акумульовані в них, ще не достатні для фінансування інноваційної діяльності, їх не можна порівняти з сумами коштів провідних університетів світу. Як вказують Рябков К. та Покідіна В., станом на кінець 2015 року ендавмент-фонди в Україні знаходяться на початковому етапі розвитку [55].



**Таблиця 3.2 — Університети світу з найбільшими обсягами  
ендавментів у 2017 році**

№	Університет, країна, рік заснування	Ендав- мент, млн. дол. США	Фінан- сування R&D, млн. дол. США	Фінан- сування R&D / Ендав- мент, %
1	Гарвардський університет, США, 1636	34541,9	1013,8	2,93
2	Єльський університет, США, 1701	25408,6	803,0	3,16
3	Університет Техасу, США, 1876	24203,3	585,3	2,42
4	Стенфордський університет, США, 1885	22398,1	1022,6	4,57
5	Принстонський університет, США, 1746	22152,6	279,9	1,26
6	Університет науки та технології Короля Абдулі, Саудівська Ара- вія, 2009	20000,0	—	—
7	Массачусетський технологічний інститут, США, 1865	13181,5	930,7	7,06
8	Університет Пенсильванії, США, 1751	10715,4	864,1	8,06
9	Техаський університет A&M, США, 1876	10539,5	866,7	8,22
10	Університет Мічигану, США, 1812	9743,5	1369,3	14,05
11	Північно-Західний університет, США, 1850	9648,5	656,2	6,80
12	Колумбійський університет, США, 1754	9041,0	868,2	9,60
13	Університет Нотр-Дам, США, 1842	8374,1	191,0	2,28
14	Університет Каліфорнії, США, 1868	8341,1	1126,6	13,51
15	Кембриджський університет, Ве- лика Британія, 1209	7577,0	—	—

Джерело: складено та розраховано авторами на основі даних інформаційного ресурсу «The best schools» [54].

Є лише декілька університетів, де були створені ендавмент-фонди, а формально лише при одному українському ЗВО — Інституті міжнародних відносин Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Тут у 2012 році було засновано благодійницький цільовий фонд, у якому станом на кінець 2015 року акумульовано близько 250 тисяч гривень від понад 20 благодійників [55].

Отже, нині ендавмент-фонди українських університетів лише формуються; кошти, акумульовані в них, поки що є незначними. Хоча в майбутньому ендавмент-фонди можуть стати суттєвим джерелом фінансування інноваційної діяльності підприємницьких університетів.

### *3. Розвиток STEM-освіти та активізація міждисциплінарних досліджень.*

Використання нових методів навчання під час викладання економічних дисциплін, що ґрунтуються на широкому застосуванні знань та навичок у практичній діяльності, дають змогу створити належне підґрунтя для впровадження активної інноваційної діяльності в національних закладах вищої освіти. Розвиток цифрової економіки України передбачає модернізацію освіти та підвищення цифрової грамотності населення. Саме це уможливить зростання якості людських ресурсів та революційне підвищення рівня людського потенціалу. Модернізація освіти повинна відбуватися як завдяки прерогативному фінансуванню тих спеціальностей, що безпосередньо пов'язані з цифровою економікою, так і у спосіб загальної цифровізації освіти.

Абревіатура STEM розшифровується як Science, Technology, Engineering та Mathematics (наука, технологія, інженерія, математика). STEM передбачає трансформацію освітніх програм з активним застосуванням реальних знань і навичок, що ґрунтуються на безпосередньому використанні вказаних складників. Водночас різні дисципліни в межах конкретних напрямів підготовки вивчають не окремо, а в комплексі. Тобто є певний рівень конкретних знань і навичок, які взаємоузгоджені та пронизують систему підготовки не лише у сфері фундаментальних і природничих дисциплін, а й в інших сферах. Це дасть

зможу в майбутньому як активно розвивати галузі економіки, що пов'язані з цифровою економікою, так і формувати велику базу професійних користувачів продуктів, завдяки функціонуванню цифрової економіки.

Нині рівень знань з математики в українських учнів дуже високий, що підтверджують результати щорічних Міжнародних математичних олімпіад (ІМО), де вони здобувають високі місця та отримують нагороди. Саме наявність здібностей у галузі математики та суміжних дисциплін даватимуть у майбутньому змогу розвивати STEM-освіту та формувати відповідні навички, необхідні для активізації інноваційної діяльності. На рисунку 3.7 позначено місце України в Міжнародних математичних олімпіадах у 1993–2017 рр. порівняно з державами, що є традиційними лідерами інноваційного розвитку серед європейських країн, а саме: Данією, Ізраїлем, Ірландією, Німеччиною та Фінляндією.

Аналізуючи показники рисунка 3.7, бачимо, що Україна порівняно із зазначеними країнами показує результати,

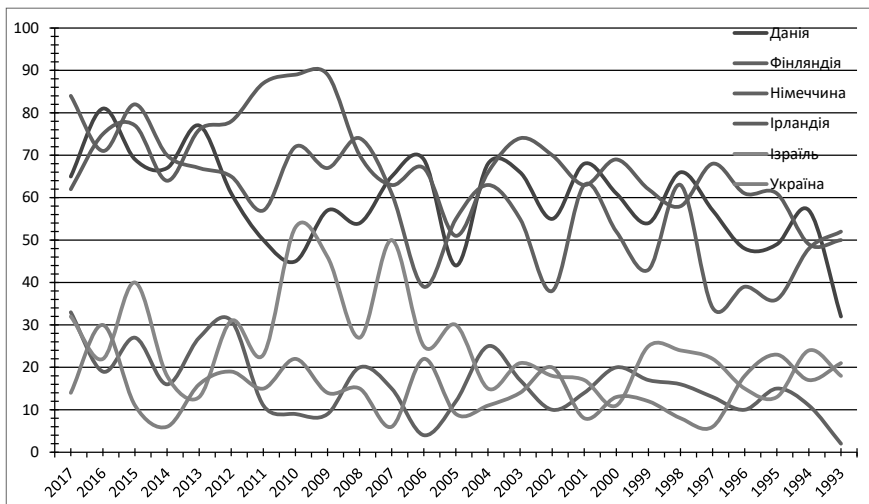


Рисунок 3.7 — Місце України у Міжнародних математичних олімпіадах у 1993–2017 рр. (складено авторами за даними офіційного ресурсу Міжнародної математичної олімпіади [56])

наближені до Німеччини. До того ж останнім часом показники учнів — учасників від України — в цій олімпіаді зросли. У Німеччині вже сформовані потужні центри інноваційних технологій на базі провідних підприємницьких університетів, а такі міста, як Берлін, Мюнхен, Франкфурт, Штутгарт є одними з найбільш інноваційних міст Європи. Водночас, незважаючи на те, що результати українських школярів протягом останніх двадцяти п'яти років вищі за відповідні показники в учнів Ізраїлю, Фінляндії, Данії та Ірландії, саме в Дубліні, Тель-Авіві, Гельсінкі та Копенгагені сформовані потужні центри інноваційних технологій.

*4. Активне вивчення англійської мови як універсального засобу налагодження комунікацій.*

Дослідження англійською мовою виграли глобальну неформальну «боротьбу стандартів», і нині знання іноземних мов, як мінімум, англійської стало не суто бажаним, а обов'язковим атрибутом економіки освіти. До того ж обов'язковим для всіх учасників освітнього процесу — студентів, викладачів, адміністрації ЗВО, представників системи державного й регіонального управління освітою.

З позицій інституціональної економічної теорії, мовне середовище є суперконвенція, необхідним складником сучасного глобального інституційного середовища поряд із законодавчою системою й системою грошового обігу. Певною мірою таке мовне середовище є не лише необхідним атрибутом існування національної держави, а й засобом комунікації між носіями різних мов. Тому використання певної мови в системі глобальних комунікацій можна розглядати з позицій відомої в інституціоналізмі «теорії стандартів», а різну мову у зв'язку з цим — як різний стандарт. Унаслідок еволюції більш популярний (не завжди найефективніший) стандарт «виграє» боротьбу стандартів. Тоді стандарт, який «переміг», дає змогу знизити трансакційні витрати, коли його використовуватимуть з різною метою. Наприклад, ця пропозиція написана клавіатурою з розкладкою «QWERTY» із застосуванням текстового редактора «Word» компанії «Microsoft», шрифту «TNR» на

аркуші формату А4. Що частіше і що більше користувачів звертатимуться до стандарту, то сильнішим буде глобальний ефект від його застосування.

Застосування англійської мови позитивно впливає на рівень логістики, спрощує ведення бізнесу та ВНД на душу населення (за паритетом купівельної спроможності). Як свідчать дослідження Всесвітнього банку, високий середній рівень володіння англійською мовою серед учнів та студентів позитивно впливає на індекс розвитку логістики держави (рис. 3.8). Це підтверджує високе значення коефіцієнта кореляції (0,67) між ним і показником рівня знань англійської мови (Індекс EF EPI).

Також є позитивна залежність між відповідним індексом та індексом спрощення ведення бізнесу (doing bussiness index) і валовим національним доходом на душу населення, розрахованим за паритетом купівельної спроможності. Це

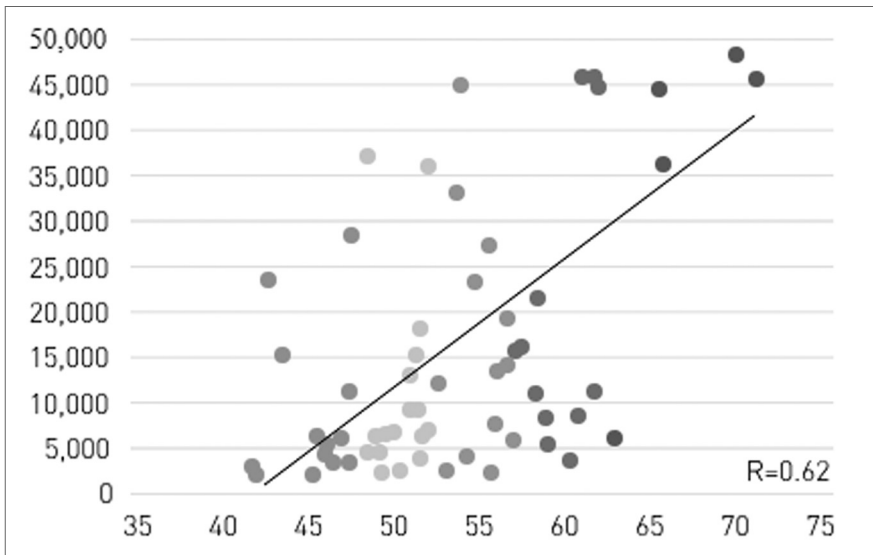


Рисунок 3.8 — Залежність між рівнем знань англійської мови та рівнем валового національного доходу (за ПКС) на душу населення

Джерело: [53]

підтверджують умовно високі значення коефіцієнтів кореляції, які склали, відповідно, 0,71 та 0,67. Хоча знання англійської мови не здатне генерувати потоки інновацій, але саме воно є сучасним необхідним інструментом активізації інноваційної діяльності та налагодження необхідних комунікацій між усіма її учасниками.

Унаслідок різних причин і, як результат, різного рівня володіння англійською мовою, необхідного як сучасному викладачу, який прагне займатися актуальними науковими дослідженнями й мати доступ до результатів останніх досягнень, зокрема й у сфері освіти, так і студенту (навіть більшою мірою), який прагне опанувати компетентностями, що дають змогу значно підвищити свою конкурентоспроможність на сучасному глобальному ринку праці, володіти англійською. У цьому випадку володіння цією мовою є не лише компетентністю, а часто й можливістю, що відкриває або спрощує доступ до оволодіння іншими необхідними компетентностями, що стають завдяки цьому базовими компетентностями на сучасному ринку праці.

#### *5. Трансформація функцій традиційних бібліотек.*

Традиційний університет іде в минуле, утім як і сама економіка освіти другої половини ХХ століття. Характерною ознакою цього процесу, часом непомітного в короткостроковому періоді, але який постійно триває, є занепад ролі традиційних бібліотек в умовах глобалізації.

Бібліотека ХХ століття відігравала роль безсумнівного джерела знань для осіб, які здобувають освіту в епоху масової боротьби з бідністю, неписьменністю населення і введення системи обов'язкової комплексної початкової та середньої освіти. Заснування бібліотек у різних формах і проявах відбувалося як у вигляді створення суспільного блага, так і на основі приватного інтересу. Особу, яка має статус начитаної людини і велику домашню бібліотеку, сприймали в суспільстві, без сумніву, позитивно, а саме прагнення до знань і висока освіченість займали високі позиції в ієрархії людських цінностей, особливо в СРСР. Водночас доступ до інформації і знань у бібліотеках (як громадських, так і домашніх) пов'язаний із наявністю трансакційних витрат, що

проявляються у витратах коштів і часу на пошук необхідної інформації. Традиційна бібліотека забезпечувала їхню мінімізацію в умовах порівняльної дорожнечі й дефіциту друкованих видань.

Нині альтернативна вартість послуг традиційних бібліотек істотно підвищується в умовах революційної інформатизації людської діяльності і трансформації системи пошуку інформації й забезпечення доступу до знань. Тому традиційна бібліотека ХХ століття занепадає, до того ж це явище не тимчасове, як вважають працівники бібліотек, а також окремі представники адміністрації закладів вищої освіти. Це відображення тих змін у системі надання доступу до інформації та знань, які вже пройшли точку біфуркації та призвели до модернізації функцій і ролі бібліотек у сучасних умовах.

Сучасна людина, стикаючись із розширеними можливостями в нових умовах, часто губиться в інформаційних потоках, частина з яких недостовірна. Вільний доступ до постійно зростаючих потоків інформації сприяє виникненню нових типів трансакційних витрат, пов'язаних із її пошуком, і ефективному використанню для оволодіння новими компетентностями. Тому формується попит на модернізовані послуги бібліотек, що пришвидшує трансформацію їх основних функцій. Насамперед модернізована бібліотека має відповідати сучасним вимогам до способів і форм забезпечення доступу до інформації та знань, пропонуючи послуги з їх систематизації, узагальнення та структуризації даних, а також забезпечуючи доступ до важкодоступної у вільному середовищі інформації. Отже, бібліотека знову набуває втрачених функцій організації, що дає змогу мінімізувати трансакційні витрати для користувача її послуг.

Повертати студентів і викладачів до бібліотек адміністративними методами алогічно й неефективно. Інакше сприйматиметься забезпечення безоплатного віддаленого доступу до платних електронних видань, створення й обслуговування Wi-Fi зон і надання інших послуг, можливо платних, але таких, що мінімізують трансакційні витрати їхніх користувачів. Зміст традиційної бібліотеки — дорогий ресурс, а модернізована бібліотека може стати центром прибутку, а не витрат для ЗВО і муніципальної влади.

### **6. Сучасна інформатизація економіки освіти.**

Створення комплексних сучасних інформаційних освітніх систем у ЗВО уможливають вирішити такі завдання:

- забезпечити доступ до актуальних і достовірних джерел інформації, що дає змогу пропонувати на ринку конкурентоспроможний освітній продукт;
- оволодіти компетентностями у сфері інформатизації та комп'ютерної техніки всім учасникам освітнього процесу (ці компетентності, на відміну від знання іноземних мов, можуть сильно варіюватися за своєю якістю і складом);
- отримати доступ до оволодіння новими компетентностями в різних сферах і галузях;
- знизити трансакційні витрати, пов'язані з наданням сучасних освітніх послуг;
- мати яскраво виражений синергетичний ефект від підвищення загального рівня і якості людського капіталу в умовах, коли процеси інформатизації одночасно і з однаковою стосуються діяльності викладачів, студентів, адміністрації ЗВО.

Інформатизація економіки освіти є безперервним і постійним процесом, який є невід'ємним складником сучасного розвитку суспільства. Тобто це не точка біфуркації, а результат переходу до нових умов динамічного процесу формування сучасної економіки освіти, у межах яких необхідно функціонувати університетам.

Діяльність сучасного університету характеризується поступовим процесом трансформації його розвитку для впровадження інновацій, підготовки та реалізації результатів наукових досліджень. Саме розбудова інноваційної складової уможливить розв'язання проблеми недофінансування вітчизняних університетів та створить належні умови для їх подальшого розвитку, покращення рівня освітньої діяльності та підвищення позицій у загальноосвітніх рейтингах.

В Україні суттєво прискорюються процеси імплементації базових елементів цифрової економіки, зокрема Кабінетом Міністрів України за останній рік розроблено та затверджено



відразу дві базові концепції: «Розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020» № 67-р від 16 січня 2018 р. та «Розвитку електронного урядування в Україні» 649-р від 20 вересня 2017 р. Вони передбачають поступовий перехід від ресурсної економіки до високотехнологічних виробництв та ефективних процесів за допомогою ІТ, інноваційного розвитку та вдосконалення комунікацій. Перша концепція визначає базову політику, актуальні сфери, ініціативи та проекти «цифровізації» України на найближчі три роки:

- 1) *розвиток цифрової інфраструктури* — широкосмуговий інтернет (ШСД) має бути на всій території України;
- 2) *цифровізація освітніх процесів та стимулювання цифрових трансформацій* у системі освіти, медицині, екології, безготівкової економіки, інфраструктурі, транспорті, громадській безпеці тощо.

Для українських університетів трансформація діяльності має певні особливості, що пов'язані як зі специфікою їх розвитку протягом останніх десятиріч, так із особливостями фінансування. Певна закритість радянської економіки та процесів суспільного розвитку, відсутність належних комунікацій із передовими університетами світу створили ситуацію, коли більшість викладачів не володіє достатньою мірою англійською мовою як універсальною мовою науки та бізнесу. Це значно обмежує доступ до провідних сучасних знань і джерел інформації та ускладнює міжнародні комунікації. Українські учні мають достатньо високий рівень математичних знань і навичок, але все це не повною мірою відображається на розвитку інноваційної діяльності як на рівні університетів, так і країни загалом.

Перетворення традиційних бібліотек на сучасні центри первинного оброблення та систематизації інформації із запровадженням коворкінг-центрів також є важливим елементом трансформації діяльності сучасного підприємницького університету на шляху становлення його як центру інноваційної діяльності. Покращення рівня інформатизації українських університетів надасть можливість включати практичну інноваційну діяльність до навчальних курсів, розробляти дослідницькі проекти

в межах вивчення навчальних дисциплін та оформлювати їх для регіональних конкурсів, у тому числі для участі в проєктах «Громадський бюджет» або для пошуку джерел фінансування з використанням глобальних та національних краудфандингових ресурсів, таких як «Kickstarter», «Indiegogo», «Gofundme», «Велика ідея», тощо. Це уможливить значно підвищити інноваційну культуру та реалізувати підприємницькі здібності студентів. А також — удосконалити та актуалізувати освітній процес, зробивши його корисним для формування сучасних навичок у сфері інноваційної діяльності, модернізувати та, нарешті, заповнити студентами-читачами університетські бібліотеки.

### **3.4. Методологічні основи стратегічного управління розвитком вищої освіти з урахуванням її пріоритетності для забезпечення сталого розвитку України**

Характерною ознакою сучасного стану України є необхідність підвищення уваги до потреб людини, сприяння її всебічному розвитку, забезпечення розвитку людського капіталу та інтелектуального потенціалу нації. Основними напрямками формування цілей людського розвитку визначено вільний вибір власних цілей людини та постійне зростання її здібностей і можливостей у процесі їх реалізації. Тривалість життя, письменність та охоплення навчанням, валовий внутрішній продукт (ВВП) в розрахунок на одну особу, рівномірність розподілу соціально-економічних благ, гендерна рівність, а також відсутність бідності серед населення — такими є головні індикатори досягнення цілей розвитку людського капіталу.

Реалізація принципів розвитку людського капіталу потребує узгодженості дій і стратегій на усіх ієрархічних рівнях управління економікою: глобальному, макроекономічному рівнях, рівні певних видів економічної діяльності, мікроекономічному та особистісному рівнях. Теорія людського капіталу

визначає знання, навички і здібності, природні та набуті якості людини як капітал, використання якого призводить до отримання додаткових доходів та соціальних вигід. Теорія людського капіталу дає змогу узгоджувати економічні та соціальні інтереси на всіх рівнях управління.

Провідну роль у забезпеченні розвитку людського капіталу та інтелектуального потенціалу відіграє освіта. З огляду на це на сучасному етапі в Україні сформовано та реалізують комплекс стратегічних заходів, спрямованих на розвиток освіти. Пріоритетні напрями державної політики у сфері вищої освіти визначають у нормах Законів «Про освіту» та «Про вищу освіту». Об'єктивна необхідність реформування національної системи вищої освіти (НСВО) відображена в низці документів, серед яких: Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [3]; Стратегія реформування вищої освіти України 2020 [4]; Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років (проект) [5]. Проте однією з основних причин недостатньої ефективності реформ у освітній сфері є високий рівень її інертності як системи, що і визначає актуальність пошуку способів підвищення ефективності та прискорення процесу реформування.

Реальні стратегії як окремих закладів вищої освіти (ЗВО), так і НСВО загалом, мають ґрунтуватися на альтернативних варіантах конкретних програм і заходів. Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від взаємодії цих варіантів між собою та здатності системи гнучко реагувати на нові можливості й несподівані ризики. На практиці процес декомпозиції стратегії до рівня конкретних стратегічних альтернатив, як правило, супроводжують протиріччя як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Підтвердженням цього є те, що, незважаючи на велику кількість документів стратегічного рівня, які спрямовані на реформування системи освіти в Україні, реформування відбувається повільно, а ефективність реформ не відповідає очікуванням зацікавлених сторін.

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими змінами у всіх сферах, у тому

числі й освітній, від ефективності реформування якої залежить теперішнє і майбутнє українського суспільства. Початком реформування системи освіти необхідно визначити кінець 2013 року, коли Указом Президента України від 25 червня № 344/2013 було схвалено Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [3]. 12 листопада 2014 року було представлено на обговорення «Стратегію реформування вищої освіти України 2020» [4]. У 2014 році Стратегічною дорадчою групою «Освіта» було розроблено Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років [5].

Проаналізувавши документи, дійшли висновку, що всі вони спрямовані на досягнення спільних цілей, а саме:

- забезпечення доступності якісної освіти для всіх верств населення як основи соціальної мобільності та зниження соціально-економічної диференціації в суспільстві;
- забезпечення поточних і перспективних потреб економіки і соціальної сфери у фахівцях необхідної кваліфікації, створення умов для розвитку безперервної освіти;
- сприяння активному залученню випускників закладів вищої освіти в економічне, соціально-політичне та культурне життя суспільства;
- розвиток і ефективне використання науково-технічного потенціалу; активізація інноваційної діяльності;
- створення умов для закріплення молоді у сферах науки, освіти і високих технологій;
- формування ефективних економічних відносин в освіті;
- створення дієвого механізму управління розвитком освіти на основі розподілу відповідальності між суб'єктами освітньої політики та ін.
- Мінцберг Г., Куїнн Дж. Б та Гошал С. у праці [57] зазначають, що правильно сформульована стратегія дає змогу впорядкувати та розподілити певною мірою обмежені ресурси організації «найбільш ефективним і єдино правильним способом на основі внутрішньої компетентності, передбачення змін у зовнішньому середовищі та із урахуванням можливих контрдій опонентів». Одним з дієвих

способів підвищення ефективності реалізації стратегії є вибір стратегічних пріоритетів (СП), що визначають ту «генеральну лінію, яка дасть змогу перетворити стратегію на результати» [58]. СП розглядають як конкретні дії (заходи), які необхідно реалізувати для виконання стратегії в середньостроковій перспективі. Ефективне використання СП можливе за умови забезпечення їх відповідності низці критеріїв, серед яких [50, 60]:

- обмеження кількості стратегічних цілей;
- фокус на середньострокову перспективу;
- орієнтація на майбутнє;
- прийняття «жорстких» рішень;
- усунення критичних недоліків;
- конкретизація заходів і рекомендацій;
- узгодження позицій зацікавлених сторін.

У Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» надано визначення пріоритетних напрямів як «науково і економічно обґрунтованих ... напрямів провадження інноваційної діяльності, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу...» [59, с. 166]. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності класифікують на стратегічні та середньострокові. Проведене аналізування тенденцій розвитку вищої освіти в Україні та проблем її реформування [3] уможливило висновок про необхідність удосконалення науково-методологічного апарату стратегічного управління вищою освітою. А саме — підходу щодо визначення і узгодженості СП та стратегічних цілей (СЦ), упорядкування яких сприятиме підвищенню обґрунтованості й результативності стратегії розвитку НСВО.

Серед основних пріоритетів розвитку національної інноваційної системи України в напрямі створення конкурентоспроможного вітчизняного сектора наукових досліджень і розробок (відповідно до Концепції розвитку національної інноваційної системи [60]) визначено такі:

- СП 1. Забезпечення інноваційної спрямованості системи освіти.
- СП 2. Підвищення результативності вітчизняного сектора наукових досліджень і розробок з метою посилення його ролі в забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки.
- СП 3. Забезпечення розширеного відтворення знань на основі інтеграції діяльності ВЗО, академічних і наукових галузевих установ.

Кожен пріоритет при цьому деталізовано обмеженою кількістю цілей, які конкретизують необхідні заходи (способи досягнення цілей).

Формування стратегії розвитку вищої освіти України запропоновано здійснювати в такі шість етапів:

- *I етап.* Аналізування зовнішнього середовища та стану системи вищої освіти України.
- *II етап.* Формування стратегії розвитку вищої освіти за результатами аналізу зовнішнього середовища та стану НСВО.
- *III етап.* Формування системи стратегічних пріоритетів та цілей розвитку вищої освіти України (деталізація стратегії).
- *IV етап.* Формування організаційного та ресурсного забезпечення реалізації стратегії.
- *V етап.* Визначення стратегічних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей із деталізацією за рівнями управління та в часі.
- *VI етап.* Моніторинг результатів реалізації стратегії з метою виявлення недоліків та способів їх усунення, коригування стратегічних заходів.

Аналізування стану та тенденцій розвитку системи вищої освіти із урахуванням глобальних викликів та національних проблем, а також урахування основних положень Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021, Стратегії реформування вищої освіти України 2020, Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років (проект), результа-

тів діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти в Україні дали змогу сформулювати стратегію розвитку вищої освіти, визначити основні СП та систему СЦ за кожним пріоритетом (рис. 3.9).

Успішність реалізації реформ, які відображено в розглянутих документах, залежить від ефективності механізму протидії загрозам і небезпекам розвитку вищої освіти як системи, основними з яких визначено:

- зниження конкурентоспроможності національних ЗВО та, як наслідок, втрата потенціалу наукових шкіл, зниження престижності професій науковця і педагога;
- недофінансування закладів вищої освіти, криза неплатежів унаслідок інфляції,
- погіршення демографічної ситуації та соціально-економічні кризи.

Важливою складовою цього механізму є державна політика щодо розвитку та модернізації системи освіти загалом та вищої освіти зокрема, в основі якої повинна бути виважена стратегія, визначені стратегічні пріоритетні напрями її реалізації, їх науково-методологічне та прогнозно-аналітичне обґрунтування.

Забезпечення економічної безпеки НСВО та вітчизняних ЗВО, що відбувається в умовах трансформації національної соціально-економічної системи, євроінтеграції та глобалізації і характеризується посиленням загроз зовнішнього середовища, потребує прийняття складних управлінських рішень із урахуванням стратегічних пріоритетів та стратегічних цілей розвитку НСВО, рівня економічної безпеки та стану зовнішнього середовища і формування набору стратегічних альтернатив і підходу до вибору стратегії у сфері управління економічною безпекою.

Забезпечення економічної безпеки вітчизняних ЗВО та системи вищої освіти загалом є одним із важливих чинників соціально-економічного розвитку України та передбачає управління економічною безпекою ЗВО відповідно до чіткого довгострокового науково обґрунтованого курсу дій, тобто на основі застосування принципів стратегічного управління.

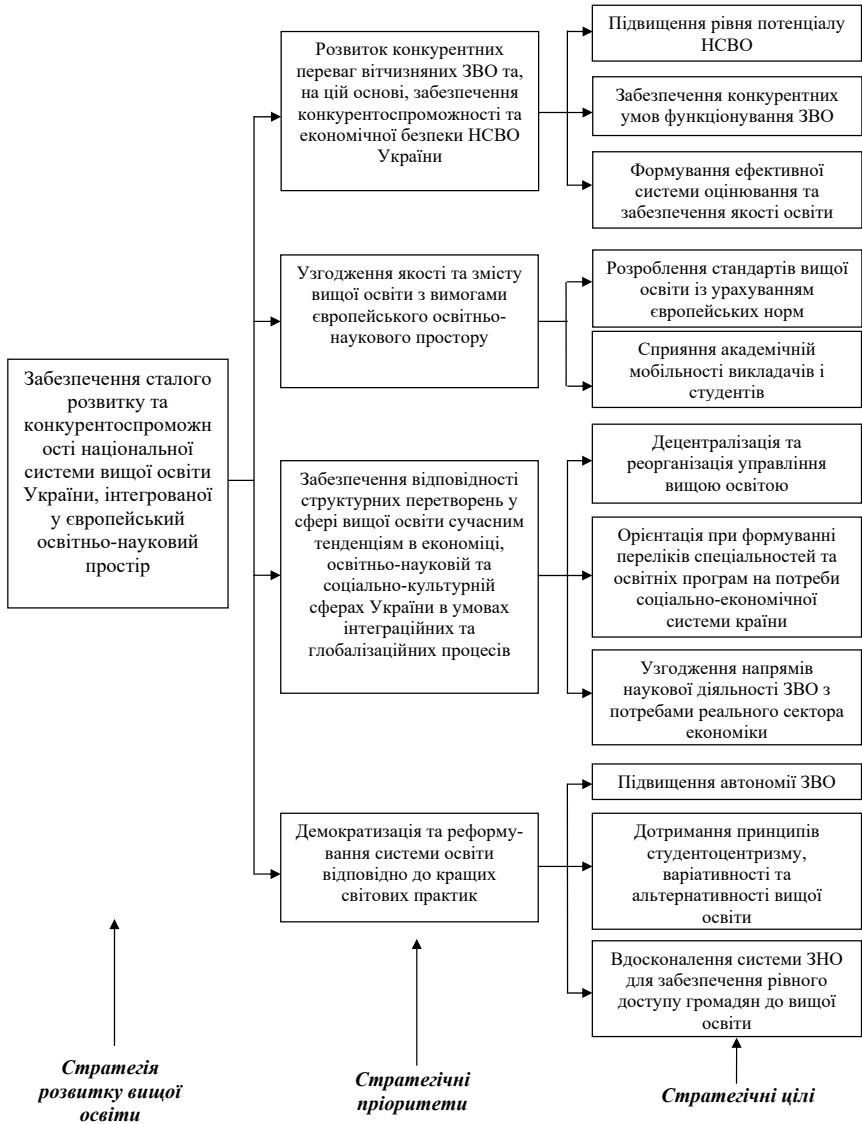


Рисунок 3.9 — Суцільність стратегічних пріоритетів і стратегічних цілей у контексті формування стратегії розвитку НСВО (систематизовано авторами)



Найчастіше вітчизняні та зарубіжні науковці досліджували питання стратегічного управління економічною безпекою підприємств. Найбільш розробленими на макроекономічному рівні є Концепція розвитку освіти України [5], Стратегія реформування вищої освіти [4] та Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні [3]. Також досліджено систему державного регулювання економічної безпеки ЗВО України [62]. Водночас у науковій літературі не прописано набір стратегічних альтернатив та методичне забезпечення процесу вибору стратегії економічної безпеки ЗВО.

Нижче запропоновано підхід до вибору стратегії управління економічною безпекою ЗВО, який ґрунтується на використанні результатів оцінювання стану зовнішнього середовища та рівня економічної безпеки ЗВО.

Основою для формування набору стратегічних альтернатив у процесі управління економічною безпекою ЗВО обрали результати оцінювання її рівня. Кожна із запропонованих стратегій урахує особливості діяльності ЗВО щодо забезпечення економічної безпеки за трьома векторами:

*1. Вектор підвищення рівня економічного потенціалу ЗВО на основі застосування моделі оптимізації інвестицій у його розвиток.*

Доцільність інвестування в підвищення рівня економічного потенціалу ЗВО обґрунтовується на основі аналізування його рівня із урахуванням рівня конкурентоспроможності ЗВО. Так, високий рівень економічного потенціалу ЗВО, який відповідає оцінці «відмінно», свідчить про те, що реалізація інвестиційних проектів, спрямованих на підвищення його рівня, не має першочергового пріоритету.

За достатнього та середнього рівнів економічного потенціалу ЗВО (оцінки відповідно «задовільно» та «добре») доцільно здійснювати інвестиції, однак лише якщо рівень конкурентоспроможності знаходиться на більш високому рівні або за умови, що керівництво має намір розширити діяльність ЗВО. При цьому цілі інвестування за основними напрямками відрізняються залежно від обраної стратегії управління економічною безпекою ЗВО.

Недостатній рівень економічного потенціалу ЗВО, якому відповідає оцінка «незадовільно», свідчить про необхідність здійснення вибору серед таких альтернативних варіантів дій:

- *реанімація ЗВО*, яка можлива за умови більш високого порівняно з рівнем економічного потенціалу рівня конкурентоспроможності та потребує інвестування в розвиток економічного потенціалу;
- *ліквідація ЗВО*, котра необхідна за умови, що рівень конкурентоспроможності ЗВО також є недостатнім. Інвестування в розвиток економічного потенціалу в цьому випадку є недоцільним.

*2. Вектор підвищення конкурентоспроможності ЗВО шляхом застосування теорії зацікавлених сторін.*

Результати оцінювання рівня конкурентоспроможності ЗВО можуть свідчити про доцільність (необхідність) її підвищення на основі застосування теорії зацікавлених сторін, зокрема, налагодження взаємин і партнерських зв'язків з іншими економічними суб'єктами. Так, високий рівень конкурентоспроможності ЗВО свідчить про високу ефективність комунікацій та взаємин із зацікавленими сторонами і, таким чином, про відсутність пріоритетної необхідності подальшого вдосконалення діяльності ЗВО в даному напрямі.

Достатній і середній рівні конкурентоспроможності ЗВО свідчать про доцільність активізації діяльності в напрямі вдосконалення взаємозв'язків ЗВО із зацікавленими сторонами лише за умови, що економічний потенціал ЗВО перебуває на більш високому рівні; або якщо економічний потенціал ЗВО знаходиться на одному рівні із його конкурентоспроможністю і одночасно керівництво ЗВО планує розширення його діяльності.

Недостатній рівень конкурентоспроможності ЗВО однозначно свідчить про необхідність вибору одного з альтернативних варіантів дій:

- *реорганізація ЗВО*, яка є доцільною за умови, що економічний потенціал ЗВО знаходиться на достатньому рівні. Ця альтернатива передбачає проведення активної роботи у складі новоутвореного ЗВО щодо з'ясування інтересів

зацікавлених сторін і пошуку можливостей стосовно їх задоволення. Цільові орієнтири забезпечення реалізації інтересів зацікавлених сторін визначають залежно від обраної стратегії управління економічною безпекою;

- *ліквідація ЗВО* є необхідною за умови, що рівень економічного потенціалу ЗВО також недостатній. Інвестування в розвиток економічного потенціалу в цьому разі є недоцільним.

### *3. Вектор розвитку ЗВО.*

Вектор розвитку ЗВО дає змогу виявити стани його розвитку, коли доцільно збільшення частки ринку (сегмента ринку), розширення діяльності або освоєння нових сегментів ринку, тобто диверсифікації.

Відповідно до запропонованого підходу вектор розвитку ЗВО застосовують за однакових рівнів економічного потенціалу та конкурентоспроможності ЗВО. Так, недостатні рівні економічного потенціалу та конкурентоспроможності зумовлюють необхідність ліквідації ЗВО. Диверсифікація по вертикалі та горизонталі рекомендується відповідно за достатнього та середнього рівнів економічного потенціалу та конкурентоспроможності ЗВО. Високий рівень економічного потенціалу та конкурентоспроможності ЗВО забезпечує можливість здійснення конгломератної диверсифікації.

Загалом запропонований набір стратегічних альтернатив містить 10 варіантів стратегії забезпечення економічної безпеки ЗВО, сформованих на основі трьох векторів управління (рис. 3.10).

Зазначимо, що рівні економічного потенціалу та конкурентоспроможності ЗВО є взаємозалежними. Так, підвищення економічного потенціалу ЗВО призводить до відповідного зростання якості освітніх послуг та НДР, підвищення публікаційної активності НПП, поліпшення інфраструктури та розширення асортименту супутніх послуг, що забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО. При цьому підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО обумовлює зростання доходів ЗВО, частину яких інвестують в економічний потенціал ЗВО (підвищення кваліфікації

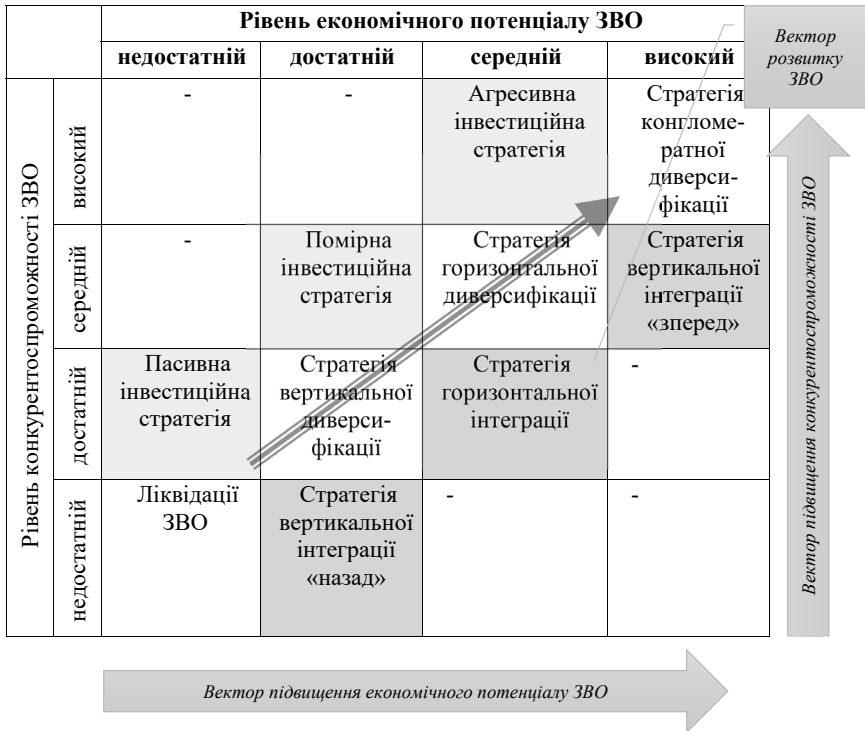
і мотивація праці персоналу, упровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес, ремонт приміщень та оновлення обладнання тощо).

Нижче наведено характеристики запропонованих стратегій управління економічною безпекою ЗВО.

Стратегії економічної безпеки, які відповідають вектору підвищення економічного потенціалу ЗВО:

- пасивна інвестиційна стратегія;
- помірна інвестиційна стратегія;
- агресивна інвестиційна стратегія.

***Пасивна інвестиційна стратегія рекомендована для застосовування закладами вищої освіти, які мають недостатній***



**Рисунок 3.10 — Набір стратегічних альтернатив управління економічною безпекою ЗВО (авторська розробка)**

рівень економічної безпеки через недостатній рівень економічного потенціалу, але рівень їхньої конкурентоспроможності достатній. Достатній рівень конкурентоспроможності ЗВО забезпечить їм можливість формування необхідного контингенту студентів. Проте надання освітніх послуг є для таких ЗВО надзвичайно складним завданням через дуже низький рівень людського капіталу, застарілість матеріально-технічної бази та інформаційно-комунікаційних ресурсів, недостатню якість освітніх послуг тощо. За таких умов доцільним є здійснення інвестицій в економічний потенціал ЗВО. Основні характеристики пасивної інвестиційної стратегії управління економічною безпекою ЗВО стратегії наведено в таблиці 3.3.

Помірною інвестиційною стратегією є оптимальною для управління економічною безпекою ЗВО, якщо її рівень є достатнім, а конкурентоспроможність ЗВО — на середньому рівні. Основним напрямом підвищення рівня економічної безпеки ЗВО при цьому є інвестування в розвиток економічного потенціалу для забезпечення відповідності його рівня (якості освітніх послуг і науково-дослідних робіт, кількості й рівня кваліфікації наукових і науково-педагогічних працівників, стану матеріально-технічної бази, рівня інформаційних і комунікаційних технологій) потребам значної кількості студентів і замовників науково-дослідних робіт, можливість взаємодії з якими забезпечується високим рівнем конкурентоспроможності ЗВО (табл. 3.4).

Сутність помірної інвестиційної стратегії полягає в тому, що інвестиції в розвиток економічного потенціалу ЗВО здійснюються переважно за напрямками, які забезпечують середній рівень доходів і ризиків. Зокрема, до таких інвестиційних програм слід зарахувати:

- програми підвищення якості освітніх послуг і науково-дослідних робіт;
- програми мотивації персоналу, насамперед науково-педагогічних працівників;
- програми вдосконалення інформаційного забезпечення освітнього процесу і наукової діяльності;
- програми розвитку внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

**Таблиця 3.3 — Основні характеристики пасивної інвестиційної стратегії управління економічною безпекою ЗВО (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>					
Рівень економічного потенціалу — недостатній					
Рівень конкурентоспроможності — достатній					
Рівень економічної безпеки загалом — недостатній					
<b>Об'єкти управління</b>					
<i>Адаптивність і захист</i>	<i>Фінанси</i>	<i>Клієнти</i>	<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	<i>Людський капітал</i>	<i>Партнери</i>
<b>Цільові орієнтири управління</b>					
Розширення переліку функцій управління ЗВО завдяки функції забезпечення економічної безпеки	Підвищення рівня економічної ефективності	Збереження клієнтської бази	Підвищення якості послуг	Підвищення рівнів кваліфікації та компетентності персоналу	Створення умов для партнерства в освітній та науковій сферах
<b>Основні завдання управління</b>					
Запровадження посади фахівця з економічної безпеки	Пошук оптимальних напрямів використання обмежених фінансових ресурсів	Забезпечення довгострокових взаємин з клієнтами шляхом підвищення практичної цінності освітніх послуг та НДР	Пошук і використання можливостей підвищення якості освітніх послуг та НДР, зокрема, на основі підвищення якості освітніх програм, компетентності та педагогічної майстерності НПП	Посилення роботи щодо підвищення кваліфікації та розширення компетентностей НПП	Виявлення потенційних партнерів і створення умов для реалізації їх інтересів у сфері освіти та науки

**Таблиця 3.4 — Основні характеристики помірної інвестиційної стратегії управління економічною безпекою ЗВО (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>					
Рівень економічного потенціалу — достатній					
Рівень конкурентоспроможності — середній					
Рівень економічної безпеки загалом — достатній					
<b>Об'єкти управління</b>					
<i>Адаптивність і захист</i>	<i>Фінанси</i>	<i>Клієнти</i>	<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	<i>Людський капітал</i>	<i>Партнери</i>
<b>Цільові орієнтири управління</b>					
Розширення діяльності щодо забезпечення економічної безпеки ЗВО	Підвищення рівня ділової активності	Підвищення рівня задоволення потреб клієнтів	Підвищення якості обслуговування	Забезпечення ефективності системи матеріального стимулювання праці	Розширення кола партнерів у освітній та науковій сферах
<b>Основні завдання управління</b>					
Створення служби економічної безпеки ЗВО	Розширення напрямів використання наявних необоротних та оборотних активів	Забезпечення довгострокових взаємин з клієнтами шляхом розвитку інфраструктури та забезпечення можливості отримання супутніх послуг	Налагодження внутрішніх бізнес-процесів, необхідних для забезпечення комфортних умов для студентів, партнерів та персоналу ЗВО	Забезпечення належних умов праці та створення системи стимулювання за результатами праці	Виявлення потенційних партнерів у сфері освіти та науки, підписання та виконання відповідних договорів

Помірна інвестиційна стратегія має свої переваги та недоліки.

*Перевагами цієї стратегії є:*

- середній рівень доходності та ризиковості інвестицій;
- забезпечення підвищення рівня економічного потенціалу і, відповідно, економічної безпеки ЗВО до рівня «добре»;
- покращення умов роботи і розвиток системи стимулювання праці.

*Недоліки стратегії:*

- необхідність здійснення суттєвих капіталовкладень;
- обмежене зростання кількості студентів ЗВО;
- орієнтація на створення умов для задоволення інтересів наявних клієнтів.

Агресивна інвестиційна стратегія передбачає здійснення високодохідних і водночас високоризикових інвестицій у підвищення рівня економічного потенціалу ЗВО. Застосування цієї стратегії доцільне для тих ЗВО, економічна безпека яких перебуває на середньому рівні, а рівень конкурентоспроможності — на високому. За таких умов доцільно забезпечити підвищення рівня економічного потенціалу і економічної безпеки ЗВО на основі реалізації нетрадиційних інвестиційних програм і проєктів, зокрема, інвестування з метою:

- *розширення переліку освітніх послуг* за рахунок формування попиту на нові перспективні інноваційні, поки що непопулярні освітні програми (спеціальності, напрями підготовки);
- *формування унікальної корпоративної культури та системи мотивації* з урахуванням матеріальних потреб як співробітників, так і студентів;
- *забезпечення освітнього процесу і науково-дослідницьких робіт сучасним обладнанням, технікою, програмним та інформаційним забезпеченням і технологіями.*

Агресивна інвестиційна стратегія має переваги й недоліки.

Основні її характеристики наведено в таблиці 3.5.

*Переваги агресивної інвестиційної стратегії:*

- високий рівень доходності інвестицій;



**Таблиця 3.5 — Основні характеристики агресивної інвестиційної стратегії управління економічною безпекою ЗВО (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>					
Рівень економічного потенціалу — середній					
Рівень конкурентоспроможності — високий					
Рівень економічної безпеки загалом — середній					
<b>Об'єкти управління</b>					
<i>Адаптивність і захист</i>	<i>Фінанси</i>	<i>Клієнти</i>	<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	<i>Людський капітал</i>	<i>Партнери</i>
<b>Цільові орієнтири управління</b>					
Удосконалення діяльності щодо забезпечення економічної безпеки ЗВО (аутсорсинг, консалтинг)	Підвищення рівня ліквідності	Підвищення рівня рентабельності окремих сегментів ринку	Здійснення інновацій	Забезпечення мотивації праці	Поглиблення партнерства
<b>Основні завдання управління</b>					
Періодичне залучення сторонніх організацій (спеціалістів) з питань економічної безпеки з метою підвищення ефективності діяльності служби економічної безпеки ЗВО	Здійснення високоприбуткових інвестицій	Виявлення унікальних сегментів ринку освітніх послуг та НДР і їх освоєння	Управління досягнень НТП (обладнання і технологій, програмного забезпечення) в освітню та наукову діяльність ЗВО	Створення унікальної корпоративної культури та забезпечення високого рівня мотивації	Реалізація нетрадиційних проектів співробітництва

- забезпечення високого рівня економічної безпеки ЗВО;
- досягнення позицій лідера на ринку освітніх послуг і науково-дослідних робіт.

*Недоліки агресивної інвестиційної стратегії:*

- необхідність значних капіталовкладень;
- високий рівень ризикованості інвестицій.

*Стратегії економічної безпеки, які відповідають вектору підвищення конкурентоспроможності ЗВО:*

- стратегія вертикальної інтеграції «назад»;
- стратегія горизонтальної інтеграції;
- стратегія вертикальної інтеграції «вперед».

*Стратегію вертикальної інтеграції «назад» застосовують для ЗВО, які мають недостатній рівень конкурентоспроможності та достатній рівень економічного потенціалу (табл. 3.6).*

За достатнього рівня економічного потенціалу ЗВО ризикує найближчим часом опинитися в кризовій ситуації, оскільки рівень його конкурентоспроможності, індикатором якої обрано кількість заяв абітурієнтів, — на дуже низькому (незадовільному) рівні. Це означає, що, маючи потенціал, необхідний для здійснення освітньої та наукової діяльності, ЗВО не може сформувати необхідний контингент студентів.

За таких умов доцільно застосувати стратегію вертикальної інтеграції «назад». Її сутність полягає в подоланні внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці насамперед шляхом налагодження відносин із загальноосвітніми навчальними закладами. Така стратегія дає змогу компенсувати недостатній рівень конкурентоспроможності ЗВО, оскільки забезпечує залучення до освітнього процесу випускників загальноосвітніх навчальних закладів, із яким співпрацює ЗВО.

*Переваги стратегії вертикальної інтеграції «назад» у тому, що безпосередня цілеспрямована взаємодія з абітурієнтами забезпечить:*

- отримання первинної інформації про інтереси та мотиви абітурієнтів;
- підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності;

Таблиця 3.6 — Основні характеристики стратегії вертикальної інтеграції «назад» (розроблено автором)

<b>Умови вибору</b>	
Рівень економічного потенціалу — достатній	
Рівень конкурентоспроможності — недостатній	
Рівень економічної безпеки загалом — недостатній	
<b>Зацікавлені сторони</b>	
<i>Загальноосвітні навчальні заклади</i>	<i>Абітурієнти (студенти)</i>
<b>Цільовий орієнтир</b> — налагодження партнерських зв'язків із закладами середньої освіти	
<b>Основне завдання управління</b>	
Забезпечення ефективності профорієнтаційної роботи із абітурієнтами, яка передбачає: <ul style="list-style-type: none"><li>– проведення опитувань, тестувань, консультацій учнів;</li><li>– реалізацію спільних із закладами середньої освіти заходів, проєктів, робіт (соціальних, волонтерських, профорієнтаційних);</li><li>– вивчення кон'юнктури ринку праці на основі вивчення пропозиції даного ринку, аналізування рівнів популярності та оплати праці окремих спеціальностей;</li><li>– дослідження можливостей працевлаштування випускників вітчизняних ЗВО за кордоном</li></ul>	

- зростання чисельності студентства ЗВО внаслідок взаємодії викладачів, випускників, студентів ЗВО та учнів загальноосвітніх навчальних закладів;
- підвищення конкурентоспроможності ЗВО.

*Недоліками стратегії вертикальної інтеграції «назад» визначено:*

- охоплення лише незначної частини абітурієнтів, що забезпечує отримання достовірної, але неповної інформації про їхні потреби;
- поширення інформації про ЗВО лише серед певних груп абітурієнтів;
- зростання питомих витрат часу та фінансових ресурсів на залучення одного студента (порівняно з іншими методами, зокрема реклами).

Стратегію горизонтальної інтеграції мають застосовувати ЗВО, які за достатнього рівня економічної безпеки мають середній рівень економічного потенціалу. Така ситуація свідчить про доцільність протидії загрозам на основі активізації діяльності ЗВО в напрямі підвищення його конкурентоспроможності. Це забезпечить реалізацію наявного економічного потенціалу і відповідне підвищення рівня економічної безпеки. Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає пріоритетний розвиток партнерських відносин з іншими вітчизняними та зарубіжними університетами на основі спільної участі в наукових та освітніх заходах і проектах, що сприятиме значному поширенню інформації про ЗВО, академічну мобільність студентів, запровадження практики отримання «подвійних» дипломів. Основні характеристики стратегії горизонтальної інтеграції наведено в таблиці 3.7.

*Переваги стратегії горизонтальної інтеграції:*

- скорочення витрат за рахунок об'єднання зусиль з іншими університетами. Зокрема, реалізація програми

**Таблиця 3.7 — Основні характеристики стратегії горизонтальної інтеграції (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>		
Рівень економічного потенціалу — середній		
Рівень конкурентоспроможності — достатній		
Рівень економічної безпеки загалом — достатній		
<b>Зацікавлені сторони</b>		
<i>Інші ЗВО</i>	<i>Абітурієнти (студенти)</i>	<i>Замовники НДР</i>
<b>Цільовий орієнтир</b> — розвиток партнерських відносин з іншими ЗВО, зокрема, з іноземними університетами з метою реалізації програми «подвійний диплом»		
<b>Основні завдання управління</b>		
Підвищення рівня ефективності освітньої та наукової діяльності на основі поєднання зусиль у сфері освіти і науки	Забезпечення можливостей наукової діяльності, академічної мобільності та самореалізації для студентів	Забезпечення можливості здійснення масштабних (або) складних міждисциплінарних НДР

«подвійний диплом» забезпечує залучення іноземних студентів за мінімальних витрат на профорієнтаційну та агітаційну роботу. Зі свого боку ЗВО, який здійснює набір за програмою «подвійний диплом», може перетворити можливість для студентів отримати одночасно із вітчизняним дипломом диплом іноземного університету на одну з основних свої конкурентних переваг;

- підвищення ефективності заходів і проєктів на основі дії синергетичного ефекту від взаємодії університетів;
- широке розповсюдження інформації про ЗВО завдяки проведенню спільних заходів, проєктів, робіт із залученням студентів.

*Недоліки стратегії горизонтальної інтеграції:*

- інформація про ЗВО поширюється здебільшого серед студентів і замовників науково-дослідних робіт інших університетів;
- одночасне підвищення конкурентоспроможності конкурентів;
- відсутність чітких механізмів регулювання такої взаємодії, що зумовлює ймовірність виникнення недобросовісної конкуренції.

*Стратегія вертикальної інтеграції «вперед»* рекомендована для ЗВО, економічна безпека яких на середньому рівні і одночасно рівень економічного потенціалу високий. Для таких закладів вищої освіти доцільно обрати напрям підвищення рівня конкурентоспроможності і економічної безпеки шляхом активізації діяльності щодо налагодження взаємин і партнерських зв'язків із бізнес-структурами.

Високий рівень економічного потенціалу ЗВО забезпечує можливість його ефективної співпраці з потенційними роботодавцями. Це сприяє підвищенню рівня практичної підготовки студентів та відповідності освітніх послуг ЗВО пропозиції на ринку праці, можливості для випускників працевлаштуватися за спеціальністю. За цих обставин роботодавці матимуть висококваліфікованих компетентних співробітників, а ЗВО — можливість диверсифікувати власні доходи та підвищити

конкурентоспроможність, що зі свого боку забезпечує високий рівень його економічної безпеки (табл. 3.8).

*Переваги стратегії вертикальної інтеграції «вперед»:*

- підвищення якості освітніх послуг та науково-дослідних робіт ЗВО завдяки забезпеченню їх відповідності потребам бізнес-структур;
- підвищення рівня конкурентоспроможності та відповідно економічної безпеки ЗВО до високого рівня.

*Недоліки стратегії вертикальної інтеграції «вперед»:*

- механізми взаємодії ЗВО із бізнес-структурами, зокрема тристороннє партнерство, державно-приватне партнерство, є досить складними;
- реалізація стратегії вітчизняними ЗВО потребує вдосконалення законодавства у сфері нормативно-правового регулювання державно-приватного партнерства, тристороннього партнерства та інших форм взаємодії ЗВО із бізнес-структурами.

**Таблиця 3.8 — Основні характеристики стратегії вертикальної інтеграції «вперед» (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>		
Рівень економічного потенціалу — високий		
Рівень конкурентоспроможності — середній		
Рівень економічної безпеки загалом — середній		
<b>Зацікавлені сторони</b>		
<i>Роботодавці</i>	<i>Абітурієнти (студенти)</i>	<i>Замовники науково-дослідних робіт</i>
<b>Цільовий орієнтир</b> — розвиток партнерських відносин з бізнес-структурами		
<b>Основні завдання управління</b>		
Скорочення невідповідності рівнів кваліфікації та переліку компетентностей випускників ЗВО потребам роботодавців	Підвищення практичної цінності освіти та, відповідно, імовірності успішного працевлаштування	Забезпечення наближення переліку та якості НДР до потреб реального сектора економіки

*Стратегії економічної безпеки, які відповідають вектору розвитку ЗВО:*

- ліквідація ЗВО;
- стратегія вертикальної диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломератної диверсифікації.

*Ліквідація ЗВО*, по суті, не є стратегією, а скоріше короткостроковим планом дій, не спрямованим на досягнення цілей ЗВО. Ліквідація ЗВО необхідна, якщо його економічний потенціал і конкурентоспроможність незадовільні (табл. 3.9).

Недостатній рівень економічної безпеки за недостатніх рівнів економічного потенціалу і конкурентоспроможності свідчить про те, що ЗВО перебуває в кризових умовах. Криза супроводжується загостренням внутрішніх соціально-економічних відносин та неефективністю взаємин із суб'єктами зовнішнього економічного середовища. За такої умови економічний потенціал ЗВО характеризується високим рівнем зношеності основних фондів, застарілістю матеріально-технічного та інформаційно-комунікаційного забезпечення освітнього процесу та науково-дослідних робіт, низьким рівнем людського капіталу, неефективністю системи управління тощо.

У зазначених умовах необхідно забезпечити мінімізацію негативного впливу на зацікавлені сторони ЗВО шляхом забезпечення максимально можливого виконання фінансових та інших зобов'язань перед студентами, замовниками НДР, персоналом ЗВО, партнерами.

*Стратегія вертикальної диверсифікації.* Достатній рівень економічної безпеки ЗВО за достатніх рівнів економічного потенціалу та конкурентоспроможності обумовлює доцільність застосування даної стратегії з метою управління економічною безпекою ЗВО. Сутність стратегії вертикальної диверсифікації полягає в тому, що протидія загрозам економічній безпеці ЗВО здійснюється насамперед шляхом розширення переліку послуг закладу вищої освіти завдяки таким, що забезпечують повніше задоволення інтересів абітурієнтів, студентів, випускників, замовників науково-дослідних робіт до та після здобуття

**Таблиця 3.9 — Основні характеристики процесу ліквідації ЗВО (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>					
Рівень економічного потенціалу — недостатній					
Рівень конкурентоспроможності — недостатній					
Рівень економічної безпеки загалом — недостатній					
<b>Об'єкти управління</b>					
<i>Адаптивність і захист</i>	<i>Фінанси</i>	<i>Клієнти</i>	<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	<i>Людський капітал</i>	<i>Партнери</i>
<b>Цільові орієнтири управління</b>					
Забезпечення неможливе	Забезпечення виконання фінансових зобов'язань	Забезпечення отримання клієнтами послуг	Зниження витрат	Скорочення персоналу	Виконання зобов'язань перед партнерами
<b>Основні завдання управління</b>					
Створення і забезпечення роботи ліквідаційної комісії	Виконання фінансових зобов'язань у порядку їх пріоритетності	Забезпечення безперервності отримання студентами освітніх послуг шляхом їх переведення до інших ЗВО. Завершення або передача НДР	Скорочення витрат у зв'язку із завершенням функціонування ЗВО	Звільнення і сприяння працевлаштуванню персоналу	Максимально можливе виконання зобов'язань перед партнерами. Припинення взаємин із партнерами

ними вищої освіти чи отримання результатів НДР. До таких послуг необхідно зарахувати курси підготовки абітурієнтів до ЗНО та вступних іспитів; допомога випускникам під час праце-



влаштування; консультування абітурієнтів та випускників, консалтинг (табл. 3.10).

*Переваги стратегії вертикальної диверсифікації:*

- відсутність необхідності здійснення суттєвих капіталовкладень;
- розширення діяльності ЗВО на основі більш повного задоволення потреб клієнтів (замовників освітніх послуг та науково-дослідних робіт);
- можливість створення фонду розвитку ЗВО завдяки зростанню доходів, кошти якого в майбутньому можуть бути використані для підвищення рівня економічної безпеки та досягнення її середнього рівня.

*Недоліком стратегії вертикальної диверсифікації* визначено те, що розширення діяльності ЗВО не передбачає розширення клієнтської бази і відповідно частки ринку.

*Стратегію горизонтальної диверсифікації* застосовують заклади вищої освіти з середнім рівнем економічної безпеки, за середніх рівнів економічного потенціалу і конкурентоспроможності. Зазначені умови є оптимальними для:

**Таблиця 3.10 — Основні характеристики стратегії вертикальної диверсифікації (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>	
Рівень економічного потенціалу — достатній	
Рівень конкурентоспроможності — достатній	
Рівень економічної безпеки — достатній	
<b>Зацікавлені сторони</b>	
<i>Абітурієнти (студенти)</i>	<i>Замовники науково-дослідних робіт</i>
<b>Цільовий орієнтир</b> — надання послуг до та після здобуття вищої освіти (замовлення НДР)	
<b>Основні завдання управління</b>	
Запровадження підготовчих курсів, в т. ч. допомога при підготовці до ЗНО; допомога при працевлаштуванні	Консалтинг на етапах замовлення та використання результатів НДР

- подальшої диверсифікації діяльності ЗВО в напрямі розширення переліку освітніх програм і науково-дослідних робіт;
- надання студентам можливості здобувати додаткові теоретичні знання та практичні навички;
- проведення різноманітних курсів;
- підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації.

Отже, сутність стратегії горизонтальної диверсифікації в тому, щоб скористатись високим рівнем конкурентоспроможності ЗВО і наявним економічним потенціалом з метою протидії загрозам зовнішнього середовища шляхом розширення переліку послуг, що надає заклад вищої освіти (табл. 3.11).

*Переваги стратегії горизонтальної диверсифікації:*

- невисока вартість реалізації стратегічних заходів;
- диверсифікація освітніх послуг і науково-дослідних робіт забезпечує можливість розширення частки ринку і освоєння нових його сегментів.

**Таблиця 3.11 — Основні характеристики стратегії горизонтальної диверсифікації (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>	
Рівень економічного потенціалу — середній	
Рівень конкурентоспроможності — середній	
Рівень економічної безпеки загалом — середній	
<b>Зацікавлені сторони</b>	
<i>Абітурієнти (студенти)</i>	<i>Замовники науково-дослідних робіт</i>
<b>Цільовий орієнтір</b> — розширення переліку освітніх послуг та НДР	
<b>Основні завдання управління</b>	
Можливість розширення переліку компетентностей, що стосуються основної спеціальності (освітньої програми), а також здобуття компетентностей поза її межами	Розширення переліку НДР, що здійснюються закладом вищої освіти

*Недоліком стратегії горизонтальної диверсифікації* є те, що вона може призвести до:

- підвищення собівартості послуг ЗВО;
- розширення переліку послуг може знизити якість певних освітніх послуг і науково-дослідних робіт.

*Стратегія конгломератної диверсифікації* — стратегія ЗВО-лідера. Ця стратегія рекомендована для застосування тим закладам вищої освіти, які мають високий рівень економічної безпеки за високого рівня економічного потенціалу і конкурентоспроможності. Сутність стратегії конгломератної диверсифікації полягає в тому, що ЗВО-лідер має змогу освоювати принципово нові послуги, види діяльності та виходити на нові ринки. Зокрема, стратегія конгломератної диверсифікації може передбачати: консалтинг, у т. ч. у сфері управління економічною безпекою, управління та реалізації соціальних і бізнес-проектів, створення наукових і технопарків, виходу ЗВО на європейський ринок освітніх послуг (табл. 3.12).

*Переваги стратегії конгломератної диверсифікації:*

- можливість виходу на європейський ринок освітніх послуг і науково-дослідних робіт;

**Таблиця 3.12 — Основні характеристики стратегії конгломератної диверсифікації (розроблено автором)**

<b>Умови вибору</b>	
Рівень економічного потенціалу — високий	
Рівень конкурентоспроможності — високий	
Рівень економічної безпеки загалом — високий	
<b>Зацікавлені сторони</b>	
<i>Абітурієнти (студенти)</i>	<i>Замовники науково-дослідних робіт</i>
<b>Цільовий орієнтір</b> — інновації в освітній та науковій діяльності	
<b>Основні завдання управління</b>	
Забезпечення інноваційності, максимальної унікальності деяких освітніх послуг та НДР	

- забезпечення довгострокової економічної безпеки високого рівня.

*Недоліком стратегії конгломератної диверсифікації* є те, що надмірна диверсифікація діяльності може призвести до суттєвого ускладнення організаційної структури і унаслідок цього знизиться ефективність управління закладом вищої освіти.

Загалом в основі запропонованого набору стратегічних альтернатив — забезпечення економічної безпеки ЗВО за трьома векторами, що гарантує збалансованість підвищення рівнів економічного потенціалу, конкурентоспроможності та диверсифікації ЗВО. Авторський підхід до вибору стратегії економічної безпеки ЗВО враховує результати оцінювання рівня економічної безпеки ЗВО за складовими та стану зовнішнього середовища, що забезпечує наукову обґрунтованість підходу та оптимальність обраної на його основі стратегії економічної безпеки ЗВО.

### **3.5. Макроекономічна модель управління економічною безпекою ЗВО в ринкових умовах**

У зв'язку з недостатніми обсягами фінансування та інвестування в контексті управління економічною безпекою системи ЗВО розроблено макроекономічну ринкову модель управління економічною безпекою системи ЗВО (концептуально-логічної) задля убезпечення високого рівня ефективності взаємодії між елементами системи ЗВО, держави та роботодавців. Основні її напрями та комплекс пропонованих заходів передбачають виконання комплексу дій (табл. 3.13).

Використовуючи сучасний доробок та результати аналізування наявних макромоделей функціонування і розвитку національних систем вищої освіти [61, 62], відзначимо основні переваги та позитивний міжнародний досвід сучасних концептів управління в цій площині (табл. 3.14).

**Таблиця 3.13 — Тріада комплексу заходів у межах ринкової макроекономічної моделі управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти (систематизовано у табличному вигляді автором)**

Об'єкт локалізації зусиль	Заходи, передбачені в межах пріоритетного напрямку
1	2
Забезпечення фінансування системи ЗВО	<p>1. Заміна моделі фінансування ЗВО (модель проектного фінансування) на більш прозору — модель за формулою, де, крім показників таких як кількість студентів, варто враховувати й результативність роботи закладів вищої освіти, про яку свідчать, зокрема, місця закладів вищої освіти в університетських рейтингах — як вітчизняних, так і світових; профільність закладів вищої освіти з урахуванням потреб НЕ в фахівцях, які здобувають у них вищу освіту. Це може бути виправданим з точки зору забезпечення потреб НЕ і послідовного підвищення рівня знань студентів ЗВО.</p> <p>2. Використання моделі проектного фінансування для фінансування освітніх програм, які враховували б потреби НЕ з урахуванням активізації процесів глобалізації та переходу виробництва до 6-го та 7-го технологічних укладів, а також для підготовки за цими програмами студентів.</p>
Практичне використання фахівців, які навчаються за кошти державного бюджету	<p>1. Враховуючи, що застосування високих технологій, насамперед, матиме місце у традиційних секторах НЕ (металургія, хімія, енергетика, сільське господарство ін.), доцільно розширити підготовку кадрів зі знанням високих технологій саме у цих сферах, використавши для цього як базові лабораторії наукових академічних установ.</p> <p>2. Розширення практики підготовки фахівців у ЗВО зі знаннями, які забезпечують реалізацію механізмів трансферу технологій, що сприятиме ліквідації розриву між фундаментальною наукою і практикою провадження в ресурсних обмеженнях інноваційної діяльності.</p>

	<p>3. Розроблення прозорої системи державного замовлення на підготовку кадрів у ЗВО на конкурсних засадах і розширення масштабів, спеціальностей та спеціалізацій підготовки фахівців (з подальшим призначенням для студентів підвищених стипендій) для забезпечення потреб ринку праці в працівниках, які можуть бути використані при виробництві продукції, що може бути віднесена до вищих технологічних укладів (5-го, 6-го і у перспективі — 7-го).</p> <p>4. Затвердження на законодавчому рівні можливості надання преференцій вступникам (це можуть бути додаткові бали при вступі, вступ без екзамену за фахом тощо) при вступі на спеціальності за профілем попереднього навчання, враховуючи профільність ЗВО і кількість абітурієнтів, які вступили з закладів професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти.</p> <p>5. Підвищених стипендій для пільгових категорій населення, які вступають на спеціальності, що є перспективними у контексті підвищення конкурентоспроможності України та забезпечення її переходу до СР.</p>
Ефективне співробітництво держави, ЗВО та роботодавців	<p>1. Організація виробничої та переддипломної практики, керівництво написанням курсових і дипломних робіт працівниками підприємств, на яких студенти проходять практику.</p> <p>2. Участь роботодавців у роботі різних експертних комісій, зокрема при акредитації закладів вищої освіти, створення комісій задля виявлення рівня підготовки студентів з ініціативи роботодавців, професійних співтовариств тощо.</p> <p>3. Здійснення виваженого підходу та врахування при визначенні обсягів фінансування закладів вищої освіти і бюджетного замовлення:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– профільності закладів вищої освіти з урахуванням потреб економіки в фахівцях, які здобувають у цих ЗВО вищу освіту;</li></ul>

	<p>– кількості заяв, поданих протягом певного періоду в динаміці абітурієнтами які послідовно здійснюють навчання за профілем. Це може бути виправданим з точки зору забезпечення потреб економіки і послідовного підвищення рівня знань, що може бути трампліном для подальшого розвитку фахівця як джерела економічного зростання.</p> <p>4. Здійснення постійного моніторингу ЗВО рівня фактичного працевлаштування випускників, які навчалися за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів, органів державної влади, юридичних осіб.</p> <p>5. Розвиток інноваційної інфраструктури за участі закладів вищої освіти: організація та розвиток інноваційних центрів, центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів, промислових кластерів, зокрема регіональних тощо.</p> <p>6. Збільшення видатків на вищу освіту й суттєве підвищення її ефективності, створення умов для залучення у сферу вищої освіти засобів із позабюджетних джерел.</p>
--	--

Ураховуючи те, що в сучасних умовах національна економіка функціонує в ресурсних обмеженнях і відповідно держава та корпорації, турбуючись про свою конкурентоспроможність (оскільки нагально потребують спеціалістів, які засвоїли провідні проривні технології), здатні генерувати системі умови щодо цілеспрямованого їх розвитку, то національні ЗВО свідомо відходять від пріоритету фундаментальної науки та надають перевагу її прикладним розробкам, передаванню знань студентам у сфері новітніх технологій. У цьому контексті наведені в таблиці 3.14 моделі класифікуємо [61] (табл. 3.15), оскільки мета їх реалізації має передбачати відповідність освітніх програм запитам і потребам держави й бізнесу, забезпеченню переходу певної країни та її регіонів до сталого розвитку.

У разі реальних умов функціонування системи ЗВО України (ще й за її діяльності в умовах нарощення суспільно-політичних і військово-економічних загроз і ризиків різної

**Таблиця 3.14 — Передові моделі управління розвитком системи вищої освіти деяких країн світу \***

Макроекономічні моделі управління системою вищої освіти
1. Німецька модель Гумбольдтівського дослідницького університету, (наукова та навчальна діяльність виступають в якості нерозривно пов'язаних між собою компонентів університетського життя. Студенти набувають досвід наукової діяльності у контексті передової науки, в процесі неперервного пошуку нових наукових знань.
2. Британська модель університету інтернатного типу (т. зв., модель «Оксбриджа»), заснована на тісному спілкуванні студентів з викладачами. Таке спілкування у формі індивідуальних занять студента з прикріпленням до нього наставника — тьютора — вважається не менш важливим для підготовки конкурентоздатного фахівця, ніж відвідування лекцій і семінарів.
3. Французька модель функціонування та розвитку університетів — великих шкіл — являє собою кастові ЗВО з особливою атмосферою мерітократичної спільноти, стверджуючої себе як управлінська еліта
4. Чикагська модель (в основу університетського курсу покладена загальноосвітня програма з яскраво вираженою гуманітарною спрямованістю).
5. Російська прагматична модель (орієнтована на не властиві класичній моделі університету види діяльності: комерцію, сервіс, підприємництво тощо).

*Джерело.* \* Визначено особливості та систематизовано у табличному вигляді автором за [61].

природи) автор підтримує висновки й обґрунтування, наведені розробниками в [63]. Останні стосуються доцільності запровадження та можливості використання в Україні різних типів макроекономічних моделей управління системою ЗВО та вдосконаленого змісту відповідно до умов функціонування національної економіки, стратегій управління задля розбудови в державі університетів світового класу.

Зокрема, і такого стратегічного інструментарію, передбаченого стратегіями «вшир», «вглиб» та особливо комбінованої стратегії управління системою ЗВО. Оскільки найкращої



**Таблиця 3.15 — Види макроекономічних моделей управління функціонуванням і розвитком системи закладів вищої освіти \***

Модель управління	Основоположні домінанти функціонування та розвитку системи ЗВО	Чинники підвищення конкурентоспроможності
Корпоративного університету	Сформована на замовлення й під егідою великих корпорацій. Їй властиві цільовий підбір студентів та забезпечення їх підготовки в малих групах; вузька професійна спеціалізація; здатність у короткі терміни змінювати навчальні плани у відповідності з потребами корпоративних замовників. Прикладом такого ЗВО є університет технологій Твента в Нідерландах, який здійснює підготовку висококваліфікованих кадрів для потреб промисловості, адаптуючи підприємницький підхід на всіх рівнях своєї діяльності: в освітній практиці, дослідницькій роботі, прийнятті управлінських рішень тощо. При цьому, в управлінні університетом використовується підприємницький підхід.	талановиті дослідники, викладачі та студенти, потужна ресурсна база й ефективна система управління університетом, у т.ч. академічна свобода та автономія університету; проривні наукові дослідження, інтеграція дослідницької компоненти у навчальну діяльність студентів; високорозвинена система державної підтримки університетів, фінансування державою наукових досліджень та інвестування коштів у розбудову університетської інфраструктури;
Інноваційна	Дає змогу майбутнім фахівцям поряд із дослідницькими навичками оволодівати широким колом соціально-економічних компетенцій та здатностей. Такі ЗВО, як правило, активно впроваджують дистанційні та інші інноваційні форми навчання і перепідготовки.	продуктивна співпраця з бізнесом, ін. організаціями та випускниками; використання при підготовці фахівців прогресивних мікробіологічних, генетичних, технічних технологій тощо.

*Джерело.* \* Сформульовано за [61–63] та систематизовано в табличному вигляді автором.

стратегії розбудови університетів світового класу поки що не існує, тож для розбудови висококонкуцентних ЗВО в Україні вважаємо за доцільне і відповідно найбільш імовірно використати ці три основні моделі стратегій [63], які представлено в таблиці 3.16. А у практичній площині, у контексті реалізації моделі управління економічною безпекою системи ЗВО задля ущільнення взаємодії в межах останньої та держави і роботодавців вважаємо за доцільне опрацювати оптимальну для України макроекономічну модель та стратегію управління розвитком

**Таблиця 3.16 — Типи стратегій управління розбудовою та розвитком високотехнологічних і конкурентоспроможних університетів \***

Стратегія	Сутність та зміст стратегічного інструментарію
«вшир» (breadth strategy)	Передбачає перехід від якісної масової вищої освіти — до створення університетів світового класу, яка застосовується, переважно в країнах Західної Європи; досягнення країною найвищих стандартів вищої школи у сфері науки та навчання, розширення загального доступу населення до високоякісних освітніх послуг, нарощування дослідницького потенціалу закладів вищої освіти та еволюційне виокремлення закладів вищої освіти, здатних конкурувати на глобальному ринку освітніх послуг.
«вглиб» (depth strategy)	Передбачає перехід від піонерних досліджень у проривних сферах знань — до створення університетів світового класу, використовувалася у країнах Східної Азії у другій половині ХХ ст. — Пекінський університет та Університет Цінхуа, Токійський університет й Університет Кіото, Національний Тайванський університет, Сеульський університет та інших, наразі — у Саудівській Аравії, Бразилії та деяких інших країнах). Вона полягає у розбудові (за активної участі й фінансової підтримки держави) закладів вищої освіти світового класу на базі невеликої кількості відомих закладів вищої освіти, спроможних здійснювати вагомі наукові дослідження.
Комбінована стратегія «вшир» та «вглиб»	(breadth depth strategy) — стратегічний інструментарій цієї стратегії є, певним чином, поєднанням двох стратегій — «вшир» та «вглиб». Зазвичай, використовується у США та Китаї й, наразі, набуває поширення у країнах Західної Європи.

*Джерело.* \* Виокремлено автором за даними, приведеними у [63].

національної системи ЗВО. Водночас слід врахувати логістичні взаємозв'язки і взаємодію ЗВО, держави і роботодавців як зацікавлених сторін у проведенні на практиці розробленого типу стратегії шляхом об'єднання зусиль задля підтримки тих університетів, що здійснюють підготовку фахівців за найбільш затребуваними на ринку праці, спеціальностями відповідності до галузей знань.

Об'єктивною основою для цього є те, що в сучасних умовах господарювання потреби ринку праці та вимоги роботодавців не враховують повною мірою у процесах активізації діяльності щодо забезпечення переходу держави та її регіонів до стало-го розвитку. Поряд із вищеописаним потрібно, розробляючи стратегії, урахувувати й сучасні масштаби розвиненості промислового потенціалу та конкурентні переваги у тих секторах реального сектора економіки, де ще зберігся науково-технічний та технологічний потенціал, зокрема в машинобудуванні.

Отже, запропоновано:

- 1) обрати для використання на практиці макроекономічну модель корпоративного університету, що уможливить запровадити тісну взаємодію ЗВО як важливих елементів НСЕС із суб'єктами господарювання та підготовку фахівців безпосередньо для працевлаштування на підприємствах, на замовлення яких ця підготовка відбувається;
- 2) використати стратегічний інструментарій, передбачений комбінованою стратегією «вшир» та «вглиб» (тобто *breadth depth strategy*).

Указане зумовлено тим, що на сучасному етапі розвитку НСЕС, коли загострюється конкуренція між випускниками вишів на ринку праці та ЗВО за абітурієнтів, ураховуючи їх залежність від економічних чинників, що зростає, реалізація комбінованої стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні стало-го розвитку країни та сприятиме нівелюванню негативних тенденцій, зменшенню загроз і ризиків для економічної безпеки системи ЗВО, що потребує також вдосконалення моделей фінансування вищої освіти.

Реалізація зазначеного сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ЗВО не лише всередині країни, а й на міжнародному рівні. Під час розроблення й обґрунтування запропонованої до використання макроекономічної моделі управління економічною безпекою системи ЗВО ( $MMSM_{S_{HEI}}$  — представлено далі) використано функціонально-цільовий підхід до підвищення рівня її економічної безпеки із урахуванням можливості настання небажаних змін за несприятливих обставин (чинники викликів, небезпек, загроз і ризиків). Саме на використанні функціонально-цільового підходу в управлінні ЗВО наголошено і в [64], де підтверджено й авторські обґрунтування щодо того, що саме цей підхід дасть змогу реалізувати загальносистемні функції управління в контексті досягнення конкретних цілей сталого розвитку, реалізація яких сприятиме й досягненню необхідного рівня економічної безпеки.

Щодо пріоритетних функцій у площині реалізації управління економічною безпекою системи ЗВО, то визнаємо, що серед науковців погляди щодо їхньої сутності не збігаються. Так, зокрема, у [65, с. 58; 66, с. 19] виокремлено: планування або розроблення програми на майбутнє; організація або розроблення організаційної структури; управління персоналом, координація, контролювання або перевірка програм. У тій же розробці та в [65, с. 58; 66, с. 30] пропонують такі: прогностична, коригувальна та регульовальна. Разом із вищевказаним описаними функціями в [65, с. 58; 67] вважають базовими науково-теоретичну і регулятивно-оцінювальну. А в працях [65, с. 58; 67, с. 29] визнано такі функції: планування, організація, координація, контролювання, регулювання, облік, аналізування.

Щодо управління у сфері саме економічної безпеки [65, с. 58; 68, с. 33] виокремлено ще додатково функції: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавчу, контрольню-діагностичну, регулятивно-корекційну. Зокрема, визнаємо, що реалізація цільових завдань у межах системи ЗВО також передбачає [64, с. 140] виконання функцій із: прогнозування і планування, фінансування і кредитування; організації і оперативного управ-

ління, обліку і звітності, аналізування й оцінювання, оплати і стимулювання.

Зважаючи на наведений вище перелік цільових функцій управління, зазначимо, що їх не повною мірою можна використати на рівні системи ЗВО. Зазначене вимагає формування набору специфічних функцій задля управління економічною безпекою системи ЗВО, що, урахувуючи комплексність розв'язання цільових завдань, передбачає: прогнозування та планування, фінансування, організування, аналізування і контролювання. Саме на цьому переліку цільових функцій ґрунтується формування функціонально-цільового підходу задля реалізації головних цілей управління економічною безпекою в межах національної системи ЗВО. Відповідно до зазначеного метою управління економічною безпекою системи ЗВО визначено підвищення її результативності, наприклад — заходи, що мають бути запроваджені в процесі реалізації ринкової макроекономічної моделі управління економічною безпекою системи ЗВО задля здійснення ефективної взаємодії системи ЗВО, держави та роботодавців за групами показників, на основі яких, зокрема, оцінено економічну безпеку системи ЗВО (фінанси, внутрішні процеси, студенти, навчання і розвиток — оскільки останні є підсистемами управління) та показниками, що характеризують сферу її управління (фінансове та організаційне забезпечення, забезпеченість студентами і науково-педагогічними працівниками).

Отже, зважаючи на окреслені автором напрями ринкової макроекономічної моделі управління економічною безпекою системи ЗВО задля забезпечення ефективної взаємодії системи ЗВО, держави та роботодавців завдяки обґрунтованим складникам цільових і специфічних функцій, впливає: інноваційні відносини ЗВО з державою передусім вибудовуються у площині вибору науково-обґрунтованої моделі фінансування діяльності, у т.ч. інноваційної. Доцільність використання функціонально-цільового підходу до управління економічною безпекою системи ЗВО зумовлена на визначених напрямках управління нею. При За таких умов реалізація перерахованих вище цільових і специфічних функцій сприятиме запровадженню у практику

авторського підходу та виконанню дій відповідно до поставлених цілей — активізації процесів забезпечення переходу держави та її регіонів до сталого розвитку. Задля вдосконалення моделі фінансування у контексті управління економічною безпекою системи ЗВО доцільно залучити до державного фінансування приватних коштів із застосуванням важелів і регуляторів, які використовують нині в розвинених країнах світу. Так, [62], у Німеччині — частка приватних джерел фінансування в загальному обсязі витрат на університетську освіту становить — 8,2%, у Данії — 2,4%, Португалії — 7,5%. Кращі у світі [69, 70] американські університети є приватними неприбутковими установами, Оксфордський та Кембриджський державні, але мають найширшу автономію. В українському освітньому секторі домінує державна власність, однак не має підтримки в межах реалізації міжнародних і приватних освітніх проектів (зберігається надмірно деталізована централізована система фінансування).

Використовуючи корпоративну модель разом із комбінованою стратегією «вшир» та «вглиб» (*breadth depth strategy* — тобто, *combined strategy* — CS) задля реалізації інтересів ЗВО, держави та роботодавців у комплексі, можна врахувати потреби ринку праці у висококваліфікованих фахівцях, яких можливо залучити до виробництва реального сектора, що належать до 5-го, 6-го та 7-го технологічних укладів (доведено автором у [70, 71]).

Відтак у загальному вигляді структурно-логічну схему замкненого управління ЕБ системи ЗВО у контексті забезпечення переходу держави та її регіонів до СР за функціонально-цільовим форматом можна представити на рисунку 3.11. А з огляду на наведені на рисунку 3.11 взаємозв'язки та взаємозалежності між відповідного типу стратегією управління (комбінованою) «вшир» та «вглиб» (*breadth depth strategy*), у т.ч. й сферами управління ЕБ системи ЗВО, функціонально-цільовим механізмом та визначеними в його межах цільовими й специфічними функціями, пропонуємо використати концептуально-аналітичну модель управління за функціонально-цільовим форматом за результатами обґрунтування та формалізації

макроекономічної ринкової моделі управління економічною безпекою системи ЗВО у вигляді формули (3.1):

$$MMSM_{S_{HEI}} = [\{mss\} : \{sm\} \cup m m_{es}^{HEI} \cap \{s_{m_{es}m}^4 \cup st_{m_{es}}\} \cup \cup (\{R_e \wedge R_3\} f^4 \cap \{cc\} \cap (U^R) \cap (B^C) \Rightarrow m s_{com}^{HEI}) : \Leftrightarrow s d_{s@r} \quad (3.1)$$

де:  $MMSM_{S_{HEI}}$  — макроекономічна ринкова модель управління ЕБ системи ЗВО в Україні;

$mss$  — підсистеми управління ЕБ системи ЗВО;

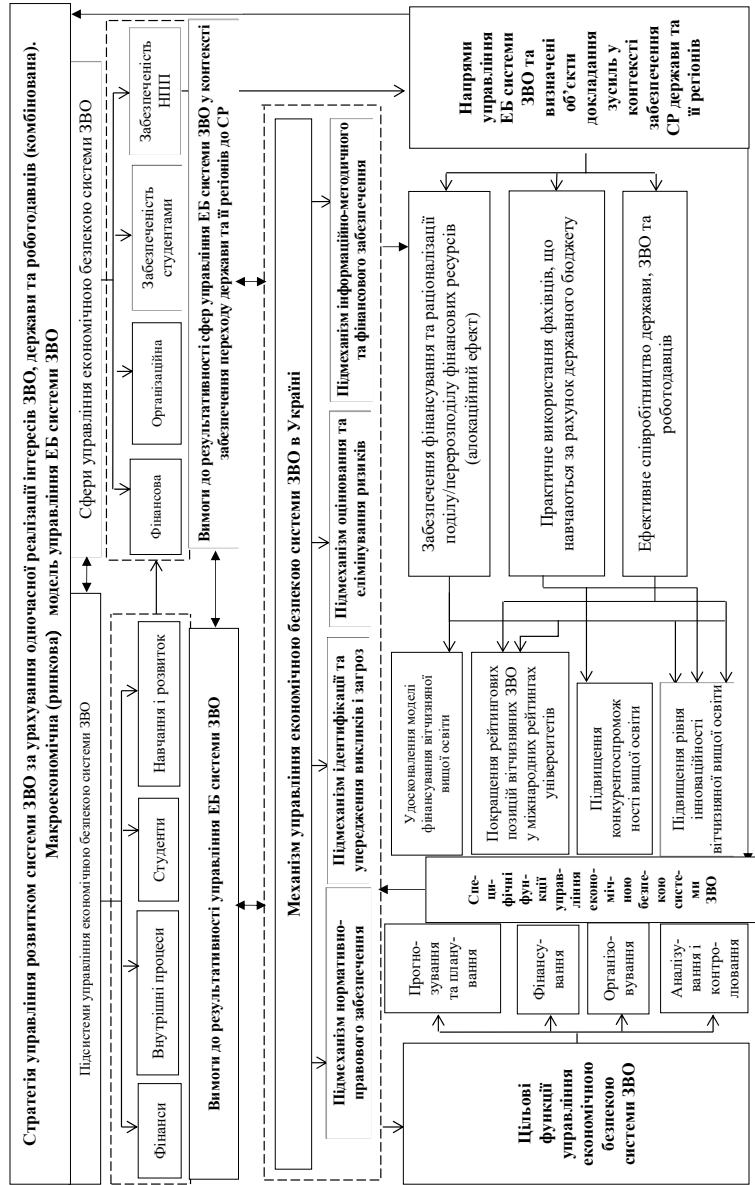
$sm$  — сфери управління ЕБ системи ЗВО;

$m m_{es}^{HEI}$  — механізм управління ЕБ системи ЗВО у складі

з чотирьох —

$s_{m_{es}m}^4$  — підмеханізмів управління ЕБ системи ЗВО, до яких інкорпоровано стратегічний інструментарій оптимальної для України макроекономічної ринкової моделі управління ЕБ системи ЗВО —  $st_{m-es}$ ;

$\{R_e \wedge R_3\} f^4$  — мультиплікативний ефект за результатами реалізації дії функціонально-цільового механізму, що обумовлює трансформацію і зміну як цільових, так і специфічних функцій управління, які, синхронно ініціюючи: а)  $\{cc\}$  — замкнений зворотний зв'язок (алармовий зв'язок), що виникає унаслідок виконання на практиці прийнятих управлінських рішень та розв'язання цільових і специфічних завдань; б)  $(U^R)$  — ущільнення взаємодії між ЗВО, державою та роботодавцями; в)  $(B^C)$  — нарощення певного комплексу елементарних потенціалів інноваційного, інформаційного та управлінського потенціалу тощо у складі стратегічного потенціалу держави і відповідно регенерацію масштабів потенціалу сталого розвитку, що передбачено запропонованою автором для запровадження в Україні комбінованою стратегією управління розвитком системи ЗВО, яка розроблена задля одночасної реалізації інтересів ЗВО, держави та роботодавців ( $m s_{com}^{HEI}$ ), та уможливорює генерування системних когнітивно-інформаційних, технологічних, інноваційних та інтелектуальних ознак для забезпечення цілеспрямованого поступу держави та її регіонів до сталого розвитку —  $s d_{s@r}$ .



**Рисунок 3.11 — Структурно-логічна замкнена схема реалізації функціонально-цілового підходу до управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти (розроблено автором)**



Отже, удосконалений механізм управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти функціонально-цільового типу (МУЕБ<sub>СЗВО-ФЦ</sub>) має чотирьохвимірний просторовий формат, оскільки складається з чотирьох підмеханізмів. А саме: нормативно-правового, ідентифікації та упередження викликів і загроз, оцінювання та елімінування ризиків, інформаційно-методичного та фінансового забезпечення. Саме ці системоутворювальні регулятори і забезпечують синхронний перебіг подій із інтенсифікації процесів нагромадження інтелектуального потенціалу вищої школи, підвищення результативності управління її економічною безпекою та раціоналізації освоєння національного стратегічного потенціалу завдяки імплементації в управлінську практику авторської макроекономічної моделі управління ринкового типу ( $M M S M_{SHEI}$ ), реалізованої в сучасних умовах господарювання НЕ (які є несприятливими, у т. ч. і для соціально-економічних, культурних,

<b>ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>				
Синхронність застосування визначеної сукупності принципів задля розбудови та реалізації дії механізму	Цільові та специфічні функції реалізації дії авторського механізму	Чотирьохвимірні системоутворювальні важелі та регулятори цілеорієнтованого впливу, які інкорпоровано до механізму управління	Рівні (чотири) реалізації механізму – національна економіка; реальний сектор економіки; вид економічної діяльності – вища освіта; заклад вищої освіти	Ресурси реалізації дії механізму: матеріальні; технологічні; інтелектуальні; управлінські; кадрові; інформаційні; когнітивно-організаційні тощо
<i>Елементарні підмеханізми</i>				
Підмеханізм нормативно-правового забезпечення	Підмеханізм ідентифікації та упередження викликів і загроз	Підмеханізм оцінювання та елімінування ризиків різної природи	Підмеханізм інформаційно-методичного та фінансового забезпечення	

Рисунок 3.12 — Структура функціонально-цільового механізму управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти (розроблено автором)

технологічних, інтелектуальних тощо її параметрів) у контексті переходу держави та її регіонів до сталого розвитку.

Ураховавши зазначене, констатуємо, що в Україні, де попит на нові знання з боку виробництва є незначним, важливим залишається необхідність ефективного співробітництва ЗВО, держави та роботодавців, що потребує використання на теренах України досвіду провідних європейських країн для розроблення ринкової моделі управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти задля здійснення ефективної взаємодії системи ЗВО, держави та роботодавців у контексті управління ЕБ системи закладів вищої освіти з запровадженням моделі корпоративного університету та використання стратегії «вшир» і «вглиб» (breadth depth strategy).

Варто застосувати формат структурних компонент функціонально-цільового механізму управління ЕБ системи ЗВО (рис. 3.12).

### **3.6. Прогнозування результативності управління економічною безпекою у разі реалізації комбінованої стратегії**

Дослідження засвідчили, що низька якість української вищої освіти в поєднанні із високою вартістю та незначними обсягами інвестицій у цю сферу є причинами зменшення кількісних показників вищої освіти, про що свідчать виявлені особливості її розвитку [72]. Зазначене справляє негативний вплив не лише на якість вищої освіти, а й на рівень економічної безпеки системи ЗВО як стану захищеності (трактування цього поняття оприлюднене в працях автора).

У цьому контексті задля реалізації на практиці авторської макроекономічної моделі управління економічною безпекою системи ЗВО з урахуванням ринкової складової задля забезпечення ефективної взаємодії держави, системи ЗВО і роботодавців та її ключових елементів, якими мають стати заходи за

запропонованими напрямками задля забезпечення її фінансування, практичного використання фахівців, які навчаються за кошти державного бюджету, ефективного співробітництва держави, системи ЗВО та роботодавців з урахуванням впливу інноваційної складової на економічну безпеку системи ЗВО, спрогнозовано рівень економії безпеки системи ЗВО, який описано у праці [73]. Задля підвищення ефективності управління цією системою сформували прогнозні значення показників, визнаючи, що дослідження процесів, які спостерігаються у сфері вищої освіти, та визначення вагомості їхнього впливу на економічну безпеку системи ЗВО, поряд із виявленням наявних тенденцій і закономірностей у проблемній площині, передбачає насамперед пошук і визначення взаємозв'язку кількісних та якісних показників й оптимального напрямку їх розвитку з використанням засобів і методів економіко-математичного моделювання. Погоджуємося із твердженнями, які обґрунтовані та деталізовані у [74, 75] щодо доцільності використання в модельних процедурах саме компонентного аналізу (одним із його різновидів є факторний аналіз методом головних компонент).

Отже, удосконалений методичний підхід щодо оцінювання економічної безпеки системи ЗВО є:

- *інструментальною основою моделі її оцінювання, який розроблено із використанням комбінованого факторно-функціонального підходу. Він ґрунтується на запропонованій чотирьохкомпонентній системі збалансованих показників результативності функціонування національних ЗВО, створеній за синхронного використання ієрархічного та фасетного методів дослідження (бере до уваги показники, які характеризують сферу її управління у контексті фінансового забезпечення, організаційного, контингенту студентів та науково-педагогічних працівників) з урахуванням принципів побудови збалансованої системи показників, адаптованої під потреби сучасної системи ЗВО згідно з вимогами;*
- *елементарним інструментом, на якому ґрунтується методичний підхід до оцінювання результативності*

управління економічною безпекою системи ЗВО (бінарним за означенням, оскільки складається з двох замкнених алгоритмів), за результатами якого отримані кількісні відносні значення рівня економічної безпеки і масштабів потенціалу сталого розвитку (усталені процедури обчислення останнього виконують за етапами, беручи до уваги власні вагові коефіцієнти розрахованих за використання усталеного методу — МЛМ, інкорпуються до оцінювальних моделей структурного типу, розроблених задля обчислення вимірів результативності управління економічною безпекою системи ЗВО в певному часовому контенті.

Отже, як і запропонований автором до використання методичний підхід щодо оцінювання економічної безпеки, так і вдосконалений методичний підхід щодо оцінювання результативності управління, мають замкнену природу. Це забезпечує постійне підвищення (уточнення) вимог до рівня економічної безпеки та результативності управління економічною безпекою системи ЗВО загалом.

Замкнену схему розроблення та використання методичного підходу щодо оцінювання економічної безпеки системи ЗВО наведено автором на рисунку 3.13, а замкнену послідовність реалізації методичного підходу до оцінювання результативності управління ЕБ системи ЗВО — на рисунку 3.14.

Задля деталізації опису замкнених процедур із реалізації методичного підходу щодо оцінювання результативності управління економічною безпекою системи ЗВО необхідно насамперед детально визначити рівень її економічної безпеки за авторською методикою. Так, зокрема, загальна економіко-математична модель економічної безпеки системи ЗВО, з урахуванням усіх факторних ознак (на основі інтегрального індикатора виконана за допомогою регресійного аналізу на основі множинної регресії), має вигляд формули (3.2):

$$II_{ЕБСЗВО} = b_0 + b_{I_\Phi} \times I_\Phi + b_{I_{ВП}} \times I_{ВП} + b_{I_C} \times I_C + b_{I_{HP}} \times I_{HP} + C_i, \quad (3.2)$$

де  $II_{ЕБСЗВО}$  — інтегральний індикатор ЕБ системи ЗВО;  
 $b_0, b_1, b_2, b_3, b_4$  — коефіцієнти моделі;

*Розділ III. Стратегічне управління економічною безпекою національної системи вищої освіти України в умовах глобалізації*



**Рисунок 3.13 — Етапи формування та використання методичного підходу щодо оцінювання економічної безпеки системи ЗВО [76–77]**

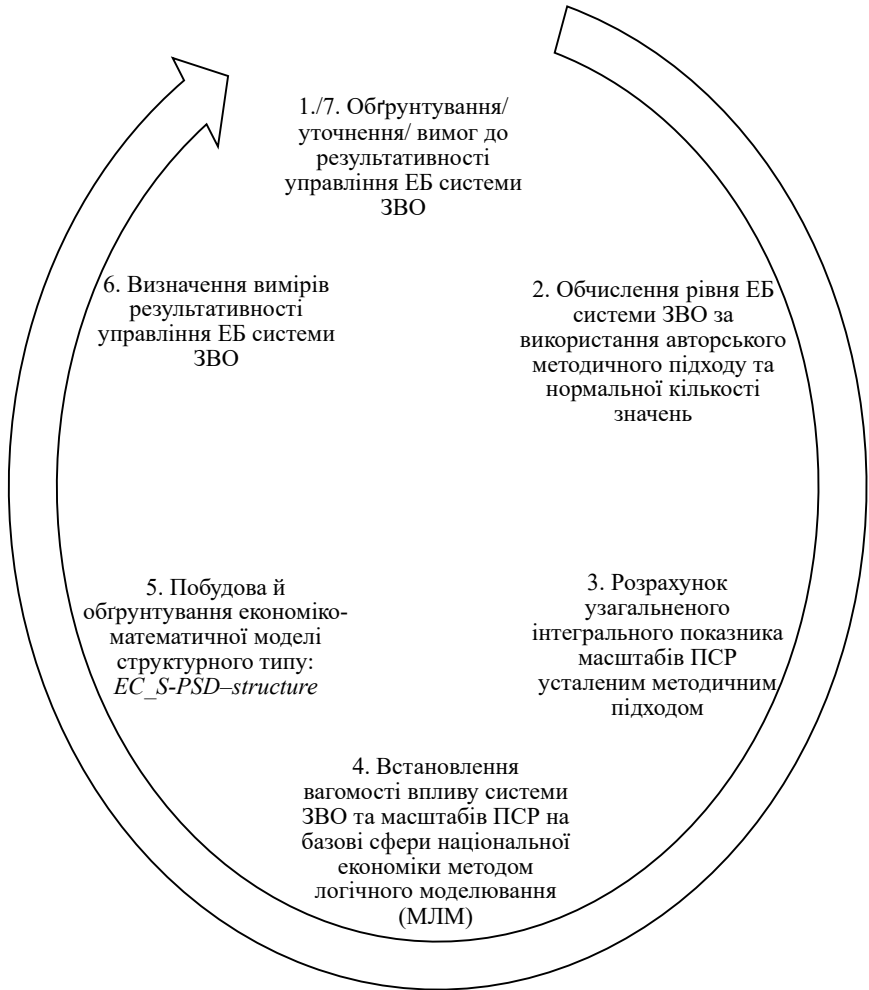


Рисунок 3.14 — Замкнена схема реалізації методичного підходу щодо оцінювання результативності управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти (розроблено автором)

$I_{\Phi}$ ,  $I_{ВП}$ ,  $I_C$ ,  $I_{\Phi}$  — чинники моделі — агрегований показник за групою «Фінанси» ( $I_{\Phi}$ ); агрегований показник за групою «Внутрішні процеси» ( $I_{ВП}$ ); агрегований показник за групою «Студенти» ( $I_C$ ); агрегований показник за групою «Навчання і розвиток» ( $I_{НР}$ );

$C_i$  — незалежні, нормально розподілені випадкові величини з нульовим математичним очікуванням та дисперсією  $\sigma^2$  (помилки спостережень).

Водночас ураховано результати факторного аналізу методом головних компонент (вхідні індикатори — інтегральні індикатори показників за групами та інтегральний індикатор). Натомість за методичним підходом щодо оцінювання результативності управління економічною безпекою системи ЗВО будують економіко-математичну модель структурного типу за форматом *EC\_S-PSD-structure* (economic security — potential for sustainable development — structure) для обчислення вимірів. При цьому передбачають використання:

а) багатовимірної системи відносних показників при розрахунку узагальненого інтегрального показника масштабів ПСР;

б) вагових коефіцієнтів впливу конститутивно-ключових чинників економічної безпеки та масштабів потенціалу сталого розвитку на базові сфери національної економіки (на структурі: галузеву, економіко-технологічну, технічну, інноваційно-інформаційну, організаційно-функціональну, управлінську, екологічну, соціальну).

Насамкінець розраховують за значеннями рівня економічної безпеки та потенціалу сталого розвитку на основі *EC\_S-PSD-structure* виміри результативності управління економічною безпекою системи ЗВО.

Формування прогнозних значень показників здійснюють за такою схемою в три етапи:

1. Значення показників, зміна яких є чинниками значного впливу (вони мають чітку тенденцію до зростання), визначені залежно від їхніх прогнозних меж, коефіцієнта варіації, імовірності того, що вони досягнуть запланованих значень унаслідок реалізації запропонованих заходів, від того, до показників

стимуляторів чи дестимуляторів вони належать, а також змісту регресійної моделі економічної безпеки системи ЗВО.

2. Значення показників, зміна яких є чинниками помірного впливу, визначено залежно від їх можливих значень унаслідок реалізації запропонованих заходів, від того, до показників стимуляторів чи дестимуляторів вони належать, а також змісту регресійної моделі економічної безпеки системи ЗВО.

3. Значення показників, зміна яких є чинниками слабого впливу, визначено залежно від їх можливого настання внаслідок реалізації запропонованих заходів, від того, до показників стимуляторів чи дестимуляторів вони належать, а також змісту регресійної моделі економічної безпеки системи ЗВО.

Прогнозні значення показників сформовані в такий спосіб:

1. Для формування показників на 2018 р. використано їх фактичні значення за даними [79–83].

2. Показники на інші прогнозні роки сформовано в такій послідовності, як представлено автором в таблиці 3.17.

Вихідні дані для здійснення нормалізації показників визначено за даними таблиці Б.1, Додатка Б та наведено в таблиці Б.2–Б.5, Додатка Б. За даними таблиць Б.1–Б.5, Додатка Б здійснено нормалізацію показників за формулами (3.3)–(3.4). Нормалізовані значення показників наведено в таблиці 3.16–3.19.

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_{ij}^{\min}}{X_i^{\max} - X_i^{\min}}; \quad (3.3)$$

$$Z_{ij} = \frac{X_i^{\max} - X_{ij}}{X_i^{\max} - X_i^{\min}}; \quad (3.4)$$

де  $Z_{ij}$  — нормалізоване значення  $i$ -го показника для  $j$ -ї одиниці сукупності,  $i = 1, n$ ;  $i = 1, m$ ;  $n$  — кількість показників,  $m$  — кількість одиниць сукупності;  $X_{ij}$  — вхідне значення  $i$ -го показника для  $j$ -ої одиниці сукупності.

Так, зокрема, нормалізовані показники для оцінювання економічної безпеки системи ЗВО за групою «Фінанси» наведено в таблиці 3.18. Нормалізовані показники для оцінювання



Таблиця 3.17 — **Формування вихідної бази даних для прогнозування**

Послідовність процедур	Змістовність виконання процедур із формування вихідної бази даних
2.1	Видатки на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту (X 1) визначені у таких межах: 2018 р. та 2019 р. — за даними [84]. На інші роки їх підвищення з урахуванням уповільнення зростання економіки прогнозується кумулятивно в межах зростання загальних видатків зведеного бюджету на 9,0%.
2.2	ВВП (у фактичних цінах) — X 2 — визначений з урахуванням прогнозів Національного банку України у «Інфляційному звіті» [85] прогнозує ВВП на рівні 2,5% у 2019 році, у 2020–2021 роках зростання пришвидшиться — до 2,9% і 3,7% відповідно та прогнозів МВФ [86]. На наступні періоди прогнозується кумулятивне його збільшення на 3,7%.
2.3	Загальні видатки зведеного бюджету (X 3) визначені з урахуванням прогнозу на 2019 рік [83]. На наступні періоди прогнозується кумулятивне їх збільшення на 9,0%. Ураховуючи «очікування щодо адаптації бізнесу до зміни економічних умов» Урядом [87].
2.4	Ті показники, зміна яких зарахована до чинників значного впливу, як-то X 4–X 8; X 10; X 13–X 16; X 18 (прийнято осіб на початковий цикл навчання (без тих, які прийняті для продовження навчання з метою здобуття більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня), осіб; кількість випускників, осіб; кількість студентів, осіб; обсяг державного замовлення (прийому), осіб; кількість студентів, котрі навчалися за рахунок державного бюджету, осіб; кількість студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб; кількість науково-педагогічних працівників у ЗВО, осіб; кількість науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук, осіб; кількість аспірантів на кінець року, осіб); їх значення за роками прогноуються кумулятивно більше на 1,0%, ніж у попередньому році (крім кількості ЗВО, од. та кількості наявного населення (за оцінкою) на 1 січня, осіб), їх значення прогнозується кумулятивно на 1,0% менше, зважаючи на явні тенденції та вплив чинників, зокрема воєнних), зважаючи на кон'юнктуру та стабільне зменшення протягом аналізованого періоду. Ці показники (видатки на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту, X 1; валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), X 2; загальні видатки зведеного бюджету, X 3), зміна їх зарахована до групи чинників слабого впливу.

Закінчення табл. 3.17

2.5	Ті показники, зміна яких належить до чинників помірного впливу, як-то X 11-X 12; X 17; X 19 (кількість студентів, які навчались за рахунок місцевих бюджетів, осіб; кількість студентів, які навчались за рахунок органів державної влади, юридичних осіб; кількість науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук, осіб; кількість докторантів на кінець року, осіб), їх значення за роками прогнозуються кумулятивно на 1,0% більше, ніж в попередньому році, зважаючи на кон'юнктуру та стабільне зменшення (крім кількості науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук, осіб) протягом періоду, за який проводили аналіз.
2.6	Такий показник, як «обсяг державного замовлення (випуску), осіб» (X 9), зміна якого належить до групи чинників слабого впливу, його значення за роками прогнозуються кумулятивно на 1,0% більше, ніж в попередньому році, зважаючи на кон'юнктуру та деяке зростання протягом періоду, за який проводили аналіз.

Таблиця 3.18 — Нормалізовані показники за групою «Фінанси» \*

Роки	Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту до ВВП України (Ф 1)	Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту (Ф 2)	Частка вступників до ЗВО в загальній кількості ЗВО (Ф 3)	Частка випускників із ЗВО у загальній кількості ЗВО (Ф 4)	Частка студентів ЗВО у загальній кількості ЗВО (Ф 5)
2018	1,0000	1,0	0,0000	0,0000	0,0000
2019	0,7326	0,0	0,1345	0,1345	0,1051
2020	0,6035	0,0	0,2716	0,2716	0,2208
2021	0,4945	0,0	0,4116	0,4116	0,3482
2022	0,3800	0,0	0,5543	0,5543	0,4885
2023	0,2596	0,0	0,6999	0,6999	0,6429
2024	0,1330	0,0	0,8485	0,8485	0,8129
2025	0,0000	0,0	1,0000	1,0000	1,0000

Джерело. \* Тут і надалі розраховано і систематизовано автором.

економічної безпеки системи ЗВО за групою «Внутрішні процеси» наведено в таблиці 3.19.

Нормалізовані показники для оцінювання економічної безпеки системи ЗВО за групою «Студенти» проілюстровано в таблиці 3.20. Нормалізовані показники для оцінювання економічної безпеки системи ЗВО за групою «Навчання і розвиток» подано в таблиці 3.21.

Відтак задля з'ясування щільності взаємозв'язку між основними ознаками побудовано кореляційні матриці за групами нормалізованих показників (табл. 3.22–3.25). Матриця кореляцій між змінними чинниками, які формалізовано за групою «Фінанси», наведена в таблиці 3.21.

Так, за даними цієї матриці кореляцій (табл. 3.22) зроблено попередній висновок про взаємодію між чинниками. Зважаючи на це, найсильніший зв'язок є таким:

- зворотний дорівнює  $-0,99$ , наявний між ознаками  $\Phi 1$ ,  $\Phi 3$  та  $\Phi 4$  (частка видатків на вищу освіту в загальних

Таблиця 3.19 — Нормалізовані показники за групою «Внутрішні процеси»

Роки	Частка видатків на вищу освіту у загальних видатках зведеного бюджету на освіту у загальній кількості ЗВО (ВП 1)	Частка видатків на вищу освіту у загальних видатках зведеного бюджету на освіту у загальній кількості студентів ЗВО (ВП 2)	Частка обсягу державного замовлення (прийому, випуску) у загальній кількості ЗВО (ВП 3)
2018	0,0000	0,0000	1,0000
2019	0,1763	1,0000	0,8949
2020	0,2829	1,0000	0,7792
2021	0,4001	1,0000	0,6518
2022	0,5292	1,0000	0,5115
2023	0,6713	1,0000	0,3571
2024	0,8278	1,0000	0,1871
2025	1,0000	1,0000	0,0000

**Таблиця 3.20 — Нормалізовані показники за групою «Студенти»**

Роки	Частка вступників до ЗВО у обсязі державного замовлення (прийому) (С 1)	Частка випускників ЗВО у обсязі державного замовлення (випуску) (С 2)	Частка студентів, які навчалися за рахунок держбюджету, місцевих бюджетів у загальній кількості студентів (С 3)	Частка студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб у загальній кількості студентів (С 4)	Частка студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб у загальній кількості студентів (С 5)	Частка студентів у загальній кількості населення України (С 6)
2018	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000	1,0000	0,0000
2019	0,1775	0,1775	0,1775	0,8225	0,8225	0,1051
2020	0,3420	0,3420	0,3420	0,6580	0,6580	0,2208
2021	0,4944	0,4944	0,4944	0,5056	0,5056	0,3482
2022	0,6356	0,6356	0,6356	0,3644	0,3644	0,4885
2023	0,7664	0,7664	0,7664	0,2336	0,2336	0,6429
2024	0,8877	0,8877	0,8877	0,1123	0,1123	0,8129
2025	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	0,0000	1,0000

**Таблиця 3.21 — Нормалізовані показники за групою «Навчання і розвиток»**

Роки	Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості ЗВО (НР 1)	Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів (НР 2)	Частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук у загальній кількості ЗВО (НР 3)	Частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук у загальній кількості ЗВО (НР 4)	Частка аспірантів та докторантів у загальній кількості студентів (НР 5)
2018	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	1,0000
2019	0,1345	0,1775	0,1345	0,1345	0,8225
2020	0,2716	0,3420	0,2716	0,2716	0,6580
2021	0,4116	0,4944	0,4116	0,4116	0,5056
2022	0,5543	0,6356	0,5543	0,5543	0,3644
2023	0,6999	0,3420	0,6999	0,6999	0,2336
2024	0,8485	0,8877	0,8485	0,8485	0,1123
2025	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000

**Таблиця 3.22 — Матриця кореляцій за групою «Фінанси» між змінними чинниками**

Змінні	Ф 1	Ф 2	Ф 3	Ф 4	Ф 5
Ф 1	1,00	0,68	-0,99	-0,99	-0,98
Ф 2	0,68	1,00	-0,57	-0,57	-0,52
Ф 3	-0,99	-0,57	1,00	1,00	1,00
Ф 4	-0,99	-0,57	1,00	1,00	1,00
Ф 5	-0,98	-0,52	1,00	1,00	1,00

видатках зведеного бюджету на освіту до ВВП України, частка вступників до ЗВО у загальній кількості ЗВО та частка випускників з ЗВО у загальній кількості ЗВО;

- $-0,98$  між ознакою Ф 1 та Ф 5 (частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту до ВВП України та частка студентів ЗВО в загальній кількості ЗВО).

Ці чинники є суттєвими і можуть пояснити значну частину залежності та загальної дисперсії під час дослідження ключових факторних ознак.

Достатньо суттєвий зв'язок між ознаками Ф 1 та Ф 2 ( $0,70$ ), вони є також колінеарними. Зв'язок між іншими ознаками є дуже слабким. Матриця кореляцій між змінними чинниками, які досліджено в процесі визначення економічної безпеки системи ЗВО за групою «Внутрішні процеси», наведена в таблиці 3.23.

**Таблиця 3.23 — Матриця кореляцій за групою «Внутрішні процеси» між змінними чинниками**

Змінні	ВП 1	ВП 2	ВП 3
ВП 1	1,00	0,58	-1,00
ВП 2	0,58	1,00	-0,52
ВП 3	-1,00	-0,52	1,00

Дані, наведені в таблиці 3.23, свідчать про існування слабого зв'язку між змінними, а найсильніший прямий зв'язок

(0,58) є між ознакою ВП 1 та ВП 2 (частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальній кількості ЗВО та частка видатків на вищу освіту у загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальній кількості студентів ЗВО).

Ці чинники, незважаючи, що кореляція між ними є середньою за вагомістю, згідно зі шкалою Чеддока, дають можливість пояснити частину залежності та загальної дисперсії.

У таблиці 3.24 наведена матриця кореляцій між змінними чинниками, які досліджено у процесі визначення ЕБ системи ЗВО за групою «Студенти».

**Таблиця 3.24 — Матриця кореляцій за групою «Студенти» між змінними чинниками**

Змінні	С 1	С 2	С 3	С 4	С 5	С 6
С 1	1,00	1,00	1,00	-1,00	-1,00	0,99
С 2	1,00	1,00	1,00	-1,00	-1,00	0,99
С 3	1,00	1,00	1,00	-1,00	-1,00	0,99
С 4	-1,00	-1,00	-1,00	1,00	1,00	-0,99
Х 5	-1,00	-1,00	-1,00	1,00	1,00	-0,99
С 6	0,99	0,99	0,99	-0,99	-0,99	1,00

За даними, які репрезентовано в таблиці 3.23, можна визнати: сильний як прямий, так і обернений зв'язок (0,99 та -0,99), наявний між ознаками С 1–С 5 та ознакою С 6 (частка вступників до ЗВО в обсязі державного замовлення (прийому), частка випускників ЗВО в обсязі державного замовлення (випуску), частка студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів у загальній кількості студентів, частка студентів, які навчались за рахунок органів державної влади, юридичних осіб у загальній кількості студентів, частка студентів, які навчались за рахунок фізичних осіб у загальній кількості студентів та частка студентів у загальній кількості населення України). Зазначені змінні є досить суттєвими, і за їх допомогою можна пояснити значну частину залежності та загальної дисперсії.

Матриця кореляцій між змінними чинниками, які досліджено у процесі визначення економічної безпеки системи закладів вищої освіти за групою «Навчання і розвиток», наведена в таблиці 3.25.

**Таблиця 3.25 — Матриця кореляцій за групою «Навчання і розвиток» між змінними чинниками**

Змінні	НР 1	НР 2	НР 3	НР 4	НР 5
НР 1	1,00	0,91	1,00	1,00	-1,00
НР 2	0,91	1,00	0,91	0,91	-0,91
НР 3	1,00	0,91	1,00	1,00	-1,00
НР 4	1,00	0,91	1,00	1,00	-1,00
НР 5	-1,00	-0,91	-1,00	-1,00	1,00

Відтак за даними таблиці 3.25 можна зробити попередній висновок про взаємодію між чинниками цієї групи. Так, між змінними НР 1 та НР 2 (частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості ЗВО та частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів), НР 2, НР 3 та НР 4 (частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів, частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук у загальній кількості ЗВО та частка науково-педагогічних працівників, котрі мають науковий ступінь доктора наук у загальній кількості ЗВО) наявний сильний прямиий зв'язок (0,91). Сильний обернений зв'язок (-0,91) є також між ознаками НР 2 та НР 5 (частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів та частка аспірантів і докторантів у загальній кількості студентів).

*2. Факторний аналіз методом головних компонент та розрахунок вагових значень показників.*

У процесі виконання факторного аналізу методом головних компонент (використано стандартний статистичний програмний продукт Statistica), за допомогою якого здійснено перетворення вхідних параметрів (показників за групами —

див., у табл. 3.26–3.28) у групу нових показників (головних компонент), упорядкованих за величиною їх дисперсії.

У процесі факторного аналізу обчислено власні значення (табл. 3.26), у якій у рядках зазначено сам чинник, у стовпцях — власні значення для чинників, відсоток загальної дисперсії, що пояснюється цим чинником; накопичена дисперсія, яка показує загальний відсоток, загальний відсоток, що може бути пояснений множиною чинників.

**Таблиця 3.26 — Власні значення за дисперсіями чинників, які досліджують**

Головні компоненти	Власні значення	Відсоток загальної дисперсії	Кумулятивні власні значення	Кумулятивний відсоток
<i>Група «Фінанси»</i>				
Головна компонента 1	4,3791	87,5821	4,3791	87,5821
<i>Група «Внутрішні процеси»</i>				
Головна компонента 1	2,4252	80,8391	2,4252	80,8391
<i>Група «Студенти»</i>				
Головна компонента 1	5,9757	99,5948	5,9757	99,5948
<i>Група «Навчання і розвиток»</i>				
Головна компонента 1	4,8526	97,0511	4,8526	97,0511

Так, зокрема, задля визначення кількості чинників використано критерій Кайзера (правило Кайзера) та критерій Кеттла (кам'янистого осипу). Згідно з критерієм Кайзера обирають чинники, що дорівнюють кількості компонент, власні значення яких більше 1. Такими чинниками є головні компоненти, які й пояснюють більше 70,0% загальної дисперсії:

- за групою «Фінанси» на першу компоненту припадає 87,58% загальної дисперсії;



- за групою «Внутрішні процеси» на першу компоненту припадає 80,84% загальної дисперсії;
- за групою «Студенти» на першу компоненту припадає 99,59% загальної дисперсії;
- за групою «Навчання і розвиток» на першу компоненту припадає 97,05% загальної дисперсії.

Відповідно до наведеного вище і задля з'ясування в подальшому, які саме чинники справляють такий вплив на пояснення дисперсії, проведено дослідження факторних навантажень (табл. 3.27–3.29), у яких позначені навантаження більше 700000, факторні навантаження вибрано без обертання. Зокрема, факторні навантаження за групою «Фінанси» (без проведення процедури обертання) наведені в таблиці 3.27. Аналіз даних таблиці 3.27 свідчить про вплив кожного з чинників на вхідні 5 чинників моделі. Чинник 1 прямо впливає на ознаки  $\Phi 1$  та  $\Phi 2$ , обернено — на  $\Phi 3$ – $\Phi 5$ . Він пояснює 5 змінних.

Факторні навантаження за групою «Внутрішні процеси» (без проведення процедури обертання) наведені в таблиці 3.28.

Таблиця 3.27 — Факторні навантаження за групою «Фінанси»

Змінні	Чинник 1
Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту до ВВП України ( $\Phi 1$ )	0,9999
Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальних видатках зведеного бюджету ( $\Phi 2$ )	0,6829
Частка вступників до ЗВО в загальній кількості ЗВО ( $\Phi 3$ )	-0,9886
Частка випускників із ЗВО в загальній кількості ЗВО ( $\Phi 4$ )	-0,9886
Частка студентів ЗВО в загальній кількості ЗВО ( $\Phi 5$ )	-0,9789
Загальна дисперсія	4,3791
Частка загальної дисперсії	0,8758

Аналіз даних таблиці 3.28 свідчить про вплив кожного з чинників на входні 4 чинники моделі. Чинник 1 інтенсивно впливає на ознаку ВП 3, обернено — на ВП 1 та ВП 2, він пояснює 3 змінні.

**Таблиця 3.28 — Факторні навантаження за групою «Внутрішні процеси»**

Змінні	Чинник 1
Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальній кількості ЗВО (ВП 1)	-0,9748
Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальній кількості студентів ЗВО (ВП 2)	-0,7483
Частка обсягу державного замовлення (прийому, випуску) в загальній кількості ЗВО (ВП 3)	0,9565
Загальна дисперсія	2,4252
Частка загальної дисперсії	0,8084

Факторні навантаження за групою «Студенти» (без проведення процедури обертання) наведені автором у таблиці 3.29. Аналіз даних таблиці 3.29 свідчить про те, що чинник 1 прямо впливає на ознаки С 1, С 2, С 3 та С 6, обернено — на С 4 та С 5, тобто цей чинник пояснює 5 змінних.

Факторні навантаження за групою «Навчання і розвиток» (без проведення процедури обертання) наведені в таблиці 3.30. Аналіз даних таблиці 3.30 свідчить про інтенсивний вплив чинника 1 на ознаку НР 5, обернений вплив на ознаки НР 1, НР 2-НР 4 (цей чинник пояснює 5 змінних).

Дані, які представлені автором у таблиці 3.28–3.30, свідчать про ступінь і вагомість впливу кожного з чинників на кожну із досліджуваних ознак. Так, у цих таблицях перший чинник є дуже суттєвим і може пояснити значну частину залежності та загальної дисперсії. В інших випадках залежність є слабкою, а також спостерігаються малі значення кореляції.

Таблиця 3.29 — Факторні навантаження за групою «Студенти»

Змінні	Чинник 1
Частка вступників до ЗВО в обсязі державного замовлення (прийому) (С 1)	0,9996
Частка випускників ЗВО в обсязі державного замовлення (випуску) (С 2)	0,9996
Частка студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів у загальній кількості студентів (С 3)	0,9996
Частка студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб у загальній кількості студентів (С 4)	-0,9996
Частка студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб у загальній кількості студентів (С 5)	-0,9996
Частка студентів у загальній кількості населення України (С 6)	0,9898
Загальна дисперсія	5,9757
Частка загальної дисперсії	0,9959

Розрахунок ваги кожного показника за групами виконано за формулою вигляду (3.5):

$$d_{ij} = \frac{f_i^{max} \times \partial_{Fj}}{\sum f_i^{max} \times \partial_{Fj}}, \quad (3.5)$$

де  $d_{ij}$  — вага  $i$ -го показника у  $j$ -й одиниці сукупності (головної компоненти)  $m$ -ї групи показників ЕБ системи ЗВО;  $i = 1, n$ ;  $i = 1, m$ ;  $n$  — кількість показників;  $m$  — кількість груп показників економічної безпеки системи ЗВО;  $f_i^{max}$  — максимальне значення факторного навантаження  $i$ -го показника  $j$ -й одиниці сукупності (головної компоненти)  $m$ -ї групи показників економічної безпеки системи ЗВО;  $\sigma_{fj}$  — частки загальної дисперсії по кожному  $i$ -му показнику в  $j$ -й одиниці сукупності (головної компоненти)  $m$ -ої групи показників економічної безпеки системи ЗВО.

Таблиця 3.30 — Факторні навантаження за групою «Навчання і розвиток»

Змінні	Чинник 1
Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості ЗВО (НР 1)	-0,9966
Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів (НР 2)	-0,9408
Частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук у загальній кількості ЗВО (НР 3)	-0,9966
Частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук у загальній кількості ЗВО (НР 4)	-0,9966
Частка аспірантів та докторантів у загальній кількості студентів (НР 5)	0,9938
Загальна дисперсія	4,8526
Частка загальної дисперсії	0,9705

Розраховані таким чином ваги показників за групами наведено в таблиці 3.31–3.34. Так, зокрема, розрахунок ваги показників за групою «Фінанси» наведено в таблиці 3.31. Аналіз даних, наведених автором у таблиці 3.31, свідчить про те, які показники зараховані до чинника. Частка дисперсії 1 чинника пояснює 87,58% загальної дисперсії. Він містить такі показники: а) частка видатків на вищу освіту до ВВП України; б) частка видатків на вищу освіту в загальних видатках державного бюджету; в) частка вступників до ЗВО в загальній кількості ЗВО; г) частка випускників із ЗВО в загальній кількості ЗВО; д) частка студентів ЗВО в загальній кількості ЗВО.

Так, зокрема, розрахунок ваги показників за групою «Внутрішні процеси» наведено в таблиці 3.32. Дані цієї таблиці свідчать про те, які показники містить чинник. Частка дисперсії пояснює 83,98% загальної дисперсії. До чинника 1 зараховані такі показники:

**Таблиця 3.31 — Визначена вага кожного показника за групою «Фінанси»**

Показники	Чинник 1	Максимальне значення (навантаження)	Добуток	Вага
Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту до ВВП України (Ф 1)	0,9999	0,9999	0,8757	0,2155
Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальних видатках зведеного бюджету (Ф 2)	0,6829	0,6829	0,5981	0,1472
Частка вступників до ЗВО в загальній кількості ЗВО (Ф 3)	-0,9886	0,9886	0,8659	0,2131
Частка випускників із ЗВО в загальній кількості ЗВО (Ф 4)	-0,9886	0,9886	0,8659	0,2131
Частка студентів ЗВО в загальній кількості ЗВО (Ф 5)	-0,9789	0,9789	0,8574	0,2110
Загальна дисперсія	4,3791	—	—	—
Частка загальної дисперсії	0,8758	—	—	—
Сума	—	—	4,0629	1,0

а) частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальній кількості ЗВО;

б) частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальній кількості студентів ЗВО;

в) частка обсягу державного замовлення (прийому, випуску) в загальній кількості ЗВО.

Розрахунок ваги показників за групою «Студенти» наведено в таблиці 3.32. За даними цієї таблиці, до першого чинника зараховані такі показники:

а) частка вступників до ЗВО в обсязі державного замовлення (прийому);

б) частка випускників ЗВО в обсязі державного замовлення (випуску);

**Таблиця 3.32 — Визначена вага кожного показника  
за групою «Внутрішні процеси»**

Показники	Чинник 1	Максималь- не значення (наванта- ження)	Добу- ток	Вага
Частка видатків на вищу освіту в за- гальних видатках зведеного бюдже- ту на освіту в загальній кількості ЗВО (ВП 1)	-0,9748	0,9748	0,8186	0,3638
Частка видатків на вищу освіту в за- гальних видатках зведеного бюдже- ту на освіту в загальній кількості студентів ЗВО (ВП 2)	-0,7483	0,7483	0,6284	0,2793
Частка обсягу державного замовлен- ня (прийому, випуску) в загальній кількості ЗВО (ВП 3)	0,9565	0,9565	0,8033	0,3570
Загальна дисперсія	2,5194	–	–	–
Частка загальної дисперсії	0,8398	–	–	–
Сума	–	–	2,2503	1,0

в) частка студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів у загальній кількості студентів;  
г) частка студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб у загальній кількості студентів;  
д) частка студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб у загальній кількості студентів;  
ж) частка студентів у загальній кількості населення України.  
Частка дисперсії пояснює 99,59% загальної дисперсії.

Розрахунок ваги показників, формалізованих за групою «Навчання і розвиток», наведено в таблиці 3.33. Дані цієї таблиці свідчать про те, які показники зараховані до чинника. Так, перший чинник містить такі показники:

а) частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості ЗВО;

б) частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів;

**Таблиця 3.33 — Визначена вага кожного показника за групою «Студенти»**

Показники	Чинник 1	Максимальне значення (навантаження)	Добуток	Вага
Частка вступників до ЗВО в обсязі державного замовлення (прийому) (С 1)	0,9996	0,9996	0,9955	0,1669
Частка випускників ЗВО в обсязі державного замовлення (випуску) (С 2)	0,9996	0,9996	0,9955	0,1669
Частка студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів у загальній кількості студентів (С 3)	0,9996	0,9996	0,9955	0,1669
Частка студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб у загальній кількості студентів (С 4)	-0,9996	0,9996	0,9955	0,1669
Частка студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб у загальній кількості студентів (С 5)	-0,9996	0,9996	0,9955	0,1669
Частка студентів у загальній кількості населення України (С 6)	0,9898	0,9898	0,9857	0,1653
Загальна дисперсія	5,9757	—	—	—
Частка загальної дисперсії	0,9959	—	—	—
Сума	—	—	5,9633	1,0

в) частка науково-педагогічних працівників, котрі мають науковий ступінь кандидата наук у загальній кількості ЗВО;

г) частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук у загальній кількості ЗВО;

д) частка аспірантів та докторантів у загальній кількості студентів.

Частка цього чинника пояснює 97,05% загальної дисперсії.

*3. Розрахунок групових індексів та інтегрального індикатора економічної безпеки системи закладів вищої освіти.*

**Таблиця 3.34 — Визначена вага кожного показника за групою «Навчання і розвиток»**

Показники	Чинник 1	Максимальне значення (навантаження)	Добуток	Вага
Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості ЗВО (НР 1)	-0,9966	0,9966	0,9672	0,2024
Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів (НР 2)	-0,9408	0,9408	0,9130	0,1910
Частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук у загальній кількості ЗВО (НР 3)	-0,9966	0,9966	0,9672	0,2024
Частка науково-педагогічних працівників, котрі мають науковий ступінь доктора наук у загальній кількості ЗВО (НР 4)	-0,9966	0,9966	0,9672	0,2024
Частка аспірантів та докторантів у загальній кількості студентів (НР 5)	0,9938	0,9938	0,9645	0,2018
Загальна дисперсія	4,8526	—	—	—
Частка загальної дисперсії	0,9705	—	—	—
Сума	—	—	4,7791	1,0

Інтегральні індикатори ЕБ за групами показників визначено за формулою вигляду (3.6), наведено у формулах (3.7–3.10):

$$I_m = \sum_{i=1}^n d_i \times y_i, \quad (3.6)$$

де,  $I_m$  — агрегований показник (інтегральний індикатор за групою показників)/субіндекс  $m$ -ї групи показників, де  $m = (1, 2, 3, \dots, n)$ ;  $d_i$  — вага показника, що визначає ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс складової (групи показників) ЕБ системи ЗВО;  $y_i$  — нормалізоване значення  $i$ -го показника;  $n$  — кількість показників, що використовують для



оцінювання  $i$ -го показника в агрегованому показнику (інтегральному індикаторі за групою показників)/ субіндекс  $m$ -ої групи показників ЕБ ЗВО,  $\sum d_i = 1$ ;  $0 \leq d_i; y_i \leq 1$ .

$$I_{\Phi} = \sum_{i=1}^n d_{i\Phi} \times \Phi_i; \quad (3.7)$$

$$I_{ВП} = \sum_{i=1}^n d_{iВП} \times ВП_i; \quad (3.8)$$

$$I_C = \sum_{i=1}^n d_{iC} \times C_i; \quad (3.9)$$

$$I_{НР} = \sum_{i=1}^n d_{iНР} \times НР_i, \quad (3.10)$$

де  $I_{\Phi}, I_{ВП}, I_C, I_{НР}$  — агрегований показник за групами «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток» у межах  $[0; 1]$ ;  $d_{i\Phi}, d_{iВП}, d_{iC}, d_{iНР}$  — вага показника, що визначає ступінь внеску  $i$ -го показника в інтегральний індекс складової (групи показників «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток») ЕБ системи ЗВО в межах  $[0; 1]$ ;  $\Phi_i, ВП_i, C_i, НР_i$  — нормалізоване значення  $i$ -го показника за групами «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток» в межах  $[0; 1]$ ;  $i = 1, n$ ;  $n$  — кількість показників, що використовують для оцінювання  $i$ -го показника в агрегованому показнику (інтегральному індикаторі за групами «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток»); економічної безпеки системи ЗВО.

За формулами (3.7–3.10) виконано розрахунок агрегованих показників (інтегральних індикаторів) за групами «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток» (табл. Б.6–Б.9, Додаток Б) та здійснено узагальнення результатів розрахунку (табл. 3.35) агрегованих показників (інтегральних індикаторів) за кожною групою системи ЗВО.

Матриця кореляцій між змінними чинниками, які досліджують, наведена в таблиці 3.36, за даними якої найсильніший обернений зв'язок спостерігається між ознаками: а)  $I_{\Phi}, I_C$  та  $I_{НР}$  (0,9); б)  $I_C$  та  $I_{НР}$  (-0,99).

Надалі виконано факторний аналіз методом головних компонент, у результаті якого визначені: власні значення

**Таблиця 3.35 — Агреговані показники (інтегральні індикатори) за кожною групою**

Роки	Агрегований показник за групою «Фінанси» ( $I_{\Phi}$ )	Агрегований показник за групою «Внутрішні процеси» ( $I_{ВП}$ )	Агрегований показник за групою «Студенти» ( $I_C$ )	Агрегований показник за групою «Навчання і розвиток» ( $I_{НР}$ )
2018	0,3627	0,3570	0,3339	0,2018
2019	0,2374	0,6628	0,3809	0,2815
2020	0,2925	0,6603	0,4275	0,3631
2021	0,3555	0,6575	0,4740	0,4464
2022	0,4213	0,6544	0,5207	0,5315
2023	0,4899	0,6509	0,5681	0,5374
2024	0,5619	0,6472	0,6164	0,7074
2025	0,6373	0,6430	0,6661	0,7982

**Таблиця 3.36 — Матриця кореляцій між змінними чинниками, які досліджують**

Змінні	$I_{\Phi}$	$I_{ВП}$	$I_C$	$I_{НР}$
$I_{\Phi}$	1,00	0,11	0,90	0,90
$I_{ВП}$	0,11	1,00	0,52	0,51
$I_C$	0,90	0,52	1,00	0,99
$I_{НР}$	0,90	0,51	0,99	1,00

для чинників, об'єднаних у головну компоненту, що становлять 3,0781; відсоток загальної дисперсії, що пояснюється чинниками, об'єднаними в головну компоненту та становить 76,9531; накопичена дисперсія, яка показує загальний відсоток (кумулятивні власні значення) та складає 3,0781; загальний відсоток (кумулятивний відсоток), який може бути пояснений множиною чинників та складає 76,9531. Задля з'ясування, які

саме чинники справляють такий вплив на пояснення дисперсії, здійснено дослідження факторних навантажень (табл. 3.37). У цій таблиці позначені навантаження більше 500000, факторні навантаження вибрано без проведення процедури обертання.

Таблиця 3.37 — Факторні навантаження

Змінні	Чинник 1
Агрегований показник за групою «Фінанси» ( $I_{\Phi}$ )	-0,8942
Агрегований показник за групою «Внутрішні процеси» ( $I_{ВП}$ )	-0,5393
Агрегований показник за групою «Студенти» ( $I_C$ )	-0,9986
Агрегований показник за групою «Навчання і розвиток» ( $I_{НР}$ )	-0,9953
Загальна дисперсія	3,0781
Частка загальної дисперсії	0,7695

Дані таблиці 3.37 свідчать про вплив кожного з чинників на вхідні 4 ознаки моделі: так, перший чинник є суттєвим і може повною мірою пояснити залежність і загальну дисперсію. Чинник 1 обернено впливає на ознаки  $I_{\Phi}$ ,  $I_{ВП}$ ,  $I_C$ ,  $I_{НР}$ . Факторні навантаження перевищують значення 0,5 у зв'язку зі значенням кожного чинника для визначення рівня економічної безпеки системи ЗВО.

Надалі здійснено розрахунок ваги кожного показника (табл. 3.38).

За формулою (3.5) за даними таблиці 3.37 здійснено визначення ваги агрегованих показників (інтегральних індикаторів) за групами «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток». Результати розрахунку наведено в таблиці 3.38. На основі формул (3.7)–(3.10) за даними таблиці 3.35 та таблиці 3.38 виконано розрахунок інтегрального індикатора економічної безпеки системи ЗВО за роками (табл. Б.10, Додаток Б).

Діапазон характерних значень рівнів економічної безпеки системи ЗВО прийнято з урахуванням визначених значень

**Таблиця 3.38 — Визначена вага кожного показника за групами**

Змінні	Чинник 1	Максимальне значення (навантаження)	Добуток	Вага
Агрегований показник за групою «Фінанси» ( $I_{\Phi}$ )	-0,8942	0,8942	0,6881	0,2609
Агрегований показник за групою «Внутрішні процеси» ( $I_{ВП}$ )	-0,5393	0,5393	0,4150	0,1573
Агрегований показник за групою «Студенти» ( $I_C$ )	-0,9986	0,9986	0,7684	0,2914
Агрегований показник за групою «Навчання і розвиток» ( $I_{НР}$ )	-0,9953	0,9953	0,7659	0,2904
Загальна дисперсія	3,0655	–	–	–
Частка загальної дисперсії	0,7664	–	–	–
Сума	–	–	2,6374	1,0

рівнів у Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [7]. Агреговані показники (інтегральні індикатори) за групами та інтегральний індикатор ЕБ системи ЗВО наведено в таблиці 3.39.

За даними цієї таблиці можна зробити висновок про стан економічної безпеки системи ЗВО. Отже, зважаючи на негативну динаміку протягом попереднього періоду, збільшення рівня економічної безпеки системи ЗВО до задовільного рівня вдасться за умови реалізації запропонованих заходів у 2024 році.

#### *4. Побудова моделі економічної безпеки системи закладів вищої освіти.*

Беручи до уваги розраховані інтегральні індикатори за групами та інтегральний індикатор економічної безпеки системи закладів вищої освіти за даними таблиці 3.39, побудували економіко-математичну модель за допомогою регресійного аналізу на основі множинної регресії для побудови рівняння з використанням формули (3.1). Інтегральні індикатори показників

**Таблиця 3.39 — Узагальнені агреговані показники за групами та інтегральний індикатор економічної безпеки національної системи закладів вищої освіти в разі реалізації макроекономічної ринкової моделі управління**

Роки	Агрегований показник за групою «Фінанси» ( $I_{\Phi}$ )	Агрегований показник за групою «Внутрішні процеси» ( $I_{ВП}$ )	Агрегований показник за групою «Студенти» ( $I_C$ )	Агрегований показник за групою «Навчання і розвиток» ( $I_{НР}$ )	Інтегральний індикатор економічної безпеки системи ЗВО $II_{ЕБСЗВО}$
2018	0,0946	0,0562	0,0970	0,0588	0,3065
2019	0,0619	0,1043	0,1106	0,0820	0,3588
2020	0,0763	0,1039	0,1241	0,1057	0,4101
2021	0,0927	0,1035	0,1376	0,1300	0,4638
2022	0,1099	0,1030	0,1512	0,1548	0,5188
2023	0,1278	0,1024	0,1650	0,1565	0,5517
2024	0,1466	0,1018	0,1790	0,2060	0,6334
2025	0,1663	0,1012	0,1934	0,2324	0,6933

за групами є незалежними змінними (регресорами) та позначені  $I_{\Phi}$ ,  $I_{ВП}$ ,  $I_C$ ,  $I_{НР}$ , інтегральний індикатор — залежною змінною (результативною ознакою), позначений  $Y = II_{ЕБСЗВО}$ .

За результатами узагальнених розрахунків інтегральних індикаторів показників за групами та інтегрального індикатора економічної безпеки системи закладів вищої освіти побудована матриця кореляцій (табл. 3.40).

За даними 3.39 найсильніше безпосередньо на результативну ознаку впливає чинник  $I_{\Phi}$ , величина кореляції відповідає значенню 0,91. Водночас регресори мають також суттєву взаємодію між собою. Так, найсильніший прямий зв'язок наявний між ознакою  $I_C$  та  $I_{НР}$  (0,99), дуже сильний обернений зв'язок спостерігається між: ознакою  $I_{\Phi}$  та ознаками  $I_C$  й  $I_{НР}$

(0,90); ознакою  $I_C$  та  $I_{HP}$  (0,99). Результати регресійного аналізу, який виконано на основі множинної регресії, наведено в таблиці 3.41.

**Таблиця 3.40 — Матриця кореляційних залежностей між змінними чинниками, які досліджено**

Змінні	$I_\Phi$	$I_{ВП}$	$I_C$	$I_{HP}$	$Y = II_{ЕВСЗВО}$
$I_\Phi$	1,00	0,11	0,90	0,90	0,91
$I_{ВП}$	0,11	1,00	0,52	0,51	0,51
$I_C$	0,90	0,52	1,00	0,99	1,00
$I_{HP}$	0,90	0,51	0,99	1,00	1,00
$Y = II_{ЕВСЗВО}$	0,91	0,51	1,00	1,00	1,00

**Таблиця 3.41 — Результати множинної регресії**

Виміри модельних рішень	БЕТА	Стандартна похибка БЕТА	B	Стандартна похибка B	t (2) критерій Стьюдента	p-рівень
Вільний член	—	—	0,0020	0,0009	2,1647	0,1190
Агрегований показник за групою «Фінанси» ( $I_\Phi$ )	—	—	-0,0006	0,0011	-0,4955	0,6543
Агрегований показник за групою «Внутрішні процеси» ( $I_{ВП}$ )	0,2682	0,0069	1,0080	0,0258	39,0378	0,0000
Агрегований показник за групою «Студенти» ( $I_C$ )	0,1254	0,0034	1,0111	0,0277	36,5576	0,0000
Агрегований показник за групою «Навчання і розвиток» ( $I_{HP}$ )	0,2499	0,0076	0,9910	0,0301	32,8906	0,0001

Відтак, за результатами даних, наведених у таблиці 3.41, можна зробити висновок про те, що всі чинники є значущими.

Зазначене стало основою для формалізації загального рівняння регресії, що має такий вигляд (формула вигляду (3.11)):

$$II_{ЕБСЗВО} = 0,0020 - 0,0006 \times I_{\Phi} + 1,000810 \times I_{ВП} + \\ + 1,0111 \times I_{C} + 0,9910 \times I_{HP} \quad (3.11)$$

Загалом зміна інтегрального індикатора економічної безпеки системи ЗВО під впливом кожного з чинників на одиницю (за умови, що значення інших є незмінними) становить:

- -0,0006 при зміні 1 інтегрального індикатора;
- 1,0080 — 2 інтегрального індикатора;
- 1,0111 — 3 інтегрального індикатора;
- 0,9910 — 4 інтегрального індикатора.

За наявності зазначених чинників моделі були отримані такі її характеристики (табл. 3.42).

**Таблиця 3.42 — Характеристики та параметри моделі економічної безпеки системи закладів вищої освіти**

Статистика	Підсумкова статистика, $Y = II_{ЕБСЗВО}$
	Значення
Множинний, R	0,999999927
Множинний, R <sup>2</sup>	0,999999855
Скоригований, R <sup>2</sup>	0,999999661
Критерій Фішера, F (4,3)	5166317,03
p-рівень	0,000000000138280262
Стандартна похибка оцінки	0,0000776037405

На основі даних підсумкової статистики можна констатувати, що розроблена регресійна модель оцінювання економічної безпеки системи ЗВО є адекватною. Про це свідчить її верифікація, за результатами якої між узагальнювальними чинниками

та інтегральним індексом економічної безпеки системи ЗВО наявний щільний прямий лінійний зв'язок: множинний коефіцієнт кореляції ( $R$ ) — 0,999999927, множинний коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) — 0,999999855, скоригований коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ) — 0,999999661, критерій Фішера ( $F$ ) більший за критичне значення (4,3) і складає 5166317,03, рівень значущості ( $p$ -рівень) — 0,00000000138280262, стандартна похибка оцінки — 0,0000776037405.

Загалом прогнозування за цим удосконаленим методичним підходом щодо оцінювання економічної безпеки системи ЗВО є основою для прийняття рішень на рівні держави про визначення основних напрямів розвитку сфери вищої освіти України. Саме це сприятиме підвищенню ефективності використання інструментів державного регулювання в цій сфері в контексті забезпечення переходу держави та її регіонів до СР. Отже, отримані автором оцінювальні та прогнозні виміри (див., табл. 3.39) економічної безпеки системи ЗВО стали основою розрахунків для визначення поточного та прогнозного рівня результативності управління економічною безпекою системи ЗВО.

Так, за використання розробленої моделі оцінювання економічної безпеки системи ЗВО (формула вигляду (3.12)), результативності управління економічною безпекою системи ЗВО (див. модель вигляду (3.13)) побудовано модель структурного типу (названа автором — *EC\_S-PSD-structure*<sub>est.-forec.</sub> — модель оцінювання-прогнозування) задля виконання процедур із оцінювання-прогнозування результативності управління економічною безпекою системи ЗВО до 2025 року.

$$II_{\text{ЕБЗВО}} = d_{\Phi} \times I_{\Phi} + d_{\text{ВП}} \times I_{\text{ВП}} + d_{\text{С}} \times I_{\text{С}} + d_{\text{НР}} \times I_{\text{НР}}, \quad (3.12)$$

де  $II_{\text{ЕБЗВО}}$  — інтегральний індикатор ЕБ системи ЗВО в межах  $[0; 1]$ ;  $d_{\Phi}, d_{\text{ВП}}, d_{\text{С}}, d_{\text{НР}}$  — ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь внеску інтегрального індикатора за групами показників «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток» в інтегральний індекс ЕБ системи ЗВО в межах  $[0; 1]$ ;  $I_{\Phi}, I_{\text{ВП}}, I_{\text{С}}, I_{\text{НР}}$  — агреговані показники ЕБ системи ЗВО



за групами «Фінанси», «Внутрішні процеси», «Студенти», «Навчання і розвиток» в межах [0; 1].

$$EC\_S\text{-PSD} - structure = P_{EB\text{ системи ЗВО}}^{упр} = I I_{EB}^{0,55} \times У I П_{ПСР}^{0,45}, \quad (3.13)$$

де  $P_{EB\text{ системи ЗВО}}^{упр}$  — розрахункові виміри результативності управління ЕБ системи ЗВО;  $I I_{EB}$  — інтегральний індекс ЕБ системи ЗВО (значення якого попередньо нормалізовано автором відповідно до порогових значень меж узагальненого інтегрального показника — які варіюються від 0,5 до 4,5) із ваговим коефіцієнтом на рівні 0,55;  $У I П_{ПСР}$  — узагальнений інтегральний показник масштабів ПСР із ваговим коефіцієнтом 0,45.

За результатами дослідно-експериментальної перевірки на адекватність розробленої структурної моделі (при інкорпорації до її формату моделі розрахунку інтегрального індикатора економічної безпеки системи ЗВО та усталеного модельного вирішення з оцінювання-прогнозування масштабів потенціалу сталого розвитку) у разі запровадження в практику оригінальної макроекономічної ринкової моделі відповідно до домінант, оптимальної для України, комбінованої стратегії «вшир» та «вглиб» (breadth depth strategy) — обчислено прогноз на певний період упередження результативності, який наведено в таблиці 3.43.

Визначено, що інтегральний індекс економічної безпеки системи ЗВО відповідає за значенням теоретично оцінювальному чи прогнозному значенню в даному випадку, у разі реалізації комбінованої стратегії «вшир» та «вглиб» інтегрального індикатора економічної безпеки системи ЗВО, значення якого наведено в таблиці 3.29. Для розрахунків спершу нормалізовано відповідно до порогових значень меж узагальненого інтегрального показника масштабів потенціалу сталого розвитку, які варіюються від 0,5 до 4,5 із ваговим коефіцієнтом на рівні 0,55, узагальнений інтегральний показник масштабів потенціалу сталого розвитку — оцінювальному чи прогнозному узагальненому інтегральному показнику масштабів потенціалу сталого розвитку із ваговим коефіцієнтом 0,45.

**Таблиця 3.43 — Оцінювання-прогнозування результативності управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти в разі реалізації на практиці оригінальної макроекономічної ринкової моделі відповідно до домінант комбінованої стратегії «вшир» та «вглиб» (breadth depth strategy)\***

Ретроспективний та прогнозний періоди, роки	Інтегральний індикатор економічної безпеки системи ЗВО		Узагальнений інтегральний показник — масштаби потенціалу сталого розвитку**	Узагальнений інтегральний показник результативності управління ЕБ системи ЗВО	
	<b>0,55</b>				
коефіцієнт вагомості	розрахунковий	унормований	<b>0,45</b>		
2018	0,3065	1,690			
2019	0,3588	1,970	2,210	2,078	
2020	0,4101	2,260	2,230	2,247	
2021	0,4638	2,550	2,240	2,411	
2022	0,5188	2,860	2,240	2,581	
2023	0,5517	3,034	2,260	2,686	
2024	0,6334	3,484	2,230	2,920	Середній рівень результативності управління
2025	0,6933	3,810	2,230	3,099	

*Джерело* \* Розраховано автором.

\*\* Узагальнений інтегральний показник ПСР наведено за прогнозними даними [88–90].

Урахувавши, що за цими обґрунтуваннями інтегральний індикатор економічної безпеки системи ЗВО змінюється в межах від 0,0 до 1,0 (який обчислено за умов реалізації в Україні на практиці запропонованої комбінованої стратегії), а узагальнений інтегральний показник масштабів потенціалу сталого розвитку (значення яких обраховано і обґрунтовано дослідниками у [88–90]) має порогові межі — від 0,5 до 4,5, прирівняємо кількісне значення інтегрального індикатора економічної безпеки системи ЗВО до кількісних порогових

значень масштабів потенціалу сталого розвитку для отримання об'єктивних розрахунків вимірів результативності управління в межах досліджуваної сфери діяльності.

Відтак, використовуючи лінійку ідентифікації порогових значень результативності управління економічною безпекою, обґрунтовану в [91], можна встановити якісну зміну кількісного рівня управління економічною безпекою системи ЗВО внаслідок реалізації комбінованої стратегії управління «вшир» та «вглиб» (breadth depth strategy).

Лінійку ідентифікації результативності управління економічною безпекою, яку формалізовано дослідниками в [91], адаптовано до фактора «результативність управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти», оскільки предмети дослідження є однотипними. Відтак кількісно-якісні зміни узагальненого інтегрального показника та його порогові межі також мають відповідати один одному. Отже, запровадження в Україні макроекономічної моделі управління економічною безпекою системи ЗВО, яка передбачена комбінованою стратегією, уможливило досягнення до 2023 р. перехідного рівня результативності управління (порогові межі від 1,959 до 2,686 — у 2023 р.), а у 2024–2025 рр. — вже середнього рівня результативності управління економічною безпекою системи ЗВО (прогнозовані порогові зміни — 2,920–3,099) (табл. 3.44). Тобто з вищенаведеного, розрахунків і результатів дослідно-експериментальної перевірки моделей, розробленої системи показників і структурно-логічних схем, можна визнати об'єктивним наступне твердження: реалізація заходів за обґрунтованою комбінованою стратегією (як видно з результатів прогнозування в табл. 3.43) дасть змогу суттєво наростити національні масштаби потенціалу сталого розвитку, за якою буде відтворено макроекономічну ринкову модель управління економічною безпекою системи ЗВО з відповідним механізмом, є адекватними реальним процесам, які відбуваються в Україні, стратегічним інструментарієм цілеорієнтованої трансформації соціально-економічного простору держави і відповідно національної системи вищої освіти.

**Таблиця 3.44 — Лінійка ідентифікації кількісно-якісних вимірів за фактором «результативність управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти»\***

Якісне ранжування	Кількісне ранжування за вимірами узагальненого інтегрального показника									Якісне ранжування
Низький рівень результативності управління ЕБ	0,5	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1	Перехідний рівень результативності управління ЕБ
	0,7	0,9	1,1	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	
	0,9	1,1	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	
	1,1	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	Середній рівень результативності управління ЕБ
	1,3	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	
	1,5	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	
	1,7	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,3	
Перехідний рівень результативності управління ЕБ	1,9	2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,3	3,5	Високий рівень результативності управління ЕБ
	2,1	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,3	3,5	3,7	
	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,3	3,5	3,7	3,9	
	2,5	2,7	2,9	3,1	3,3	3,5	3,7	3,9	4,1	
Середній рівень результативності управління	2,7	2,9	3,1	3,3	3,5	3,7	3,9	4,1	4,3	
	2,9	3,1	3,3	3,5	3,7	3,9	4,1	4,3	4,5	

*Джерело* \* Формалізовано та сформовано за обґрунтуваннями, визнаними і доведеними у [91].

Отже, розроблено модель структурного типу задля оцінювання-прогнозування результативності управління економічною безпекою системи ЗВО. Ця побудована модель характеризується такими головними ознаками:

а) виконана за результатами інкорпорації до її формату — моделі розрахунку інтегрального індикатора економічної безпеки, обґрунтованої за експериментальним рядом збалансованих показників, та усталеного модельного вирішення з оцінювання масштабів потенціалу сталого розвитку;

б) урахуває за відповідними коефіцієнтами вагомість впливу досягнутого рівня економічної безпеки та наявних

масштабів потенціалу сталого розвитку на базові сфери національної економіки;

в) *передбачає розрахунки за єдиним критерієм оцінювання прогнозування* — узагальненим інтегральним показником; розбудову корпоративного типу університетів при реалізації комбінованої стратегії «вшир» та «вглиб» (breadth depth strategy).

Отже, перевагою запропонованих і обґрунтованих методологічних засад, наукових положень, методичного та прикладного інструментарію і відповідно збалансованої системи показників є такі їх можливості:

- 1) *формування реальних цілей* у сфері управління економічною безпекою системи ЗВО та напрямів реалізації освітньої політики, що визначається за єдиним критерієм оцінювання-прогнозування — узагальненим інтегральним показником результативності управління;
- 2) *отримання поглибленого аналізу процесів управління економічною безпекою* з об'єктивацією в оцінювальних і прогнозних макромоделях множини, але найбільш вагомих чинників різної природи різноспрямованого впливу на результативність;
- 3) *порівняння системи управління економічною безпекою* різних за масштабами і формами власності ЗВО з результативністю управління економічною безпекою системи ЗВО загалом, а також вітчизняні досягнення в безпековій сфері із зарубіжними;
- 4) *прийняття оптимізаційних рішень* за одноваріантного описування очікуваних результатів за певним сценарієм розвитку подій без ускладнених розрахунків;
- 5) *взаємоперевірки прямих і обернених задач прогнозування* за використання авторського прикладного інструментарію;
- 6) *визначення напрямів корегування вихідних показників* чи встановлення орієнтирів, коли перевищені допустимі відхилення реальних значень від прогнозних;
- 7) *оцінювання очікуваних досягнень* без урахування тенденцій минулого, змінювання масштабів шляхів реалізації

соціально-економічних, організаційних чи системно-універсальних реформ у вищій школі;

- 8) *обґрунтування об'єктів та обсягів докладання зусиль* за цільовими програмами розвитку національної системи ЗВО;
- 9) *отримання сталих модельних розв'язків* для побудови довгострокового прогнозу завдяки їх інформаційному насиченню інтегрованими показниками суспільно-політичної та економічної динаміки.

### **3.7. Оптимізація інвестицій у розвиток економічного потенціалу ЗВО України**

Категорію «економічний потенціал», як свідчать проаналізовані наукові праці [91–93], найчастіше визначають як сукупність ресурсів і можливостей суб'єкта господарювання, які, за їхнього ефективного використання та оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем, забезпечують досягнення поставлених цілей.

У праці [94, с. 200] І. В. Абанкіна та Н. Я. Осовецька розглядають економічний потенціал як один з основних факторів, який необхідно враховувати, приймаючи рішення про доцільність зміни статусу конкретного університету з бюджетної установи на автономний заклад. За аналогією до визначень економічного потенціалу як кумулятивної здатності підприємств (організацій, галузей економіки) виробляти певні товари, проводити дослідження та надавати послуги учені запропонували визначення економічного потенціалу університету (ЕПУ) як сукупності «внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, наявність яких забезпечує університету можливість надавати послуги встановленого рівня якості у певному обсязі» [94, с. 200]. Особливе значення потенціалу І. В. Абанкіна та Н. Я. Осовецька пояснюють тим, що економічний потенціал дає змогу спрогнозувати стійкість будь-якої організації до зміни

умов функціонування. Окрім того, рівень економічного потенціалу є індикатором готовності університету до діяльності в умовах більшої управлінської та економічної самостійності. Тому цей показник необхідно розглядати як один із найбільш важливих при прийнятті рішення щодо надання університету статусу автономного закладу, особливо враховуючи скорочення обсягів бюджетного фінансування. Комплексне оцінювання економічного потенціалу університетів Росії, результати якого відображені в статті [94, с. 203], передбачало аналізування їхнього внутрішнього потенціалу та оцінювання зовнішнього середовища. Внутрішній потенціал університетів оцінювали за складовими матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, контингенту студентів, які навчаються за різними програмами, обсягом фінансових ресурсів (бюджетних і позабюджетних). Оцінювання впливу зовнішнього середовища на ЕПУ передбачало аналізування інформації про розвиток територій їх розташування, рівня безробіття, рівня доходів населення та економічної спеціалізації регіонів.

За результатами проведеного дослідження визначено найбільш істотні ознаки ЕПУ як економічної категорії:

- 1) наявність ресурсної складової, що є основою формування потенціалу суб'єкта господарювання;
- 2) наявність механізму використання ресурсів (управління);
- 3) необхідність урахування впливу зовнішнього середовища і у зв'язку з цим оцінювання здатності суб'єкта господарювання взаємодіяти з контрагентами;
- 4) залежність результатів господарювання від рівня економічного потенціалу.

Зарубіжні вчені Anna Valero, John Van Reenen, Nicola Gennaioli, Rafael La Porta, Florencio Lopez-de-Silanes, Andrei Shleifer у своїх дослідженнях [95–97] потенціал університетів розглядають із позицій забезпечення економічного зростання на основі приросту людського капіталу, який вони створюють [97].

Отже, стан та ефективність використання економічного потенціалу визначає можливість забезпечення розвитку

університету. Важливе значення при цьому має структура економічного потенціалу, що потребує пошуку нових підходів до її вдосконалення. Актуальним завданням з огляду на це стає оцінювання наявного потенціалу та ресурсів університету для досягнення більш ефективного їх використання й розподілу. Методики та інструментарій оцінювання економічного потенціалу університетів недостатньо розроблені, що ускладнює процес управління потенціалом в умовах ресурсних обмежень. Реалізація цієї мети потребує розроблення теоретичного і методичного обґрунтування підходів до управління ЕПУ на засадах оптимізації розподілу наявних ресурсів за напрямками діяльності університету для досягнення стратегічних цілей.

Під час розв'язання проблеми фінансування системи вищої освіти завданням надзвичайної актуальності є обґрунтування ефективних моделей інвестування розвитку університетів, адекватних сучасній соціально-економічній ситуації в Україні. До головних джерел інвестиційного забезпечення вищої освіти необхідно зарахувати:

- кошти державного і місцевих бюджетів;
- кошти юридичних і фізичних осіб, громадських організацій та фондів, у тому числі благодійні внески і пожертвування;
- кошти від надання освітніми закладами додаткових послуг;
- гранти;
- кредити на розвиток університетів і здобуття освіти;
- кошти від здійснення університетами економічної діяльності, регламентованої державою.

Отже, зростає актуальність забезпечення економічної ефективності діяльності університету, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів зумовлює необхідність пошуку оптимальних варіантів їх використання в процесі інвестування в підвищення рівня певних складових ЕПУ. Це можна вирішити, побудувавши відповідну ЕММ, що забезпечить можливість вибору найкращого варіанта інвестування відповідно до прийнятих критеріїв та наявних обмежень. Аналізування наукових праць [98, 99] засвідчило, що, незважаючи на широке використання



оптимізаційних економіко-математичних моделей при обґрунтуванні інвестиційних рішень, питання оптимізації розподілу інвестицій для підвищення економічного потенціалу університету не відображене в науковій літературі. Водночас інструментарій економіко-математичного моделювання можна використати для проведення досліджень у даній предметній сфері, що підтверджується універсальністю методу економіко-математичного моделювання при вирішенні завдань вибору найбільш ефективних управлінських рішень у процесі управління складними соціально-економічними системами.

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування економіко-математичного моделювання під час вирішення управлінських завдань в університетах відображено в працях таких українських науковців, як: Артюхіна М. В., Костенко Г. І., Рожок О. А. У праці [102] Костенко Г. І. і Рожок О. А. продемонстрували можливість використання економіко-математичних моделей у процесі оптимізації конкретного аспекту діяльності університету, а саме — собівартості освітньої послуги. Цільовою функцією економіко-математичної моделі, запропонованої в праці [102], є мінімізація собівартості навчання одного студента.

Основними обмеженнями даної функції визначено: ліцензійні обсяги підготовки студентів, площі навчальних приміщень, устаткування та обладнання, фонд оплати праці науково-педагогічного, адміністративно-управлінського, допоміжного та обслуговувального персоналу. Заслуговує на увагу також економіко-математична модель формування соціально-економічного потенціалу університету, запропонована Артюхіною М. В. [100]. Ця модель орієнтована на досягнення гармонійного співвідношення між ресурсами та їх нарощуванням в напрямі еталонного значення, що передбачає максимізацію доходів університету, оптимізацію витрат на підтримку і підвищення рівня його соціально-економічного потенціалу й забезпечення ефективного розподілу доходів [100].

Зарубіжні вчені, які проводили квазіекспериментальні дослідження економіки освіти [103], зробили висновок, що

інвестиції в освіту за рівнем ефективності є близькими до інвестицій у фізичний капітал, виходячи з того, що в індустріально розвинутих країнах прибутки від людського та фізичного капіталу, як правило, мають однакову маржу. Водночас учені зазначають, що висновки про прибутковість інвестицій в освіту відрізняються залежно від рівня дослідження: мікроекономічні дослідження свідчать про наявність значних прибутків від інвестицій в освіту, у той час як результати, одержані на макроекономічному рівні, не є настільки послідовними і однозначними. Тому необхідні додаткові дослідження соціальних переваг навчання з використанням квазіекспериментального дослідження, що може бути використано для створення програм сприяння реформам і збільшенню інвестицій [103].

У країнах постсоціалістичного простору, де організація освітньої сфери має багато спільних ознак, актуальність дослідження проблематики ЕПУ зростає також унаслідок дії умов і чинників, серед яких:

- *недостатній рівень бюджетного фінансування, що істотно обмежує фінансові можливості університету;*
- *загострення конкуренції на ринку освітніх послуг як внаслідок збільшення кількості комерційних освітніх закладів усередині країни, так і посилення конкуренції із зарубіжними університетами;*
- *погіршення демографічної ситуації;*
- *висока динаміка чинників, які визначають порядок функціонування освітніх закладів і зумовлюють відволікання ресурсів університетів на розроблення адаптаційних механізмів замість їх спрямування на освітні цілі [94, 102].*

Поняття економічного потенціалу, яке відображене в працях українських і російських учених [91, 94, 104], у цьому дослідженні уточнено з позицій його відповідності завданням і цілям розвитку університетів України. Так, з урахуванням особливостей освітнього середовища України ЕПУ визначено як інтегральну характеристику його спроможності до досягнення стратегічних цілей в умовах динамічних змін зовнішнього

середовища, що забезпечує здатність системи управління до ефективного використання наявних ресурсів.

Високий рівень економічного потенціалу університету є основою його фінансової стійкості та спроможності функціонувати автономно. Основні складові економічного потенціалу університету запропоновано згрупувати наступним чином:

**I. Ресурсна складова** з виокремленням груп показників:

- 1.1. Розвиток людського капіталу;
- 1.2. Фінансові ресурси;
- 1.3. Матеріально-технічна база;
- 1.4. Науково-дослідна база та інтелектуальні ресурси;
- 1.5. Маркетингові ресурси та інформаційно-комунікаційні технології.

**II. Управлінська складова**, яка характеризує рівень ЕПУ за групами показників:

- 2.1. Організація освітнього процесу, науково-дослідної та інноваційної діяльності;
- 2.2. Фінансовий менеджмент та інвестиційна діяльність;
- 2.3. Управління людським капіталом та система мотивації;
- 2.4. Соціальна відповідальність та взаємодії зі стейкхолдерами.

Для аналізування економічного потенціалу університету (ЕПУ) адаптовано методичний підхід, запропонований В. Вербою та І. Новіковою [105]. Це дало змогу розробити наступну послідовність аналізування економічного потенціалу університету в контексті даного дослідження.

**1. Оцінювання рівня ЕПУ за складовими, що передбачає:**

- визначення основних складових ЕПУ та формування системи локальних показників оцінювання кожної складової (аналізування ресурсної та управлінської складових ЕПУ передбачає їх деталізацію за чинниками та побудову відповідних кожному з чинників систем локальних показників);
- визначення базових значень і пріоритетного рівня локальних показників ЕПУ відповідно до критеріїв функції бажаності Харрінгтона Е. [106];

- оцінювання відповідності фактичного рівня кожного локального показника критеріям функції бажаності Харрінгтона та визначення на їх основі групових показників (з використанням методу адитивної згортки). Приклад розрахунку локальних та групового показників «Матеріально-технічна база» за даними Київського національного університету технологій та дизайну (далі — КНУТД) наведено в таблиці 3.44;
- розрахунок узагальнювальних показників ресурсної та управлінської складових за аналогічною процедурою, ураховуючи їх вагомність;
- оцінювання інтегрального показника ЕПУ з урахуванням рівня управлінської та ресурсної складових. Приклад розрахунку групових та інтегрального показників оцінювання економічного потенціалу КНУТД наведено в таблиці 3.45.

**2. Аналізування рівня реалізації ЕПУ з урахуванням впливу на діяльність університету чинників зовнішнього середовища** передбачає аналізування наявних і потенційних зовнішніх можливостей і загроз для оцінювання їх впливу на рівень реалізації ЕПУ. Для вирішення цього завдання запропоновано використати коефіцієнт сприятливості (несприятливості) зовнішнього середовища  $k^{ЗС}$ , методику визначення якого наведено в [107]. У загальному випадку цей показник визначатиме співвідношення між загрозами, можливостями та невизначеністю стану зовнішнього середовища стосовно рівня реалізації ЕПУ в конкретний момент часу. Значення інтегрального показника реалізації ЕПУ з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища можна представити залежністю:

$$ЕПУ^{реал} = ЕПУ^{наявн} \times k^{ЗС}. \quad (3.14)$$

Показник  $ЕП^{реал}$  показує ступінь реалізації наявного економічного потенціалу з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища: що більш невизначеним та несприятливим є зовнішнє середовище, то більше будуть відрізнятися між собою значення  $ЕП^{наявн}$  та  $ЕП^{реал}$ .

На основі адаптованої до предметної сфери дослідження методики [107] оцінено вплив факторів зовнішнього середовища на можливість розвитку українських університетів у 2018 році. Проаналізувавши, з'ясували, що найсуттєвішими загрозами для розвитку економічного потенціалу університетів є: несприятлива демографічна ситуація та загострення конкуренції на ринку освітніх послуг в Україні. Найбільшою можливістю для державних університетів України визначено рівень компетентності персоналу, на другому місці — систему бюджетного фінансування вищої освіти.

Загалом, як виявили в процесі аналізування, рівень загроз як за їхньою кількістю, так і за інтенсивністю впливу на розвиток системи вищої освіти в Україні перевищує рівень наявних можливостей. Це підтверджує визначений індекс стану зовнішнього середовища ( $k^{3C} = 0,779$ ), який свідчить про переважання загроз над можливостями (у разі балансу загроз і можливостей приймали, що  $k^{3C} = 1,000$ , при переважанні можливостей над загрозами —  $k^{3C} > 1,000$ ). Одержане значення даного показника свідчить про те, що на сучасному етапі стан зовнішнього середовища є несприятливим для розвитку університетської освіти в Україні та дає змогу зробити висновок про необхідність прискорення реформування освітньої сфери і посилення ролі держави в цьому процесі.

Моделі оптимізації інвестицій (капіталовкладень) можуть застосовувати на всіх рівнях управління для максимізації економічної вигоди від використання наявних ресурсів або для мінімізації витрат при досягненні певних цілей [98, 99]. З огляду на те, що в Україні університети державної форми власності є неприбутковими організаціями, метою оптимізації в контексті даного дослідження є підвищення рівня ЕПУ на основі використання наявних ресурсів (фонду економічного розвитку університету) та забезпечення збалансованого розвитку всіх напрямів діяльності університету.

Оптимізація розподілу інвестицій, спрямованих на підвищення ЕПУ, передбачає вирішення таких основних завдань:

Таблиця 3.44 — Оцінювання одиничних і групового показників за групою «Матеріально-технічна база» (розраховано з використанням функції Харрінгтона [106])

Локальні показники	Фактичне значення локального показника ( $x_f$ )		Найкраще (відмінне) значення локального показника ( $x_{\text{найк}}$ )	Прийнятне (задовільне) значення локального показника ( $x_{\text{приятн}}$ )	Коефіцієнти		Граничні значення локальних показників ( $y_f$ )	Рівень локального показника відповідно до функції Харрінгтона ( $d_f$ )		Важливість локального показника	Значення локальних показників з урахуванням вагомості
	2018 р.				$a_0$	$a_1$		2018 р.			
	0,86	0,74			1,0	0,6		-2,30	3,83	0,88	0,69
Рівень капіталовкладень в основні засоби напрямами інноваційної, соціальної або науково-дослідної діяльності	0,86	0,74	1,0	0,6	-2,30	3,83	0,88	0,69	0,238	0,164	
Коефіцієнт інтенсивності оновлення основних засобів університету	0,74	0,74	0,8	0,6	4,59	7,65	1,07	0,71	0,224	0,159	
Частка нового обладнання в його загальній кількості	0,64	0,64	0,7	0,5	-3,83	7,65	0,84	0,71	0,163	0,116	
Частка впроваджених нових технологічних процесів (безвідходних і ресурсозберезувальних)	0,88	0,88	0,9	0,6	-3,06	5,10	1,33	0,79	0,176	0,139	
Частка створених (придбаних) нових технологій у загальній кількості впроваджених у навчальну (наукову) діяльність	0,92	0,92	1,0	0,7	3,57	5,10	1,12	0,72	0,199	0,143	
Груповий показник економічного потенціалу КНУТД за групою «Матеріально-технічна база»											0,721
Інтерпретація групового показника «Матеріально-технічна база» за шкалою бажаності Е. Харрінгтона											середній рівень (добре)

Таблиця 3.45 — Оцінювання групових та інтегрального показників економічного потенціалу КНУТД у 2018 р.

Показники		Вагомість	Значення показників ( $I_j$ )	Значення показників із урахуванням їх вагомості
<b>Ресурсна складова економічного потенціалу</b>		<b>0,5</b>	<b>0,746</b>	<b>0,373</b>
<i>Характеристика за теорією бажаності Е. Харрінгтона</i>				
Групові показники	1.1. Рівень людського капіталу	0,34	0,786	0,267
	1.2. Фінансові ресурси	0,330	0,704	0,232
	1.3. Матеріально-технічна база	0,060	0,721	0,043
	1.4. Науково-дослідна база та інтелектуальні ресурси	0,180	0,794	0,143
	1.5. Маркетингові ресурси та інформаційно-комунікаційні технології	0,090	0,667	0,060
<b>Управлінська складова</b>		<b>0,5</b>	<b>0,770</b>	<b>0,385</b>
<i>Характеристика за теорією бажаності Е. Харрінгтона</i>				
Групові показники	2.1. Організація освітнього процесу, науково-дослідної та інноваційної діяльності	0,283	0,779	0,220
	2.2. Фінансовий менеджмент та управління інвестиційною діяльністю	0,100	0,772	0,077
	2.3. Управління людським капіталом та система мотивації	0,217	0,685	0,149
	2.4. Соціальна відповідальність та взаємодія зі стейкхолдерами	0,400	0,81	0,324
<b>Інтегральний показник економічного потенціалу</b>				<b>0,749</b>

- визначення вихідних параметрів оптимізації розподілу інвестиційних ресурсів за напрямками та прогнозування їхніх можливих змін;
- виявлення взаємозв'язків між вихідними параметрами та формалізація обмежень у вигляді нерівностей;
- оцінювання впливу чинників зовнішнього середовища;
- формалізація основної мети оптимізації інвестиційних ресурсів у вигляді цільової функції, яка враховує фактичні рівні складових ЕПУ;
- оцінювання ефективності інвестицій за критеріями економічної ефективності та соціальної результативності;
- оцінювання адекватності моделі, змін вихідних параметрів і прийняття рішення щодо необхідності коригування моделі.

Основні етапи побудови ЕММ оптимізації інвестицій в ЕПУ наведено на рисунку 3.15.

**І етап. Обґрунтування вихідних параметрів ЕММ оптимізації інвестицій у підвищення економічного потенціалу університету:**

*1.1. Сума грошових коштів*, яка знаходиться в розпорядженні університету і може бути використана для інвестування в підвищення економічного потенціалу — фонд економічного розвитку ( $\Phi_{EP}$ ). Передбачається, що фонд економічного розвитку КНУТД формується завдяки невикористаній частині спеціального фонду.

*1.2. Ресурс часу* запропоновано визначати залежно від рівня показника, який заплановано підвищити внаслідок реалізації конкретного заходу. Так, підвищення локальних показників належить до рівня оперативного управління (до одного року); групових — до тактичного (від 1 до 3 років); інтегрального — до рівня стратегічного управління розвитком університету (більше 3-х років).

*1.3. Очікувані ефекти* від інвестування в розвиток університету запропоновано оцінювати за критеріями їх економічної ефективності та соціальної результативності. Водночас, окрім економічної ефективності інвестицій у підвищення



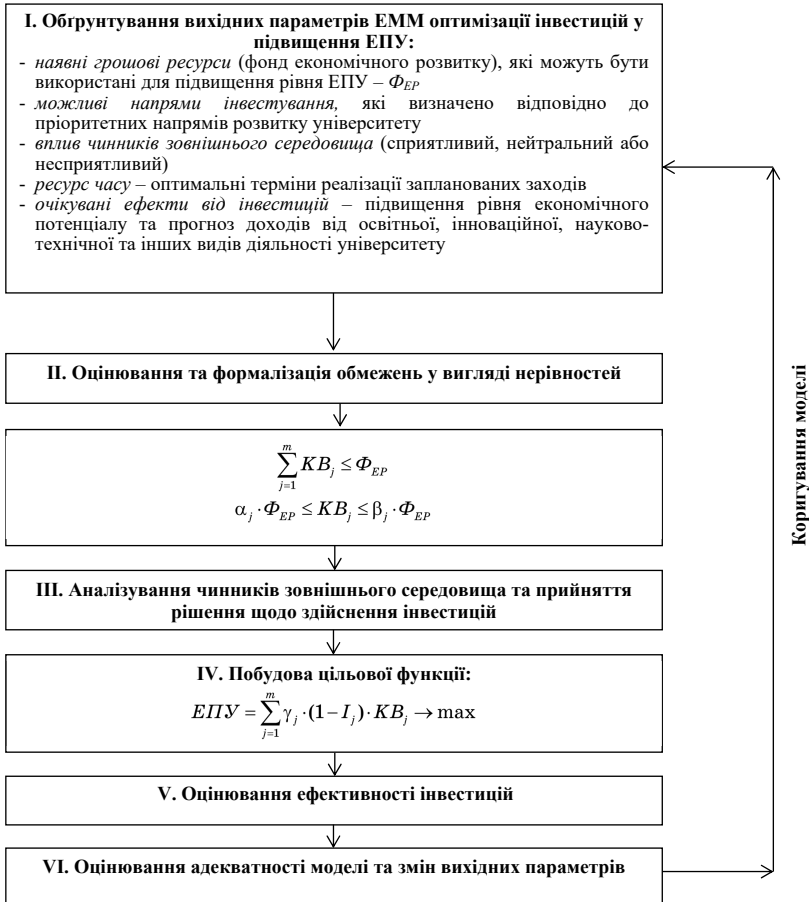


Рисунок 3.15 — Етапи побудови економіко-математичної моделі оптимізації обсягу інвестицій у підвищення економічного потенціалу університету (адаптовано за [100, 101])

Умовні позначення:  $EPU$  — економічний потенціал університету;  $\gamma_j$  — вагомість  $j$ -того групового показника  $EPU$ ;  $I_j$  — значення  $j$ -того групового показника  $EPU$ ;  $(1 - I_j)$  — величина, що характеризує потенційну можливість підвищення рівня  $j$ -того групового показника;  $KB_j$  — величина інвестицій, що спрямовуються за  $j$ -тим напрямом інвестування;  $\Phi_{EP}$  — фонд економічного розвитку університету;  $\alpha_j$  та  $\beta_j$  — відповідно мінімальне та максимальне допустимі значення часток фонду економічного розвитку, що спрямовуються на фінансування  $j$ -го напрямку інвестування, визначені на основі використання методу експертних оцінок.

економічного потенціалу університету, не менш важливим критерієм їх оцінювання є соціальна результативність. Основним проявом соціальної результативності є позитивний вплив університету на розвиток суспільства завдяки підвищенню якості освіти; забезпеченню економіки висококваліфікованими фахівцями; підвищенню кваліфікаційного рівня науково-педагогічних працівників; унеску в розвиток науки і техніки; зростанню продуктивності праці та на цій основі забезпеченню зростання ВВП. Очікуваним ефектом оптимізації інвестицій у підвищення економічного потенціалу ЗВО є забезпечення раціонального використання коштів ФЕР та збалансованого розвитку університету за усіма основними напрямками.

**II етап. Оцінювання та формалізація обмежень у вигляді нерівностей.** Одним із найсуттєвіших обмежень при побудові запропонованої ЕММ визначено величину фонду економічного розвитку (ФЕР), розмір якого в конкретний момент часу залежить від фінансових можливостей університету. Формалізація цього обмеження має вигляд нерівності:

$$\Phi_{EP} \geq \sum_{j=1}^n KB_j, \quad (3.15)$$

де  $n$  — кількість можливих напрямів здійснення інвестицій.

**III. Оцінювання впливу чинників (можливостей, ризиків і загроз) зовнішнього середовища.** Вплив чинників зовнішнього середовища під час розроблення ЕММ інвестування в підвищення ЕПУ запропоновано оцінювати з використанням коефіцієнта сприятливості (нейтральності або несприятливості) зовнішнього середовища, який визначають на основі аналізування впливу чинників зовнішнього середовища [107]. Це, ураховуючи фінансові можливості університету в конкретний момент часу, дасть змогу визначити потенційний розмір фонду економічного розвитку. Так, за несприятливого стану зовнішнього середовища ( $K^{3c}$ ) рекомендовано формувати фонд економічного розвитку за залишковим принципом, а за сприятливого — можливе формування фонду за цільовим принципом.

**ІV. Побудова цільової функції.** Цільову функцію економіко-математичної моделі оптимізації інвестицій у підвищення ЕПУ побудовано на основі залежності між фактичними рівнями показників, на поліпшення яких спрямовують інвестиції, та очікуваними ефектами від цих інвестицій за результатами оцінювання економічного потенціалу. За умови адаптації основних положень методичного підходу щодо інвестування розвитку людського капіталу, викладеного в праці [101] до предметної сфери інвестування в ЕПУ, під час побудови цільової функції прийнято такі припущення: (1) максимально можливим значенням рівня  $j$ -того групового показника ( $I_j$ ) буде «1» ( $I_j = 1$ ); (2) різниця між «1» та фактичним значенням рівня  $j$ -того групового показника ( $1 - I_j$ ) є характеристикою потенційних можливостей університету щодо підвищення рівня відповідного ( $j$ -того) групового показника. Зазначена величина має прямий зв'язок з економічною ефективністю інвестицій за певним напрямом, що відображено в цільовій функції інвестування в підвищення економічного потенціалу університету (рис. 3.15). Окрім того, під час побудови цільової функції враховано вагомості групових показників економічного потенціалу університету ( $\gamma_j$ ) для забезпечення пріоритетності напрямів інвестування. Фактичні рівні групових показників економічного потенціалу КНУТД ( $I_j$ ) визначено шляхом об'єднання окремих індикаторів рівня економічного потенціалу із використанням критеріїв функції Харрінгтона Е. [106].

**V. Оцінювання ефективності інвестицій.** Оцінювання економічної ефективності інвестицій потрібно здійснювати за принципами раціональної економічної поведінки, що передбачає інвестування за тими напрямками, за якими одержані доходи перевищуватимуть величину витрачених ресурсів. Слід зазначити, що витрати на підвищення рівня ЕПУ повинні враховувати і втрачені вигоди (недоотримані доходи), які могли б бути одержані за альтернативного варіанта використання інвестованих ресурсів. З метою оцінювання економічної ефективності інвестицій у підвищення ЕПУ можна використати показники: чистої теперішньої вартості та внутрішньої норми

рентабельності (віддачі) інвестицій; доданої економічної вартості університету, створеної внаслідок інвестування; рентабельності інвестицій; періоду окупності інвестицій.

**VI. Оцінювання адекватності моделі та змін вихідних параметрів.** Прийняття рішення про вибір напрямів і структури інвестицій у підвищення ЕПУ ґрунтується на результатах оцінювання оптимальності інвестицій. Використання ЕММ оптимізації обсягу інвестицій у підвищення ЕПУ є інструментом належної обґрунтованості управлінських рішень, що забезпечує її адаптивність до змін внутрішніх і зовнішніх чинників.

Утримання наявних позицій і нарощування економічного потенціалу потребуватиме від університетів України пошуку додаткових джерел інвестиційних ресурсів та розроблення відповідної економічної стратегії. Використання запропонованої моделі для оптимізації інвестицій зумовлює необхідність зміни вихідних параметрів відповідно до змін показників ЕПУ, індексу стану зовнішнього середовища, величини фонду економічного розвитку КНУТД.

Запроповану економіко-математичну модель було використано під час вирішення завдання оптимізації інвестицій у підвищення економічного потенціалу КНУТД. Як показав досвід упровадження інновацій в освітню, наукову та господарську діяльність Київського національного університету технологій та дизайну, основними чинниками забезпечення економічної ефективності діяльності університету є:

- удосконалення системи управління університетом;
- раціональне використання енергоносіїв та інших видів ресурсів; удосконалення змісту освітніх програм відповідно до вимог ринку праці; підвищення кваліфікаційного рівня і мотивації науково-педагогічних працівників;
- удосконалення організації освітнього та виховного процесів; запровадження маркетингових інновацій;
- налагодження ефективних комунікацій із різними категоріями стейкхолдерів.

Проте в деяких випадках рішення щодо розподілу фінансових ресурсів спеціального фонду за напрямами розвитку

**Таблиця 3.46 — Напрями інвестування розвитку університету (на прикладі КНУТД) за результатами використання ЕММ оптимізації інвестицій (розраховано авторами)**

Номер напрямку інвестування	Рівень відповідного групового показника ( $I_j$ )	Потенційна можливість підвищення рівня відповідної групи показників ( $1-I_j$ )	Вагомість $j$ -того групового показника ЕПУ ( $\gamma_j$ )	Обмеження інвестицій за напрямом, частка $\Phi_{EP}, (\alpha_j - \beta_j), \%$	Розподіл інвестиційних ресурсів ( $\Phi_{EP}$ ) за напрямами	
					%	тис. грн.
<b>Ресурсна складова</b>						
1.1	0,786	0,214	0,340	9,6–18,8	9,6	638,40
1.2	0,704	0,296	0,330	8,5–17,7	17,7	1 177,05
1.3	0,721	0,279	0,060	5,7–14,9	14,9	990,85
1.4	0,794	0,206	0,180	7,6–16,8	7,6	505,40
1.5	0,667	0,333	0,090	4,8–14,0	4,8	319,20
<b>Організаційно-управлінська складова</b>						
2.1	0,779	0,221	0,283	11,5–20,7	20,7	1 376,55
2.2	0,772	0,228	0,100	6,8–16,0	16,0	1 064,00
2.3	0,685	0,315	0,217	3,2–12,4	3,2	212,80
2.4	0,810	0,190	0,400	1,0–10,2	5,5	365,75
<b>Інтегральний показник ЕПУ</b>						

(інвестування) приймали інтуїтивно. Це призводило до нерационального використання обмежених фінансових ресурсів та як наслідок — недосягнення поставлених цілей, що зумовило необхідність пошуку методів підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень під час вирішення завдань інвестиційного характеру.

Застосування запропонованої ЕММ дало змогу визначити оптимальну структуру інвестицій за основними напрямами розвитку КНУТД (табл. 3.46). Розрахунок параметрів моделі

оптимізації інвестицій у розвиток університету, проведений за результатами його оцінювання в 2018 р., свідчить про доцільність здійснення інвестицій за всіма основними напрямками, які представлено в таблиці 3.46. Як видно з даних таблиці 3.46, найбільш пріоритетним визначено напрям інвестування в підвищення рівня організації освітнього процесу, науково-дослідної та інноваційної діяльності, частка якого серед інших напрямів інвестицій склала 20,7%.

Це означає, що в сучасних умовах функціонування для КНУТД пріоритетним завданням є забезпечення високого рівня освіти, розвиток наукової та інноваційної діяльності, що передбачає подальше вдосконалення методів управління цими процесами. Окрім того, відповідно до результатів оптимізації, одержано розподіл інвестиційних ресурсів, які акумулюються у фонді економічного розвитку університету та передбачають інвестування таких основних напрямів:

- збільшення обсягу фінансових ресурсів — 17,7%;
- удосконалення фінансового менеджменту та управління інвестиційною діяльністю — 16,0%;
- розвиток та оновлення матеріально-технічної бази університету — 14,9%;
- розвиток людського капіталу — 9,6%;
- розвиток науково-дослідної бази та забезпечення приросту інтелектуальних ресурсів — 7,6%;
- підвищення рівня соціальної відповідальності та ефективності взаємодій зі стейкхолдерами — 5,5%;
- інвестування в розвиток маркетингових та інформаційно-комунікаційних технологій — 4,8%;
- удосконалення управління людським капіталом та системи мотивації праці — 3,2%.

Такий розподіл відповідає ситуації, яка склалася в університеті і має під собою об'єктивне підґрунтя. Так, наприклад, у попередні роки значну увагу керівництво університету приділяло вдосконаленню системи мотивації персоналу. Тож у сучасних умовах одним із досягнень КНУТД є те, що середня заробітна плата науково-педагогічних працівників університету

перевищує середні показники в галузі. Підвищена увага до питань організації освітнього процесу, науково-дослідної та інноваційної діяльності пояснюється тим, що реформування системи української освіти та посилення глобалізаційних процесів, що проявляється у загостренні конкуренції на ринку освітніх послуг, обумовлюють необхідність посилення конкурентних позицій на засадах підвищення якості освітніх послуг, збільшення здобутків у науковій сфері.

Оскільки кризові явища в економічній, політичній і соціальній сферах обмежують можливості держави щодо фінансування діяльності українських університетів, подолання сучасних загроз потребує від керівництва українських університетів пошуку джерел та обґрунтування напрямів використання наявних інвестиційних ресурсів для підвищення економічної ефективності інвестицій. Зазначені завдання в цьому дослідженні запропоновано вирішувати шляхом побудови економіко-математичної моделі оптимального розподілу інвестиційних ресурсів, яка має забезпечити підвищення економічного потенціалу університету завдяки найбільш ефективному вибору напрямів та обсягів їх використання.

За результатами проведених досліджень обґрунтовано доцільність здійснення інвестицій у підвищення економічного потенціалу КНУТД на основі визначення оптимальних напрямів і обсягів інвестування [108]. Для вирішення цього завдання варто скористатися економіко-математичною моделлю оптимізації інвестицій у розвиток економічного потенціалу університету, використання якої дасть змогу спрямувати наявні фінансові ресурси на реалізацію найбільш пріоритетних програм та заходів.

## **Список використаної літератури**

1. Доценко-Білоус Н. Секторальний огляд у сфері надання освітніх послуг. — Київ, 2015. — 25 с.
2. Эралиева А. Э. Задачи стратегического развития высшего образования Казахстана. Алматы : Вестник КазНУ. — 2012. URL: <https://articlekz.com/article/8577> (дата звернення: 25.05.2018).
3. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013/page#n10>. — (дата звернення: 06.01.2018).
4. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (проект). Проект розроблено Робочою групою під керівництвом Міністерства освіти і науки України. URL: [http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE\\_Reforms\\_Strategy\\_11\\_11\\_2014.pdf](http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf) (дата звернення: 15.01.2019).
5. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років (проект) : оф. сайт «Освіта.UA». URL: <http://osvita.ua/news/43501/>. (дата звернення: 06.01.2018).
6. Tarasenko I. O., Tsibalenko N. V., Tarasenko O. S. Strategic priorities for the development of higher education in Ukraine. Науковий Вісник Полісся. — 2018. — № 1 (13). — Частина 1. — С. 42–46.
7. Методичні рекомендації щодо розрахунку економічної безпеки України. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 року N 1277 // <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#n9>
8. Батова В. Н. Обеспечение экономической безопасности бюджетных учреждений высшего профессионального образования в новых условиях финансирования. Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2013. — № 16.: <http://alt-x-narod.ru/budjet/0114eb.htm>
9. Департамент фінансування державних і загальнодержавних видатків: Офіційний сайт МОН України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/pro-ministerstvo/departamenti-ta-upravlinnya/departament-finansuvannya-derjavnih-i-zagalnoderjavnih-vidatki> (дата звернення: 06.04.2019).
10. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Редакція від 09.08.2019. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 05.06.2019).



11. Вступна компанія 2018: оф. сайт «Освіта.УА». URL: <http://osvita.ua/vnz/consultations/44528/> (дата звернення: 30.10.2018).

12. Порядок розподілу обсягу видатків загального фонду державного бюджету між закладами вищої освіти на підготовку кадрів на умовах державного замовлення та забезпечення діяльності їх баз практики (проект). Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proekt-postanovi-kabinetu-ministriv-ukrayini-pro-zatverdzhennya-formulirozpodilu-obsyagu-vidatkiv-zagalnogo-fondu-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishoyi-osviti> (дата звернення 02.02.2019).

13. Закон України «Про освіту» (остання редакція 19.01.2019 року). — № 2145-VIII: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

14. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін.; за ред. Н. Г. Протасової. — К.; Львів: НАДУ, 2012. — 456 с.

15. Товажнянский Л. Л., Романовський О. Г., Бондаренко В. В., Пономарьов О. С., Черваньова З. О. Основи педагогіки вищої школи: навчальний посібник. — Харків: НТУ «ХПІ», 2005. — 600 с.

16. Науково-освітній потенціал нації: погляд у XXI століття: навч. посібник. / Авт. колектив: В Литвин (кер.), В. Андрущенко, А. Гуржій та ін. — Кн. 1: Пріоритет інтелекту. Київ, 2004. 638 с.

17. Губерська Н. Л. Сучасний стан та тенденції розвитку державної освітньої політики. Науковий журнал «Право і громадянське суспільство»: <http://lclslaw.knu.ua/index.php/item/154-suchasnyi-stand-ta-tendentsiirozvytku-derzhavnoi-polityky-u-sferi-vyshchoi-osvityv-ukraini-huberska-n-1>

18. Хомишин І. Механізм реалізації державної політики у сфері вищої освіти: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5638/vnulpurn201685518.pdf> 335. 16. Дем'янчук О. П. «Державна політика» та «публічна політика»: варіант перехідного: [http://www.library.ukma.kiev.ua/elib/NZ/NZV18\\_2000\\_polityk/05\\_demyanchuk\\_op.pdf](http://www.library.ukma.kiev.ua/elib/NZ/NZV18_2000_polityk/05_demyanchuk_op.pdf). Заголовок з екрану.

19. Дем'янчук О. П. «Державна політика» та «публічна політика»: варіант перехідного періоду. URL: [http://www.library.ukma.kiev.ua/elib/NZ/NZV18\\_2000\\_polityk/05\\_demyanchuk\\_op.pdf](http://www.library.ukma.kiev.ua/elib/NZ/NZV18_2000_polityk/05_demyanchuk_op.pdf). (дата звернення: 25.01.2017).

20. Мынбаева А. К. Образовательные стратегии как инструмент сравнения развития образовательной политики страны. Вестник КазНУ. Серия «Педагогические науки». — № 1 (41). — 2014. — С. 28–36.

21. Реформы образования в современном мире: глобальные и региональные тенденции. — М., 1995. — 568 с.

22. Жураковський В. Два сектори освіти — одна мета. Вища освіта України. — 2003. — № 1. — С. 5–6.

23. Бреус С. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки вітчизняних вищих навчальних закладів. Актуальні проблеми економіки. — 2015. — № 8 (170). — С. 144–149.

24. Грищенко І. М., Денисенко М. П., Бреус С. В. Роль вищої освіти в сучасних умовах розвитку економіки України. Проведення прогностно-аналітичних досліджень відповідності системи професійної освіти перспективам соціально-економічного розвитку України: монографія / за ред. І. М. Грищенка. — К. : КНУТД, 2014. — С. 6–8.

25. Пирожков С. І. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня економічної безпеки України. — К. : НІПМБ, 2003. — 42 с.

26. Шуршин В. О. Принципи формування системи індикаторів і показників економічної безпеки України. Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки». — Вип. 12, ч. 2. — Кіровоград : КНТУ, 2007. — С. 376–380.

27. Верхоглядова Н. І., Олініченко І. В. Принципи забезпечення економічної безпеки регіону. Ефективна економіка. — № 9. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2296> (дата звернення: 30.12.2018).

28. Ніколаєв Є., Длугопольський О. Реформа вищої освіти України: реалізація профільного закону в 2014–2016 рр. (Shadow Report). Експертна аналітична доповідь. Лабораторія законодавчих ініціатив у рамках Програми USAID «РАДА: відповідальність, підзвітність, демократичне парламентське представництво», Фонд Східна Європа. URL: <http://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/NE-shadow-report-final-1.pdf> (дата звернення: 22.01.2019).

29. Реформа высшего образования: отечественный и зарубежный опыт. Аналитический центр при правительстве Российской Федерации. Бюллетень о сфере образования. — 2017 (июнь). — 21.

30. Цигулева О. В. Стратегия развития высшего профессионального образования на современном этапе. Профессиональное образование в современном мире. — 2015. — № 1 (16). — С. 89–97.

31. ТОП-30 найпопулярніших вишів серед абітурієнтів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/consultations/61441/>. — Дата останнього звернення: 10.11.2018 р. — Назва з екрану.

32. Короткова М. В. Оптимизация финансирования высшего профессионального образования: современные российские и мировые тенденции / М. В. Короткова, С. М. Докукина, Н. Л. Калинычева // Вестник Оренбургского государственного университета. — № 4 (179). — 2015. — С. 277–282.

33. Джеффри Делмон. Государственно частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.fa.ru/org/chair/gchp/Documents/biblio/Делмон%20public\\_private\\_partner.pdf](http://www.fa.ru/org/chair/gchp/Documents/biblio/Делмон%20public_private_partner.pdf). — Дата последнего обращения: 05.08.2019. — Название с экрана.

34. Ткаченко И. Н. Управление портфелем проектов государственно-частного партнерства с позиции стейкхолдерского подхода / И. Н. Ткаченко, Л. А. Рипенская, М. В. Евсеева // Екатеринбург : Журнал научных публикаций «Дискусия». — № 9 (39). — 2013. С. — 95–103.

35. Сьянов А. В., Степанов А. А. Современные формы государственно-частного партнерства в сфере образования (на примере Кемеровского филиала МЭСИ). Профессиональное образование в России и за рубежом. — 2014. — № 2 (14). — С. 24–29.

36. Schultz T. Investment in Human Capital. The American Economic Review. — 1961. — № 1 (March). — P. 1–17.

37. Про затвердження порядку пільгового кредитування для здобуття професійно-технічної та вищої освіти (Постанова Кабінету міністрів України № 673 від 29 серпня 2018 р.) // [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/673-2018-%D0%BF>. — Дата останнього звернення: 06.08.2019. — Назва з екрану.

38. Крупський Т. Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing) — Київ : Коаліція «Свобода вибору». — 2005. — 10 с.

39. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. Дата оновлення: 06.11.2016 : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>. (дата звернення: 20.07.2019).

40. Рябков К., Покідіна В. Ендавмент у вищій освіті: світова практика і українське сьогодні. Проект «Популярна економіка: ціна держави». — 2015. — № 34. — 18 с.

41. Гулевська-Черниш А. Сучасні підходи до визначення фонду громади. Вісник фондів громад України. 2010. Випуск 1 : [http://ngo.zp.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=614&Itemid=58](http://ngo.zp.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=614&Itemid=58). (дата звернення 15.05.2019).

42. Основы фандрайзинга : учеб. пособ. / Екатеринбург : Федеральное агентство по образованию. — 2008. — 230 с.

43. Чернявська О. В. Фандрайзинг : навч. посіб. / О. В. Чернявська, А. М. Соколова — Київ : Алерта. — 2015. — 272 с.

44. Петрущенко Ю. М., Дудкін О. В. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проектів соціально-економічного розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2014. — № 1. — С. 172–182 : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2014\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_1_19).

45. «Велика ідея»: офіційний сайт : <https://biggggidea.com>. (дата звернення: 06.08.2019).

46. Ван Гинкель. Университет XXI в.: задачи, проблемы, возможности и менеджмент. Вестник высшей школы (Alma Mater). — 2008. — № 1. — С. 41–49.

47. Ицковиц Г. Тройная спираль. Университеты — предприятия — государство. Инновации в действии : монография. / Г. Ицковиц; пер. с англ. под ред. А. Ф. Уварова. — Томск : изд-во Том. гос. ун-та систем упр. и радиоэлектроники, 2010. — 237 с.

48. Williams G. The Enterprising University: Reform, Excellence and Equity/ Edited by Gareth Williams. Buckingham [England]; Philadelphia, PA: Society for Research into Higher Education: Open University Press, 2003. — 193 p.

49. Röpke J. The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy / Röpke J. // Working Paper Department of Economics, Philipps- Universität Marburg, Germany, 5.1.2000. — p. 3 (19 p.) : [http://etc.online.uni-marburg.de/LinkedDocuments/mafex\\_rj\\_entreuni.pdf](http://etc.online.uni-marburg.de/LinkedDocuments/mafex_rj_entreuni.pdf).

50. Subotzky G. Alternatives to the Entrepreneurial University: New Modes of Knowledge Production in Community Service Programs / Subotzky G. // Higher Education, December 1999. — Vol. 38. — № 4. — Pp. 401–440.

51. Звіт Європейської комісії «Наука, дослідження та інновації в ЄС» : [https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/policy-support/support-national-research-and-innovation-policy-making/srip-report\\_en](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/policy-support/support-national-research-and-innovation-policy-making/srip-report_en).

52. Всесвітній економічний форум «Чотири шляхи для впровадження університетами інновацій» : <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/4-ways-universities-are-driving-innovation/>.

53. Інтернет-ресурс «Education first» : <https://www.ef.com/wwru/epi/insights/english-economics-and-trade/>.

54. Інформаційний ресурс «The best schools»: <https://thebestschools.org/features/richest-universities-endowments-generosity-research/>.

55. Рябков К., Покідіна В. Ендавмент у вищій освіті: світова практика та українське сьогодні. Проект «Популярна економіка: ціна держави»: [http://cost.ua/files/endowment\\_report\\_2015-11-20-final.pdf](http://cost.ua/files/endowment_report_2015-11-20-final.pdf).

56. Український державний центр міжнародної освіти: <http://study-inukraine.gov.ua/uk/zavdyaki-zbilshennyu-chisla-inozemnix-studentiv-ukraina-posila-pershe-misce-v-napryamku-global-contributions-to-science-technology-svitovogo-rejtingu-the-good-country/> (дата звернення 25.02.2019).

57. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревско-го. — Санкт-Петербург : Питер, серия «Теория и практика менеджмента». — 2001. — 688 с.

58. Мурзинов А. В. Стратегические приоритеты: [http://www.dekanblog.ru/strategicheskie-prioritety/#\\_ftnref1](http://www.dekanblog.ru/strategicheskie-prioritety/#_ftnref1). (дата звернення: 06.01.2018).

59. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI, зі змінами та доповненнями / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. — 2012. — № 19–20. — 166 с.

60. Концепція розвитку національної інноваційної системи : <http://zakon2.rada.gov.ua>. (дата звернення: 06.01.2018).

61. Куценко В. І., Гаращук О. В. Моделювання вищої освіти — ключового фактора формування кадрового потенціалу. URL: <http://www.economu.nauka.com.ua/?op=1&z=477> (дата звернення: 07.04.2019).

62. Сацик В. І. Ключові фактори становлення конкурентоспроможних університетів. Економіка України. — 2013. — № 5. — С. 75–90. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/EkUk\\_2013\\_5\\_7.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/EkUk_2013_5_7.pdf) (дата звернення: 07.05.2019).

63. Коврегін В. В. Формування ефективної системи державного регулювання економічної безпеки вищих навчальних закладів України : монографія. Х : ФОП Панов А. М., 2016. — 320 с.

64. Малихіна Я. Принципи та функції управління взаємодією ВНЗ із зовнішнім середовищем // Обрії. — 2013. — № 2. — С. 56–58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii\\_2013\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/obrii_2013_2_21) (дата звернення: 07.05.2019).

65. Файоль А. Общее и промышленное управление. Управление — это наука и искусство. — М., 1992. — 274 с.

66. Федоров Г. В. Відділ освіти в умовах соціально-економічних перетворень. Освіта і управління. — 1999. — Т. 3., ч. 4. — С. 28–32.  
Бреус С. В. Використання досвіду провідних європейських країн задля розробки ринкової моделі: ВНЗ — держава — роботодавці. Ефективна економіка. — 2014. — № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3682> (дата звернення: 07.05.2019).

67. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: (школоведческий аспект). — М.: Высшая школа, 1990. — 175 с.

68. Проблеми української освіти. Vsemisto: портал міста Чернівці. URL: [www.vsemisto.info](http://www.vsemisto.info) (дата звернення: 07.05.2019).

69. Бреус С. В. Досвід роботи провідних європейських країн в контексті ринкової моделі: вищі навчальні заклади — держава — роботодавці. Економічні та соціальні аспекти ефективного розвитку вищої школи : колективна монографія / за заг. ред. І. М. Грищенка. — К. : Педагогічна думка, 2015. — С. 409–467.

70. Бреус С. В. Використання досвіду провідних європейських країн задля розробки ринкової моделі: ВНЗ — держава — роботодавці. Ефективна економіка. — 2014. — № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3682> (дата звернення: 07.05.2019).

71. Топалова С. Реформування вищої освіти в Україні: фінансове забезпечення. LB.ua. 2018. URL: [https://ukr.lb.ua/blog/svetlana\\_topalova/415144\\_reformuvannya\\_vishchoi\\_osviti\\_ukraini.html](https://ukr.lb.ua/blog/svetlana_topalova/415144_reformuvannya_vishchoi_osviti_ukraini.html) (дата звернення: 07.05.2019).

72. Бреус С. В. Прогнозування та оцінювання рівня економічної безпеки системи закладів вищої освіти // Інтелект ХХІ. — 2019. — № 3. — С. 33–41.

73. Єлісеєва О. К., Кузнецова А. Г. Компонентний аналіз основних показників вищої освіти України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. — 2013. — Т. 21, вип. 7 (2). — С. 134–138.

74. Плахотнікова Л. О. Формування ринку освітніх послуг в Україні: стан і проблеми розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 5. — С. 50–54.

75. Чорна М. В., Пірятінська І. В. Концептуальна модель оцінки економічної безпеки будівельного підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2012. — № 40. — С. 208–211.

76. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти: проблематика використання ієрархічно-фасетного методу. Науковий вісник Ужгородського національного університету.

Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. — Вип. 24, ч. 1. — С. 55–63.

77. Бреус С. В. Управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти: проблематика використання ієрархічно-фасетного методу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. — Вип. 24, ч. 1. — С. 55–63.

78. Вища освіта в Україні у 2018 році статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2019).

79. Валовий внутрішній продукт за 2018 рік. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 07.05.2019).

80. Зведений бюджет України / Міністерство фінансів України. Останнє оновлення: 31.10.2019. <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons> (дата звернення: 06.11.2019).

81. Чисельність населення (за оцінкою) на 1 січня 2019 року та середня чисельність у 2018 році : статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2019).

82. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2018 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2018 р. № 556. КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-derzhavne-zamovlennya-na-pidgotovku-fahivciv-naukovih-naukovo-pedagogichnih-ta-robotnichih-kadriv-na-pidvishchennya-kvalifikaciyi-ta-perepidgotovku-kadriv-u-2018-roci> (дата звернення: 07.05.2019).

83. Скарбниця від Гройсмана: який держбюджет на 2019 рік Кабмін запропонував парламенту. РБК-Україна. 2018. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/kazna-groysmana-kakou-gosbyudzheth-2019-god-1537283855.html> (дата звернення: 07.05.2019).

84. Світовий банк прогнозує цьогорічний ВВП України на рівні 2,7% Укрінформ: мультимедійна платформа іномовлення України. 2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2674993-svitovij-bank-prognozue-cogoricnij-vvp-ukraini-na-rivni-27.html> (дата звернення: 07.05.2019).

85. МВФ оновив прогноз зростання ВВП України на 2019 рік. Економічна правда. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/04/9/646876/> (дата звернення: 07.05.2019).

86. Повний текст аналізу Бюджетної резолюції на 2018–2020 роки. ISED. 2017. URL: <https://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/povnii-tekst-analizu-biudzhetnoyi-rezoliutsiyi-na-2018-2020-roki> (дата звернення: 07.05.2019).

87. Незалежна Україна в координатах сталого розвитку : монографія / В. В. Микитенко, Ю. Б. Порохнявий, Д. О. Микитенко, С. М. Шкарлет, П. Д. Рогов, В. Ю. Худолей, І. М. Крейдич, І. М. Лицур, Л. І. Льчук, В. В. Корнеєв, Н. М. Шелудько. — 2-ге вид., переробл. і доповн. Чернівці : ЧНТУ, 2019. — 770 с.

88. Незалежна Україна в координатах сталого розвитку : монографія / В. В. Микитенко, Ю. Б. Порохнявий, Д. О. Микитенко, С. М. Шкарлет, П. Д. Рогов, В. Ю. Худолей, І. М. Крейдич, І. М. Лицур, Л. І. Льчук, А. О. Гаркуша, В. В. Корнеєв, Н. М. Шелудько. — К. : Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая, 2018. — 1044 с.

89. Реформації соціально-економічного розвитку України: монографія / І. К. Бистряков, Д. В. Клиновий, Н. В. Коржунова, В. В. Корнеєв, І. М. Лицур, В. В. Микитенко, І. О. Петровська, О. В. Царенко та ін. / за ред. В. Г. Горника, В. В. Корнеєва, О. В. Царенко. — К. : Видавничий дім «Гельветика», 2018. — 452 с.

90. Микитенко В. В., Демешок О. О. Економічна безпека промисловості: цільовий функціонал та технології управління: монографія. — Київ : ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», МНТУ ім. академіка Юрія Бугая МОН України, 2012. — 650 с.

91. Головкова, Л.С. (ed.), (2011). Організаційно-економічні засади розвитку потенціалу соціально-економічних систем : монографія. Запоріжжя : КПУ.

92. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монографія. Е. В. Лапин. — Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. — 310 с.

93. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія. НАН України. Ін-т економіки пром-ті / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. — Донецьк : ДонУЕП, 2006. — С. 211–219.

94. Абанкина И. В. Осовецкая Н. Я., Экономический потенциал ВУЗА как фактор принятия решения о переводе в автономное учреждение. Вопросы образования. — 2007. — № 3. — С. 199–219: <https://vo.hse.ru/2007-3/26551712.html#employment1>



95. Anna Valero & John Van Reenen (2019). The economic impact of universities: Evidence from across the globe. *Economics of Education Review*, 68 (2019), 53–67. Retrieved from source: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0272775718300414?token=5E7F8BC0658612D457177CF0F32970C6E067B978885AD221E1CF5C70B27B-C6855CB9A1AE17A4A096F2122FC8C8C73FC7>

96. Anna Valero & John Van Reenen (s.f.). How universities boost economic growth. *VoxEU.org* — CEPR's policy portal. Retrieved 10 November, 2016, from source: <http://voxeu.org/article/how-universities-boost-economic-growth>

97. Gennaioli, Nicola, La Porta, Rafael, Lopez de Silanes, Florencio, Shleifer, Andrei (2014) «Growth in Regions,» *Journal of Economic Growth* 19, 259–309.

98. Казарезов, А.Я., & Ципліцька, О.О. (2009). Економіко-математичне моделювання : навчальний посібник. Для самостійного вивчення. — Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили.

99. Іващук О. Т. (ed.), (2008). Економіко-математичне моделювання : навчальний посібник. — Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка».

100. Артюхіна М. В. Інституційне забезпечення економічного зростання // *Наука молода*. — 2009. — № 11. — С. 137–142.

101. Цимбаленко Н. В. Інвестування розвитку людського капіталу (оптимізаційна модель) / Н. В. Цимбаленко // *Фінанси підприємств: проблеми та перспективи: в 3 т. / За ред. д.е.н., професора М. Д. Білик : монографія*. — Київський національний університет технологій та дизайну. — Київ : ТОВ «ПанТот», 2012. (Т. 2 : Фінансові аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств / За ред. М. Д. Білик. — К. : ТОВ «ПанТот», 2012. — 277 с.) — С. 63–77.

102. Костенко, Г.І., Рожок, О.А. Моделювання собівартості освітньої послуги закладу вищої освіти. *Актуальні проблеми економіки*. — 2012, № 12 (138), с. 190–195.

103. Psacharopoulos, G., Patrinos, H.A. (2004). Returns to investment in education: a further update. *Education Economics*, 12, 2, 111–134.

104. Гончаров В. М., Савченк, М. В., Солоха Д. В. et al. (2008). *Організація управління економічним потенціалом промислових підприємств : монографія*. — Донецьк : СПД Купріянов В. С.

105. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новикова // *Проблеми науки*. — 2003. — № 3. — С. 22–31.

106. Harrington E. C. (1965). The Desirability Function. *Industrial Quality Control*, April, 494–498.

107. Тарасенко І. О. Сталій розвиток підприємств легкої промисловості: теорія, методологія, практика : монографія. — Київ : КНУТД, 2010. 390 с.

108. Tsymbalenko N. V. The impact of demographic processes on forming student body in Ukraine / N. V. Tsymbalenko, I. O. Tarasenko, T. E. Bielialov // *Revista Espacios*, Vol. 40 (№ 2) — 2019. — P. 8. — Available at: <http://www.revistaespacios.com/a19v40n12/19401208.html>

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу зробити теоретичні узагальнення, одержати нові наукові результати та розробити такі практичні рекомендації, а саме:

1. Установлено, що економічна безпека СВО є внутрішньою цільовою функцією системи освіти на усіх рівнях і досягають її шляхом розроблення та реалізації стратегії розвитку цієї системи в зовнішньому середовищі, що характеризується високим рівнем ризикованості та невизначеності і забезпечує такі значення її функціональних параметрів, за яких система зберігає можливість підтримання стійкості та конкурентоспроможності. Основою економічної безпеки СВО є економічна безпека конкретних закладів вищої освіти, яка є наслідком реалізації відповідної стратегії на різних рівнях задля стійкого розвитку та конкурентоспроможності як СВО загалом, так і її окремих складових.

2. Розкрито сутність економічних відносин, які виникають у процесі формування ЕБ СВО як складової національної безпеки та чинника сталого розвитку України під час інституційних перетворень в умовах глобалізації. Розвинуто теоретико-методологічний базис предметної сфери дослідження шляхом уточнення основних категорій, побудови моделей, обґрунтування систем чинників, принципів, розвитку методологічних положень та розроблення методик, сукупність яких створює теоретико-методологічні та прикладні основи забезпечення процесу формування стратегії ЕБ СВО України в умовах глобалізації.

3. Обґрунтовано місце та роль СВО в інституційній структурі економічних відносин, що забезпечують ЕБ України та відповідають національним інтересам. Роль сфери вищої освіти в період глобальних технологічних зрушень полягає в її призначенні — сприяти примноженню людського капіталу та

інноваційному розвитку економіки, відтворенню новітніх технологічних укладів, без формування і розвитку яких ні країна, ні її окремі регіони не можуть посісти належного місця в сучасній системі міжнародного поділу праці та забезпечити достатній рівень стійкості економічної динаміки, конкурентоспроможності у світових рейтингах та сталого розвитку. З огляду на це освіта стає важливим чинником політико-економічного, соціального, наукового та культурного розвитку суспільства, становлення «економіки знань», стратегічним ресурсом примноження національного багатства, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій держави на міжнародній арені, що відображено в Законах України «Про освіту» і «Про вищу освіту».

4. Систематизовано чинники системної дії, сукупний вплив яких призвів до загострення конкурентної ситуації на ринку освітніх послуг, із їх поділом на чинники потенціалу та чинники середовища, які в свою чергу класифіковано з поділом на класи еквівалентності та толерантності, здійснено оцінювання та прогнозування їх сукупного впливу за допомогою запропонованого спеціального індексу стану ЗС. Основними з таких чинників є: 1) реформування системи вищої освіти; 2) підвищення рівня автономності ЗВО; 3) скорочення кількості абітурієнтів унаслідок демографічної кризи; 4) недостатній рівень конкурентоспроможності національної економіки, що значно знижує конкурентоспроможність вітчизняних ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг; 5) низький рівень платоспроможності населення; 6) недосконалість законодавчої бази.

5. ЗВО розглянуто як соціальну інституцію, що є центром створення, акумулювання, обміну та розповсюдження інтелектуального капіталу, а також суб'єктом формування людського капіталу країни. Розвиток інтелектуального та людського капіталів має суттєве суспільне значення, оскільки забезпечує підґрунтя для розвитку суспільства на засадах інноваційності, науковості, технологічності, економічної ефективності та соціальної результативності, що в умовах євроінтеграції та глобалізації є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. З огляду на це

задоволення потреб суспільства в освітніх послугах і результатах наукових досліджень є місією системи вищої освіти та науки, що відображає специфіку діяльності закладів вищої освіти як соціальних інституцій.

6. Діяльність вітчизняних ЗВО в умовах трансформаційної економіки, євроінтеграції та глобалізації є ризиковою, оскільки існує ймовірність відхилення результатів (показників) діяльності від їх запланованих значень під впливом дії значної кількості чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Водночас євроінтеграційні та глобалізаційні процеси, а також кризові явища в суспільно-економічній системі України слід розглядати через призму небезпек для ЗВО, оскільки вони можуть негативно впливати на діяльність вітчизняних закладів вищої освіти загалом на основі реалізації значної кількості загроз для певних аспектів діяльності ЗВО. Такими загрозами визначено: 1) загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг; 2) скорочення бюджетного фінансування вищої освіти; 3) збільшення частки ЗВО, які надають освітні послуги за найбільш популярними спеціальностями, що призводить до «перенасичення» ринку праці фахівцями відповідних спеціальностей; 4) зростання рівня безробіття; 5) надмірна залежність ЗВО від бізнес-структур; 6) зниження якості освіти через пріоритетність модернізації методів управління і комерціалізації освіти в процесі реформування СВО; 7) невідповідність освітніх послуг потребам ринку праці.

7. Аналізування середовища функціонування вітчизняних ЗВО та чинників, що впливають на рівень економічної безпеки національної системи вищої освіти та закладів вищої освіти (як елементів СВО), стали основою для формування аналітичної моделі взаємозв'язку між рівнем КС та ЕБ у системі чинників економічної безпеки. Запропонована модель дала змогу виявити чинники зовнішнього середовища, більшість із яких впливає на рівень економічної безпеки ЗВО опосередковано. Серед соціально-демографічних чинників найсуттєвішу загрозу для економічної безпеки вітчизняних ЗВО становлять: рівень народжуваності (залежність представлена у вигляді

квадратичної моделі, відповідно до якої 80,1% варіації кількості абітурієнтів пояснюється варіацією рівня народжуваності з лагом у 17 років); рівень реальної заробітної плати в державі, наслідком зниження якого стало зменшення платоспроможності населення.

8. У процесі дослідження було проведено експертне оцінювання чинників розвитку ЗВО України, які об'єднано у дві групи — загроз та можливостей. До групи чинників-загроз експертами зараховано такі: скорочення потенційної кількості абітурієнтів унаслідок погіршення демографічної ситуації та посилення процесів академічної мобільності; недостатній рівень бюджетного фінансування закладів вищої освіти; високі тарифи на енергоресурси, комунальні послуги та ін.; сприяння роботодавців розвитку ЗВО; несприятливий інвестиційний клімат та обмежено доступні інвестиційні ресурси; зниження рівня платоспроможності населення; загострення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках освітніх послуг. До групи чинників-можливостей для розвитку вищої освіти було зараховано такі: державна політика у сфері освіти; кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних кадрів; кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей; система ліцензування та акредитації; система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів.

9. З метою оцінювання різноспрямованого впливу множини чинників зовнішнього середовища розроблено методичний підхід щодо оцінювання стану зовнішнього середовища в контексті забезпечення економічної безпеки національної системи вищої освіти, використання якого уможливило визначення інтегрального показника стану зовнішнього середовища в 2017/2018 році. Одержане значення інтегрального показника стану зовнішнього середовища та його впливу на можливості розвитку національної системи вищої освіти засвідчило переважання загроз над можливостями: так, зроблено висновок, що наявний економічний потенціал системи вищої освіти з урахуванням стану зовнішнього середовища в 2017/2018 році був

реалізований на 72,8%, а іншу частину — 27,2% становили втрачені можливості.

10. Забезпечення економічної безпеки належить до практичних завдань управління і залежить від обставин та умов функціонування ЗВО як суб'єктів господарювання, ураховуючи особливості їх внутрішнього середовища (рівня економічного потенціалу), включаючи мотиви діяльності, а також умови та чинники зовнішнього середовища, які впливають на економічну безпеку ЗВО і потребують розроблення адаптивних заходів. Стани економічної системи ЗВО за відповідними критеріями та граничні (порогові) значення індикаторів, які свідчать про їх зміну, визначено з використанням шкали бажаності Харрінгтона. Зроблено висновок про можливість використання результатів оцінювання стану економічної безпеки конкретних ЗВО під час оцінювання рівня економічної безпеки національної системи вищої освіти (стійкий, прийнятний функціонування, передкризового функціонування, кризовий), а також у процесі розроблення державної політики у сфері вищої освіти в контексті забезпечення її економічної безпеки, зокрема з урахуванням державних пріоритетів щодо розвитку тих чи інших ЗВО, ураховуючи їх потенціал, стратегічне значення для розвитку людського капіталу країни та її економічного розвитку, а також інші чинники.

11. За результатами економіко-статистичного аналізу розвитку вищої освіти в системі національного господарства із урахуванням її особливостей у процесі реалізації дії сучасних механізмів державного регулювання визначено показники, які характеризують результативність функціонування системи вищої освіти, обґрунтовано чинники, а також визначено кількісні зміни, що в них відбуваються у формі викликів задля здійснення їх ідентифікації поряд із загрозами й оцінюванням ризиків ЕБ системи ЗВО. Це має важливе науково-практичне значення задля визначення пріоритетних напрямів забезпечення та локалізації зусиль у контексті підвищення результативності управління ЕБ системи ЗВО.

12. Зроблено висновок про необхідність удосконалення механізму управління ефективністю діяльності ЗВО, який

визначили як систему взаємопов'язаних елементів, включаючи методи, організаційні структури, операції, інформаційно-технічні засоби, важелі та інструменти, які, взаємодіючи між собою, виконують циклічний комплекс стратегічних та оперативних завдань і функцій щодо виміру та оцінювання ефективності, здійснення управлінських дій і моніторингу результатів їх виконання, забезпечуючи стійке зростання показників ефективності ЗВО. Обґрунтовано, що організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності ЗВО слід розглядати як сукупність організаційних та економічних важелів, які визначають зміну економічних й організаційних параметрів системи управління ЗВО, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності ЗВО загалом. Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення процесу управління ефективністю ЗВО.

13. За результатами узагальнення проведених досліджень та здобутого досвіду у сфері управління ефективністю діяльності закладів вищої освіти розроблено методичний підхід щодо оцінювання ефективності діяльності ЗВО, в основі якого — ресурсно-цільовий підхід під час розрахунку ефективності. Це зумовлено тим, що його використання дасть змогу оцінити ступінь досягнення поставленої мети та врахувати при розрахунку інтегрального показника ефективності достатньо широкий спектр показників за різними напрямками діяльності ЗВО, використовуючи модифіковані методи і підходи до збору та оброблення інформації залежно від етапу його проведення. Розроблено модель управління розвитком системи вищої освіти України на засадах ефективності, яка орієнтована на забезпечення економічної безпеки вищої освіти як системи, і побудована з урахуванням взаємозв'язку між категоріями «передумови розвитку ВО», «стратегічні цілі у сфері ВО» та «ефективність ВО».

14. Зроблено висновок, що під час побудови ефективної системи управління економічною безпекою вищої освіти необхідно



враховувати, що така система повинна створюватися не з позицій протидії загрозам і небезпекам, а з позицій зміни (нарощування) потенціалу системи вищої освіти та його структури із урахуванням нових вимог і змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечить стійкість системи через створення, підтримку і розвиток її можливостей (потенціалу) на належному рівні незалежно від зміни умов зовнішнього середовища, для характеристики якого в цьому дослідженні запропоновано до використання індекс стану ЗС. Така система повинна забезпечити взаємодію двох підсистем — підсистеми управління потенціалом (у складі ресурсної та управлінської складових) та підсистеми освітнього ризик-менеджменту.

15. Визначено, що конкурентоспроможність ЗВО залежить від повноти його інтеграції в регіональне інформаційне поле, що досягають шляхом організації в ЗВО системи зовнішніх інформаційно-комунікаційних каналів для отримання доступу до банків та баз даних регіональних органів, організацій і підприємств, а також освітніх установ, які формують конкурентне середовище та можуть суттєво впливати на параметри ринку праці. З огляду на це запропоновано схему інтеграції національного ЗВО в інформаційне середовище соціально-економічної сфери країни (регіону), яку адаптовано до умов українського освітнього середовища.

16. Інноваційний розвиток сучасного закладу вищої освіти — це об'єктивно обумовлений, цілеспрямований, незворотний та динамічний процес переходу ЗВО з одного стану в інший. Визначено основні проблеми, які постають перед закладами вищої освіти на етапі інноваційних перетворень та повинні бути негайно вирішені, що потребує розроблення стратегії розвитку сучасного закладу вищої освіти, визначення стратегічного бачення як орієнтира в інноваційних перетвореннях у ЗВО. Реалізація інноваційної стратегії потребує від керівництва проведення ринково-орієнтованої політики, ретельного вивчення майбутніх контрагентів, аналізування конкурентної ситуації, налагодження стосунків із новими комерційними структурами, визначаючи при цьому їх надійність

і перспективу. Довгострокові цілі в інноваційній стратегії визначають за результатами аналізування потенціалу ЗВО та змін у зовнішньому середовищі.

17. Визначено та систематизовано економічні особливості та регіональні фактори економічної безпеки системи вищої освіти України. З'ясовано, що попит на регіональному ринку освітніх послуг здебільшого формується під впливом кількості споживачів освітніх послуг. За результатами порівняльного аналізу регіонів України за індексом якості освітніх послуг визначено, що найбільший індекс якості освітніх послуг у Харківській, Львівській, Дніпропетровській та Одеській областях. Визначено, що визначальними чинниками підвищення якісних характеристик освітньої послуги в регіоні є науково-педагогічні працівники, якість навчання студентів та міжнародне визнання.

18. Досліджено та виокремлено найбільш ефективні інструменти забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у регіонах у сучасних умовах, зокрема: розвиток освітніх кластерів, формування маркетингових стратегій навчальними закладами, розроблення та реалізація освітніх форсайт-проектів у регіоні. Запропоновані рекомендації щодо застосування сучасних інструментів регулювання ринку освітніх послуг у регіонах повинні сприяти забезпеченню населення якісною й доступною освітою відповідно до потреб регіонального ринку праці, інноваційного розвитку економіки з урахуванням соціально-економічних та культурно-історичних регіональних особливостей відповідно до державних пріоритетів і європейських цінностей.

19. Розглядаючи процес реформування національної системи вищої освіти з позицій удосконалення нинішніх механізмів управління, принципів та інструментів бюджетного фінансування, визначили основні напрями реформ, які повинні відобразитися в державній освітній політиці в контексті забезпечення економічної безпеки, серед яких: необхідність удосконалення механізму фінансування вищої освіти; удосконалення функції розподілу бюджетних коштів на засадах прозорості цього процесу відповідно до результатів діяльності ЗВО; перехід на багато-канальне фінансування та створення нової моделі економічної

діяльності закладів вищої освіти, яка повинна ґрунтуватися на солідарній участі держави, приватного сектора і громадян; забезпечення конкурентоспроможності системи української вищої освіти, що дасть змогу національним ЗВО конкурувати на світовому ринку освітніх послуг, інтегруватися в науковий, інформаційний та освітній простір та сприятиме забезпеченню достатнього рівня економічної безпеки національної системи вищої освіти, її підвищенню в перспективі.

20. Інструментами освітньої політики є освітні стратегії, які визначають тренди розвитку системи освіти в різних країнах на основі традицій і впливу інтеграційних процесів, що посилює роль стратегічного планування в освітній сфері. У сучасних умовах освітню стратегію слід розглядати як програму дій, спрямованих на реалізацію державної освітньої політики з урахуванням не лише стану та тенденцій розвитку освітньої системи країни та глобальних процесів у цій сфері, а й завдань розвитку економіки і суспільства. З огляду на зазначене, систему принципів державної політики у сфері ВО, визначених статтею 3 Закону України «Про вищу освіту», доповнено з урахуванням стратегічних пріоритетів держави та розроблено послідовність процесу формування і реалізації державної політики в контексті забезпечення економічної безпеки системи вищої освіти (СВО) України.

21. Документом, орієнтованим на реалізацію програмних заходів у сфері реформування і модернізації системи вищої освіти, є Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, яка, урахуваючи зміни, що відбулися з моменту її прийняття, потребує оновлення та адаптації до викликів і загроз, які обмежують можливості розвитку системи вищої освіти України. За результатами аналізування чинної стратегії розроблено рекомендації щодо доповнення певних розділів Національної стратегії розвитку освіти в Україні положеннями, які стосуються сфери вищої освіти з урахуванням забезпечення її економічної безпеки.

22. Визначення цілей державної політики у сфері вищої освіти дало змогу сформулювати основні макроекономічні завдання

щодо вдосконалення фінансового механізму даної сфери, основними з яких визначено: 1) *скорочення обсягів бюджетного фінансування вищої освіти*, що потребує підвищення ефективності використання наявних коштів і передбачає використання принципів цільового їх використання, оптимальності, ефективності, публічності та прозорості під час прийняття рішень; 2) *забезпечення доступності вищої освіти для всіх категорій населення*, що обумовлює необхідність створення системи державного кредитування громадян у процесі здобуття вищої освіти; 3) *потреба в диверсифікації джерел фінансування вищої освіти* і у зв'язку з цим — необхідність розроблення та затвердження відповідних нормативних актів та інших документів, які регламентуватимуть процедури субсидування та кредитування громадян, функціонування інституту державно-приватного партнерства, інші перспективні механізми фінансування та інвестування в розвиток інституту вищої освіти в Україні.

23. Підприємницький університет визначено як інституцію, що забезпечує поєднання класичної освіти зі стимулювання інноваційних розробок та запровадженням їх у практичній сфері; зроблено висновок, що трансформація класичного університету в підприємницький відбувається завдяки поступовій переорієнтації його діяльності задля розроблення та впровадження нових технологій, реалізації нових ідей, запуску та успішного функціонування нових стартапів та постійного розвитку для успішної реалізації нової місії. Визначено важливі тенденції розвитку підприємницького університету в межах прискорення цифрової революції та посилення процесів глобалізації, серед яких: запровадження підприємницької діяльності як обов'язкового елемента університетської активності; посилення взаємодії з приватним сектором економіки; розвиток STEM-освіти та активізація міждисциплінарних досліджень; активне вивчення англійської мови як універсального засобу активізації комунікацій; трансформація функцій традиційних бібліотек; сучасна інформатизація економіки освіти.

24. Обґрунтовано передумови забезпечення ЕБ СВО; розроблено класифікацію станів економічної системи ЗВО за

критерієм економічної безпеки. Розвинуто методологічні засади стратегічного управління ВО, удосконалено з орієнтацією на забезпечення ефективності і результативності в економічній, соціальній та екологічній сферах. Уточнено сутність та визначено місце стратегічних пріоритетів (СП) і стратегічних цілей (СЦ) у процесі формування стратегії розвитку ВО, визначено пріоритетні напрями її реалізації, розроблено їх науково-методологічне та прогнозно-аналітичне обґрунтування. Основою запропонованого набору стратегічних альтернатив розвитку ЗВО є забезпечення економічної безпеки закладу вищої освіти за трьома векторами, що гарантує збалансованість підвищення рівнів економічного потенціалу, конкурентоспроможності та диверсифікації напрямів діяльності ЗВО.

25. Удосконалений механізм управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти функціонально-цільового типу (МУЕБСЗВО-ФЦ), який має чотирьохвимірний просторовий формат, оскільки складається з чотирьох підмеханізмів. Цими підмеханізмами є: нормативно-правовий, ідентифікація та упередження викликів і загроз, оцінювання та елімінування ризиків, інформаційно-методичний та фінансового забезпечення. З'ясовано, що ці системоутворювальні регулятори і забезпечують синхронний перебіг подій із інтенсифікації процесів нагромадження інтелектуального потенціалу вищої школи, підвищення результативності управління її ЕБ та раціоналізації освоєння національного стратегічного потенціалу завдяки імплементації в управлінську практику авторської макроекономічної моделі управління ринкового типу (М М S MS НЕІ), реалізованої в сучасних умовах господарювання НЕ (які є несприятливими, у т.ч. і для соціально-економічних, культурних, технологічних, інтелектуальних тощо її параметрів) у контексті переходу держави та її регіонів до сталого розвитку.

26. З метою реалізації на практиці макроекономічної моделі управління ЕБ системи ЗВО з урахуванням ринкової складової задля забезпечення ефективної взаємодії держави, системи ЗВО, роботодавців та її ключових елементів, якими мають стати заходи за запропонованими напрямами — задля

забезпечення її фінансування, практичного використання фахівців, які навчаються за кошти державного бюджету, ефективного співробітництва держави, системи ЗВО та роботодавців з урахуванням впливу інноваційної складової на ЕБ системи ЗВО, спрогнозовано рівень ЕБ системи ЗВО. Задля підвищення ефективності управління цією системою сформувавши прогностичні значення показників, визнаючи, що дослідження процесів, які спостерігаються у сфері вищої освіти та визначення вагомості їхнього впливу на ЕБ системи ЗВО, поряд з виявленням сучасних тенденцій і закономірностей у проблемній площині, передбачає насамперед пошук і визначення взаємозв'язку кількісних і якісних показників й оптимального напрямку їх розвитку з використанням засобів і методів економіко-математичного моделювання.

27. У процесі підтвердження основних гіпотез проекту здобуто такі теоретичні та прикладні результати відповідно: розроблено пропозиції щодо вдосконалення структури управління освітою, її впорядкування за виконуваними функціями, яку запропоновано доповнити підрозділом з управління зовнішніми ризиками і загрозами; встановлено існування зв'язку між рівнем ЕБ та конкурентоспроможності ЗВО з використанням методу кореляційно-регресійного аналізу; визначено напрями щодо вдосконалення державної фінансової політики у сфері вищої освіти шляхом розвитку форм недержавного фінансування ВО та науки в Україні із зазначенням необхідного інституційного забезпечення їх упровадження; розроблено концептуальні положення забезпечення ЕБ національної економіки на основі максимального використання потенціалу СВО в процесі формування людського капіталу країни; визначено напрями розвитку регіональної системи ЗВО з орієнтацією на підвищення їх престижності та конкурентоспроможності і вирішення завдань щодо забезпечення потреб ринку праці в регіонах України у фахівцях відповідної якості та спеціальностей; розроблено методологічні положення та рекомендації щодо вдосконалення процесу формування і реалізації державної політики у сфері ВО.

# ДОДАТКИ

## Додаток А ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЦІЛЬОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СИСТЕМИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Таблиця А.1 — Кількість закладів вищої освіти України та кількість студентів

Ретроспективний період, навчальний рік/показники							
2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Кількість закладів — усього <sup>1</sup> , од.							
330	326	316	309	277	288	287	289
у тому числі за формами власності:							
– державною та комунальною							
231	227	220	218	197	208	209	212
– приватною							
99	99	96	91	80	80	78	77
Кількість студентів — усього, осіб							
2066667	1899138	1770311	1673287	1437955	1375160	1369432	1329964
Прийнято <sup>2</sup> — усього, осіб							
381362	307316	331164	337420	291647	259904	253217	264448
Випущено <sup>2</sup> — усього, осіб							
528875	515032	505420	471717	405392	374028	318681	359901
Чисельність наявного населення (за оцінкою) на 1 січня, осіб <sup>4</sup>							
45962947	45778534	45633637	45553047	45426249	42760516	42584542	42386403

Закінчення табл. А.1

Кількість студентів у розрахунку на 10000 осіб наявного населення (за оцінкою) на 1 січня <sup>4</sup>							
450	415	388	367	317	322	322	314

<sup>1</sup> З 2016/17 навчального року — університети, академії, інститути.

<sup>2</sup> Прийнято осіб на початковий цикл навчання (без тих, які прийняли для продовження навчання з метою здобуття більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня).

<sup>3</sup> Випущено фахівців (без тих, котрі закінчили відповідний цикл навчання, зокрема бакалаврат, та продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня).

<sup>4</sup> Ці оцінки чисельності населення на 1 січня 2016 та 2017 рр. перераховані в адміністративно-територіальних межах на 1 січня 2018 р., використано дані «Чисельність наявного населення на 01.01.2018 р.».

**Таблиця А.2 — Обсяг державного замовлення за освітньо-кваліфікаційними рівнями та темпи їх зміни у відсотках до попереднього року**

Освітньо-кваліфікаційні рівні	Ретроспективний період, роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Бакалавр (випуск)	128054	122333	132524	121061	127851	96587	108680	105427
Бакалавр (прийом)	131947	104796	126833	122693	119332	97026	86925	82693
Темп зміни кількості бакалаврів (випуск), % до попереднього року	X	-4,47	8,33	-8,65	5,61	-24,45	12,52	-2,99
Темп зміни кількості бакалаврів (прийом), % до попереднього року	X	-20,58	21,03	-3,26	-2,74	-18,69	-10,41	-4,87
Спеціаліст (випуск)	87610	85939	79660	74575	67499	61579	39171	40472
Спеціаліст (прийом)	86808	80624	78518	67762	69480	40469	37866	-
Темп зміни кількості спеціалістів (випуск), % до попереднього року	X	-1,91	-7,31	-6,38	-9,49	-8,77	-36,39	3,32
Темп зміни кількості спеціалістів (прийом), % до попереднього року	X	-7,12	-2,61	-13,70	2,54	41,75	-6,43	-100,0



## Закінчення табл. А.2

Магістр (випуск)	40021	42330	41196	42308	41760	39646	25852	36853
Магістр (прийом)	44984	43226	44180	41662	42634	39814	65043	68212
Темп зміни кількості магістрів (випуск), % до попереднього року	X	5,77	-2,68	2,70	-1,30	-5,06	-34,79	42,55
Темп зміни кількості магістрів (прийом), % до попереднього року	X	-3,91	2,21	-5,70	2,33	6,61	63,37	4,87
Усього (випуск)	255685	251602	253380	237944	237110	294399	173703	182752
Усього (прийом)	263739	228646	249531	232117	231446	177309	189834	150905
Темп зміни загальної кількості студентів (випуск), % до попереднього року	X	-1,60	0,71	-6,09	-0,35	24,16	-41,0	5,21
Темп зміни загальної кількості студентів (прийом), % до попереднього року	X	-13,31	9,13	-6,98	-0,29	-23,39	7,06	-20,51

Джерело. \* Темпи зміни показників є розробкою автора.

Таблиця А.3 — Видатки зведеного бюджету на освіту \*

Ретроспективний період, роки							
20101	20111	20121	20131	20141	20152	20162,3	20172,3
Загальні видатки зведеного бюджету, млн. грн, усього							
377842,8	416853,6	492454,7	505843,8	523004,8	679871,4	835832,13	1056759,9
Темпи зміни загальних видатків зведеного бюджету, % до попереднього року							
X	10,32	18,14	2,72	3,39	29,99	22,94	26,43
Усього видатків на освіту в загальних видатках зведеного бюджету, млн. грн							
79826	86253,6	101560,9	105538,7	100105,6	114193,5	129437,7	177755,7
Темпи зміни видатків на освіту в загальних видатках зведеного бюджету, % до попереднього року							
X	8,05	17,75	3,92	-5,15	14,07	13,35	37,335
Видатки на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту, млн. грн							

*Закінчення табл. А.3*

24998,4	26619,6	29335,9	30003,1	28340,5	30981,8	35233,6	38681,1
Темпи зміни видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту, % до попереднього року							
X	6,49	10,2	2,27	-5,54	9,32	13,72	9,79
Видатки у % до загальних видатків зведеного бюджету, усього:							
100	100	100	100	100	100	100	100
з них на освіту, усього							
21,13	20,69	20,62	20,86	19,14	16,80	15,49	16,82
у тому числі на вищу освіту							
6,62	6,39	5,96	5,93	5,42	4,55	4,22	3,66
Видатки на вищу освіту у % до загальних видатків на освіту							
31,32	30,86	28,9	28,43	28,31	27,13	27,22	21,76
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млн. грн 4,5							
1120585	1349178	1459096	1522657	1586915	1988544	2385367	2982920
Темпи зміни валового внутрішнього продукту, % до попереднього року							
X	20,40	8,15	4,36	4,22	25,31	19,96	25,05
Видатки у % до ВВП, усього:							
100	100	100	100	100	100	100	100
з них на освіту, усього							
7,12	6,39	6,96	6,93	6,31	5,74	5,43	5,965
у тому числі на вищу освіту							
2,23	1,97	2,01	1,97	1,79	1,56	1,48	1,35

<sup>1</sup> Разом із видатками бюджетів Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.

<sup>2</sup> Без урахування видатків бюджетів Автономної Республіки Крим та м. Севастополя.

<sup>3</sup> На 01.03.2018.

<sup>4</sup> За 2010–2015 рр. використані дані «Національні рахунки освіти України у 2016 рр».

<sup>5</sup> За 2016–2017 роки використані дані «Квартальні розрахунки валового внутрішнього продукту України за 2010–2017 рр.».

**Таблиця А.4 — Основні показники, що характеризують результативність функціонування системи закладів вищої освіти**

Показники	Ретроспективний період, роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Видатки на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту, млн. грн	24998,4	2,619,6	29335,9	30003,1	28340,5	30981,8	35233,6	38681,1
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млн. грн	1120585	1349178	1459096	1522657	1586915	1988544	2885367	2982920
Загальні видатки зведеного бюджету, млн. грн	377843	416854	492455	505844	523005	679871	835832	1056760
Прийнято осіб на початковий цикл навчання (без тих, які прийняті для продовження навчання з метою здобуття більш високого освітньо-кваліфікаційного рівня), осіб	381362	307316	331164	337420	291647	259904	253217	264448
Кількість ЗВО, од.	330	326	316	309	277	288	287	289
Кількість випускників, осіб	528875	515032	505420	471717	405392	374028	318681	359901
Кількість студентів, осіб	2066667	1899138	1770311	1673287	1437955	1375160	1369432	1329964
Обсяг державного замовлення (прийому), осіб	263739	228646	249531	232117	231446	177309	189834	150905
Обсяг державного замовлення (випуску), осіб	255685	251602	253380	237944	237110	294399	173703	182752

Закінчення табл. А.4

Кількість студентів, котрі навчалися за рахунок державного бюджету, осіб	798571	777379	767596	735864	663194	649225	652935	608625
Кількість студентів, які навчалися за рахунок місцевих бюджетів, осіб	14486	18372	18379	13087	12201	14722	12317	12944
Кількість студентів, котрі навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб, осіб	8374	8886	6519	7829	10223	9520	9227	6968
Кількість студентів, котрі навчалися за рахунок фізичних осіб, осіб	1245236	1150152	1032412	916507	752337	701693	694953	701427
Чисельність наявного населення (за оцінкою) на 1 січня, осіб	45962947	45778534	45633637	45553047	45426249	42760516	42584542	42386403
Кількість науково-педагогічних працівників у ЗВО, осіб	142691	139018	137112	135247	117197	111726	110055	107773
Кількість науково-педагогічних працівників, котрі мають науковий ступінь кандидата наук, осіб	66689	67057	67675	69582	62158	60628	61266	61157
Кількість науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук, осіб	13367	13436	13826	14269	12682	12418	13072	13582
Кількість аспірантів на кінець року, осіб	28630	28305	27999	26270	23493	24625	22838	22134
Кількість докторантів на кінець року, осіб	1236	1292	1445	1454	1418	1483	1484	1374

*Джерело.* \* Побудовано автором на основі офіційних даних Державної служби статистики України.

Таблиця А.5 — Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за ретроспективний період, 2010–2017 роки

Вид економічної діяльності <sup>1</sup>	2010 рік		2011 рік		Темп зростання, %, 2011 р. до 2010 р.		2012 рік		Темп зростання, %, 2012 р. до 2011 р.		2013 рік		Темп зростання, %, 2013 р. до 2012 р.		2014 рік <sup>1</sup>		Темп зростання, %, 2014 р. до 2013 р.		2015 рік <sup>1</sup>		Темп зростання, %, 2015 р. до 2014 р.		2016 рік <sup>1</sup>		Темп зростання, %, 2016 р. до 2015 р.		2017 рік <sup>1</sup>		Темп зростання, %, 2017 р. до 2016 р.		Темп зростання, %, 2017 р. до 2010 р.	
	Усього, млрд. грн																															
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	11,06	16,47	148,84	18,88	114,68	18,59	98,43	18,80	101,12	30,15	160,43	50,48	167,42	64,24	127,25	580,73																
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	10,82	16,14	149,21	18,56	115,01	18,18	97,90	18,39	101,17	29,31	159,39	49,66	169,43	63,40	127,67	586,08																
Лісове господарство та лісозаготівлі	0,18	0,28	159,22	0,28	99,40	0,38	136,25	0,38	99,37	0,79	206,96	0,78	98,55	0,77	98,94	432,45																
Рибне господарство	0,07	0,04	62,59	0,04	90,71	0,03	76,12	0,03	91,72	0,06	212,41	0,05	83,01	0,07	157,14	109,84																
Промисловість	55,38	78,73	142,14	91,60	116,35	97,57	106,52	86,24	88,39	87,66	101,64	117,75	134,34	143,30	121,69	258,74																
Будівництво	29,77	31,99	107,47	40,76	127,41	40,80	100,09	36,06	88,38	43,46	120,54	44,44	102,26	52,18	117,40	175,28																
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	18,55	24,07	129,74	24,53	101,93	22,19	90,46	20,72	93,35	20,66	99,75	29,96	144,98	33,66	112,38	181,48																

*Продовження табл. А.5*

Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	1,40	2,71	192,99	1,10	40,77	0,96	87,34	0,96	99,65	1,47	152,78	1,76	119,66	2,83	160,75	201,25
Оптова торгівля, окрім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	12,00	14,87	123,98	17,51	117,76	15,25	87,08	13,25	86,85	13,54	102,19	18,26	134,89	22,10	121,03	184,20
Роздрібна торгівля, окрім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	5,15	6,49	125,92	5,91	91,16	5,97	101,04	6,51	108,96	5,66	86,93	9,94	175,69	8,74	87,94	169,74
Транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	19,32	25,50	131,96	32,41	127,12	18,47	56,99	15,50	83,90	18,70	120,68	25,11	134,24	37,94	151,12	196,37
Наземний і трубопровідний транспорт	6,73	8,84	131,41	15,08	170,60	4,54	30,08	3,92	86,35	8,12	207,35	15,93	196,19	22,25	139,64	330,77
Водний транспорт	0,15	0,13	85,37	0,10	75,86	0,12	117,73	0,20	176,25	0,30	147,71	0,23	77,32	0,25	108,47	166,47
Авіаційний транспорт	0,61	0,84	136,77	0,77	92,07	0,54	69,24	0,41	76,52	0,65	157,92	0,62	95,11	1,30	211,41	211,82
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	11,71	15,54	132,75	16,08	103,47	13,07	81,32	10,84	82,89	9,53	87,93	8,13	85,28	13,76	169,30	117,54
Пошта та кур'єрська діяльність	0,12	0,15	121,37	0,39	255,13	0,21	54,86	0,13	61,47	0,10	80,15	0,20	192,32	0,38	191,57	308,35
Тимчасове розміщення й організація харчування	1,03	1,57	152,22	2,26	144,01	1,48	65,20	1,48	100,35	1,39	94,00	1,48	106,09	2,13	144,36	206,49
Тимчасове розміщення	0,68	1,01	148,84	1,53	151,83	0,87	56,83	0,87	99,42	0,89	102,66	0,76	84,94	1,38	182,52	203,21

Діяльність із забезпечення стравами та напоями	2,97	0,31	0,55	4,14	4,99	9,86	5,86	0,35	6,35	1,92	8,63	0,35
Інформація та телекомунікації	3,93	0,71	0,72	9,07	10,49	14,60	5,97	0,58	6,51	2,64	9,73	0,56
Видавнича діяльність, радіомовлення, телебачення	132,11	229,94	130,60	219,30	210,19	148,05	101,89	166,96	102,40	137,38	112,80	158,68
Телекомунікації (електрозв'язок)	4,97	0,88	0,55	7,59	9,02	12,37	7,35	0,62	6,77	2,78	10,17	0,73
Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг	126,60	125,40	76,45	83,67	85,98	84,72	123,12	107,07	104,07	104,99	104,50	129,95
Фінансова та страхова діяльність	4,01	0,35	0,60	2,67	3,62	13,55	6,65	0,63	6,88	2,35	9,86	0,60
Операції з нерухомим майном	80,70	39,87	109,18	35,18	40,14	109,55	90,39	102,14	101,53	84,83	97,01	82,80
Професійна, наукова та технічна діяльність	3,57	0,23	0,38	2,31	2,92	11,23	6,21	0,67	5,66	1,84	8,18	0,61
Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження	88,82	65,62	62,65	86,71	80,68	82,88	93,50	105,64	82,38	78,20	82,88	101,70
Наукові дослідження та розробки	6,54	0,30	0,52	3,24	4,07	11,90	6,45	1,13	19,54	2,30	22,98	0,50
Інша професійна, наукова та технічна діяльність	183,31	130,83	138,04	140,16	139,15	105,96	103,76	169,22	344,92	125,18	281,04	81,79
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	10,01	0,86	0,76	4,97	6,58	19,67	7,68	2,12	10,71	2,82	15,65	0,72
	153,16	282,72	146,33	153,05	161,85	165,27	119,09	187,33	54,80	122,42	68,12	143,53
	12,75	1,29	1,11	5,56	7,97	22,51	8,06	2,05	12,78	3,57	18,40	0,75
	127,36	151,14	146,41	112,01	121,06	114,44	104,90	96,50	119,35	126,48	117,53	104,39
	428,65	421,72	201,96	134,50	159,57	228,23	137,43	590,10	201,07	185,46	213,26	212,79

Закінчення табл. А.5

Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	7,77	11,44	147,20	11,69	102,23	7,55	64,54	5,81	76,97	13,94	240,06	22,38	160,52	32,84	146,75	422,71
Освіта	1,82	2,09	114,97	1,46	70,00	1,03	70,41	0,82	79,66	1,54	187,61	2,26	146,57	3,49	154,72	192,06
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,92	2,11	110,06	2,71	128,11	1,75	64,50	1,22	70,09	2,37	193,41	4,48	189,21	6,71	149,77	349,37
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,98	1,44	147,16	2,60	180,76	2,54	97,94	0,51	19,99	1,04	205,29	0,97	92,88	1,65	170,04	168,85
Надання інших видів послуг	0,66	1,16	177,26	0,46	39,33	0,21	46,35	0,16	76,20	0,27	164,25	0,32	121,05	0,64	198,32	97,11

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та за 2014–2017 роки без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

*Джерело.* \* Побудовано та розраховано автором на основі офіційних даних Державної служби статистики України, темпи зміни показників є розробкою автора за результатами економіко-статистичного аналізу.



Таблиця А.6 — Частка капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у % до загального обсягу за 2010–2017 роки

Вид економічної діяльності <sup>1</sup>	Ретроспективний період, роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Усього, млрд. грн	180,58	241,29	273,26	249,87	219,42	273,12	359,22	448,46
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	6,13	6,82	6,91	7,44	8,57	11,04	14,05	14,33
Сільське господарство, мисливство та надання пов'язаних із ними послуг	5,99	6,69	6,79	7,27	8,38	10,73	13,82	14,14
Лісове господарство та лісозаготівлі	0,10	0,12	0,10	0,15	0,17	0,29	0,22	0,17
Рибне господарство	0,04	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02
Промисловість	30,67	32,63	33,52	39,05	39,30	32,09	32,78	31,95
Будівництво	16,48	13,26	14,92	16,33	16,43	15,91	12,37	11,63
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	10,27	9,97	8,98	8,88	9,44	7,57	8,34	7,51
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	0,78	1,12	0,40	0,39	0,44	0,54	0,49	0,63
Оптова торгівля, окрім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	6,64	6,16	6,41	6,10	6,04	4,96	5,08	4,93
Роздрібна торгівля, окрім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	2,85	2,69	2,16	2,39	2,97	2,07	2,77	1,95
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	10,70	10,57	11,86	7,39	7,06	6,85	6,99	8,46
Наземний і трубопровідний транспорт	3,72	3,66	5,52	1,81	1,78	2,97	4,43	4,96
Водний транспорт	0,08	0,05	0,04	0,05	0,09	0,11	0,07	0,06
Авіаційний транспорт	0,34	0,35	0,28	0,21	0,19	0,24	0,17	0,29
Складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту	6,48	6,44	5,88	5,23	4,94	3,49	2,26	3,07
Поштова та кур'єрська діяльність	0,07	0,06	0,14	0,08	0,06	0,04	0,06	0,09
Тимчасове розміщування й організація харчування	0,57	0,65	0,83	0,59	0,68	0,51	0,41	0,48
Тимчасове розміщування	0,38	0,42	0,56	0,35	0,40	0,33	0,21	0,31

*Закінчення табл. А.6*

Діяльність із забезпечення стравами та напоями	0,20	0,23	0,27	0,24	0,28	0,18	0,20	0,17
Інформація та телекомунікації	4,78	4,03	3,72	3,95	3,73	8,41	4,36	4,10
Видавнича діяльність, радіомовлення, телебачення	1,07	1,10	1,02	0,94	0,84	0,84	0,79	0,80
Телекомунікації (електрозв'язок)	3,52	2,70	2,48	2,75	2,58	7,15	2,98	2,85
Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг	0,19	0,24	0,23	0,25	0,31	0,42	0,59	0,46
Фінансова та страхова діяльність	3,25	2,48	2,69	2,66	2,83	2,36	2,14	1,80
Операції з нерухомим майном	5,46	6,05	4,53	5,42	5,12	4,36	5,47	5,02
Професійна, наукова та технічна діяльність	2,76	4,35	3,30	1,45	1,33	1,49	1,83	1,78
Діяльність у сферах права та бухгалтерського обліку, архітектури та інжинірингу, технічні випробування та дослідження	2,29	3,76	2,78	1,07	1,05	1,19	1,38	1,24
Наукові дослідження та розробки	0,30	0,30	0,20	0,24	0,17	0,19	0,21	0,25
Інша професійна, наукова та технічна діяльність	0,17	0,29	0,32	0,14	0,11	0,11	0,24	0,29
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	1,65	1,63	1,82	1,61	1,62	2,39	2,79	2,84
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	4,30	4,74	4,28	3,02	2,65	5,10	6,23	7,32
Освіта	1,01	0,87	0,54	0,41	0,37	0,56	0,63	0,78
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,06	0,88	0,99	0,70	0,56	0,87	1,25	1,50
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,54	0,60	0,95	1,02	0,23	0,38	0,27	0,37
Надання інших видів послуг	0,36	0,48	0,17	0,08	0,07	0,10	0,09	0,14

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та за 2014–2017 роки без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

*Джерело.* \* Побудовано та розраховано автором на основі офіційних даних Державної служби статистики України, розрахована частка капітальних інвестицій за видами економічної діяльності у % до загального обсягу є розробкою автора за результатами економіко-статистичного аналізу.

**Додаток Б**  
**ДОМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ**  
**ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ СИСТЕМИ**  
**ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Таблиця Б.1 — Прогнозні показники, що характеризують результативність функціонування системи закладів вищої освіти**

Показники	Роки							
	2018 <sup>1, 2, 3</sup>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Видатки на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту, млн. грн.	31800,0	37800,0	41202,0	44910,18	48952,10	53357,78	58159,99	63394,38
Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах), млн. грн.	3558706,0	3665467,0	3753456,00	3892334,06	4036350,42	4185695,39	4340566,12	4501167,06
Загальні видатки зведеного бюджету, млн. грн.	1250173,60	1300000,0	1417000,0	1544530,0	1683537,70	1835056,09	2000211,14	2180230,14
Прийнято осіб на початковий цикл навчання (без тих, які прийняті для продовження навчання з метою здобуття більш високого ОКР), осіб	256853,0	259421,53	262015,75	264635,90	267282,26	269955,08	272654,64	275381,18
Кількість ЗВО, од.	282	279	276	274	271	268	266	263
Кількість випускників, осіб	357415	360989	364599	368245	371927	375647	379403	383197

*Продовження табл. Б.1*

Кількість студентів, осіб	1322324	1441333	1571053	1712448	1866568	2034559	2217670	2417260
Обсяг державного замовлення (прийому), осіб	147013	160244	174666	190386	207521	226198	246556	268746
Обсяг державного замовлення (випуску), осіб	187634	204521	222928	242991	264861	288698	314681	343002
Кількість студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, осіб	570043	575743	581501	587316	593189	599121	605112	611163
Кількість студентів, котрі навчалися за рахунок місцевих бюджетів, осіб	12834	12962	13092	13223	13355	13489	13624	13760
Кількість студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб, осіб	6850	6919	6988	7058	7128	7199	7271	7344
Кількість студентів, котрі навчалися за рахунок фізичних осіб, осіб	732597	739923	747322	754795	762343	769967	777666	785443
Чисельність наявного населення (за оцінкою) на 1 січня, осіб	42153201	41735843	41322616	40913482	40508398	40107324	39710222	39317052
Кількість науково-педагогічних працівників у ЗВО, осіб	106440	107504	108579	109665	110762	111870	112988	114118
Кількість науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук, осіб	60391	60995	61605	62221	62843	63472	64106	64747

## Закінчення табл. Б.1

Кількість науково-педагогічних працівників, котрі мають науковий ступінь доктора наук, осіб	14013	14153	14295	14438	14582	14728	14875	15024
Кількість аспірантів на кінець року, осіб	20749	20956	21166	21378	21591	21807	22025	22246
Кількість докторантів на кінець року, осіб	969	979	988	998	1008	1018	1029	1039

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

<sup>2</sup> Випущено фахівців (без урахування осіб, котрі продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)).

<sup>3</sup> На кінець 1990, 1991, ..., 2018 року.

### Таблиця Б.2 — Вихідні дані для проведення нормалізації показників за групою «Фінанси»

Роки	Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту до ВВП України* (Ф 1)	Частка видатків на вищу освіту у загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальних видатках зведеного бюджету* (Ф 2)	Частка вступників до ЗВО в загальній кількості ЗВО (Ф 3)	Частка випускників з ЗВО в загальній кількості ЗВО (Ф 4)	Частка студентів ЗВО в загальній кількості ЗВО (Ф 5)
2018	0,0089	0,0254	910,8262	1267,4291	4689,0922
2019	0,0103	0,0291	929,1338	1292,9044	5162,2216
2020	0,0110	0,0291	947,8094	1318,8918	5683,0898
2021	0,0115	0,0291	966,8604	1345,4015	6256,5135
2022	0,0121	0,0291	986,2943	1372,4441	6887,7957
2023	0,0127	0,0291	1006,1188	1400,0302	7582,7743
2024	0,0134	0,0291	1026,3418	1428,1708	8347,8763
2025	0,0141	0,0291	1046,9713	1456,8770	9190,1770

Примітка. \* Розрахунок здійснено у млн. грн

**Таблиця Б.3 — Вихідні дані для проведення нормалізації показників за групою «Внутрішні процеси»**

Роки	Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту у загальній кількості ЗВО* (ВП 1)	Частка видатків на вищу освіту в загальних видатках зведеного бюджету на освіту в загальній кількості студентів ЗВО* (ВП 2)	Частка обсягу державного замовлення (прийому, випуску) у загальній кількості ЗВО (ВП 3)
2018	112,7660	0,0240	1186,6915
2019	135,3830	0,0262	1306,4287
2020	149,0431	0,0262	1438,2473
2021	164,0816	0,0262	1583,3665
2022	180,6374	0,0262	1743,1281
2023	198,8637	0,0262	1919,0098
2024	218,9291	0,0262	2112,6379
2025	241,0190	0,0262	2325,8030

*Примітка.* \* Розрахунок здійснено у млн. грн.

**Таблиця Б.4 — Вихідні дані для проведення нормалізації показників за групою «Студенти»**

Роки	Частка вступників до ЗВО у обсязі державного замовлення (прийому) (С 1)	Частка випускників ЗВО у обсязі державного замовлення (випуску) (С 2)	Частка студентів, які навчалися за рахунок державного бюджету, місцевих бюджетів у загальній кількості студентів (С 3)	Частка студентів, які навчалися за рахунок органів державної влади, юридичних осіб у загальній кількості студентів (С 4)	Частка студентів, які навчалися за рахунок фізичних осіб у загальній кількості студентів (С 5)	Частка студентів у загальній кількості населення України (С 6)
2018	1,7471	1,9049	0,4408	0,0052	0,5540	0,0314
2019	1,6189	1,7650	0,4084	0,0048	0,5134	0,0345
2020	1,5001	1,6355	0,3785	0,0044	0,4757	0,0380
2021	1,3900	1,5155	0,3507	0,0041	0,4408	0,0419
2022	1,2880	1,4042	0,3250	0,0038	0,4084	0,0461
2023	1,1934	1,3012	0,3011	0,0035	0,3784	0,0507
2024	1,1059	1,2057	0,2790	0,0033	0,3507	0,0558
2025	1,0247	1,1172	0,2585	0,0030	0,3249	0,0615

**Таблиця Б.5 — Вихідні дані для проведення нормалізації показників за групою «Навчання і розвиток»**

Роки	Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості ЗВО (НР 1)	Частка науково-педагогічних працівників у загальній кількості студентів (НР 2)	Частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь кандидата наук у загальній кількості ЗВО (НР 3)	Частка науково-педагогічних працівників, які мають науковий ступінь доктора наук у загальній кількості ЗВО (НР 4)	Частка аспірантів та докторантів у загальній кількості студентів (НР 5)
2018	377,4468	0,0805	214,1525	49,6915	0,0164
2019	385,0335	0,0746	218,4569	50,6903	0,0152
2020	392,7727	0,0691	222,8479	51,7092	0,0141
2021	400,6674	0,0640	227,3272	52,7485	0,0131
2022	408,7208	0,0593	231,8965	53,8088	0,0121
2023	416,9361	0,0691	236,5576	54,8903	0,0112
2024	425,3165	0,0509	241,3124	55,9936	0,0104
2025	433,8654	0,0472	246,1628	57,1191	0,0096

Таблиця Б.6 — Агрегований показник за групою «Фінанси»

Роки	2018	1920	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Вага показника (Ф 1)	0,2155	0,2155	0,2155	0,2155	0,2155	0,2155	0,2155	0,2155
Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (Ф 1)	1,0	0,7326	0,6035	0,4945	0,3800	0,2596	0,1330	0,0
Інтегральний індикатор показника (Ф 1)	0,2155	0,1579	0,1301	0,1066	0,0819	0,0559	0,0287	0,0
Вага показника (Ф 2)	0,1472	0,1472	0,1472	0,1472	0,1472	0,1472	0,1472	0,1472
Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (Ф 2)	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інтегральний індикатор показника (Ф 2)	0,1472	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Вага показника (Ф 3)	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131
Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (Ф 3)	0,0	0,1345	0,2716	0,4116	0,5543	0,6999	0,8485	1,0
Інтегральний індикатор (Ф 3)	0,0	0,0287	0,0579	0,0877	0,1181	0,1492	0,1808	0,2131
Вага показника (Ф 4)	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131	0,2131
Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (Ф 4)	0,0	0,1345	0,2716	0,4116	0,5543	0,6999	0,8485	1,0
Інтегральний індикатор (Ф 4)	0,0	0,0287	0,0579	0,0877	0,1181	0,1492	0,1808	0,2131
Вага показника (Ф 5)	0,2110	0,2110	0,2110	0,2110	0,2110	0,2110	0,2110	0,2110
Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (Ф 5)	0,0	0,1051	0,2208	0,3482	0,4885	0,6429	0,8129	1,0
Інтегральний індикатор (Ф 5)	0,0	0,0222	0,0466	0,0735	0,1031	0,1357	0,1715	0,2110
Агрегований показник економічної безпеки системи ЗВО за групою ( $I_a$ )	0,3627	0,2374	0,2925	0,3555	0,4213	0,4899	0,5619	0,6373



Таблиця Б.7 — Агрегований показник за групою «Внутрішні процеси»

Роки		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Вага показника (ВП 1)	0,3638	0,3638	0,3638	0,3638	0,3638	0,3638	0,3638	0,3638
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (ВП 1)	0,0	0,1763	0,2829	0,4001	0,5292	0,6713	0,8278	1,0
	Інтегральний індикатор показника (ВП 1)	0,0	0,0642	0,1029	0,1456	0,1925	0,2442	0,3011	0,3638
	Вага показника (ВП 2)	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (ВП 2)	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	Інтегральний індикатор показника (ВП 2)	0,0	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793	0,2793
	Вага показника (ВП 3)	0,3570	0,3570	0,3570	0,3570	0,3570	0,3570	0,3570	0,3570
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (ВП 3)	1,0	0,8949	0,7792	0,6518	0,5115	0,3571	0,1871	0,0
	Інтегральний індикатор показника (ВП 3)	0,3570	0,3194	0,2781	0,2327	0,1826	0,1275	0,0668	0,0
	Агрегований показник економічної безпеки системи ЗВО за групою (ІВП)	0,3570	0,6628	0,6603	0,6575	0,6544	0,6509	0,6472	0,6430

**Таблиця Б.8 — Агрегований показник за групою «Студенти»**

		Роки									
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
	Вага показника (С 1)	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (С 1)	0,0	0,1775	0,3420	0,4944	0,6356	0,7664	0,8877	1,0		
	Інтегральний індикатор показника (С 1)	0,0	0,0296	0,0571	0,0825	0,1061	0,1279	0,1482	0,1669		
	Вага показника (С 2)	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669		
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (С 2)	0,0	0,1775	0,3420	0,4944	0,6356	0,7664	0,8877	1,0		
	Інтегральний індикатор показника (С 2)	0,0	0,0296	0,0571	0,0825	0,1061	0,1279	0,1482	0,1669		
	Вага показника (С 3)	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669		
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (С 3)	0,0	0,1775	0,3420	0,4944	0,6356	0,7664	0,8877	1,0		
	Інтегральний індикатор показника (С 3)	0,0	0,0296	0,0571	0,0825	0,1061	0,1279	0,1482	0,1669		
	Вага показника (С 4)	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669		
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (С 4)	1,0	0,8225	0,6580	0,5056	0,3644	0,2336	0,1123	0,0		
	Інтегральний індикатор показника (С 4)	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669		
	Вага показника (С 5)	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669	0,1669		
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (С 5)	1,0	0,8225	0,6580	0,5056	0,3644	0,2336	0,1123	0,0		
	Інтегральний індикатор (С 5)	0,1669	0,1373	0,1099	0,0844	0,0608	0,0390	0,0188	0,0		
	Вага показника (С 6)	0,1653	0,1653	0,1653	0,1653	0,1653	0,1653	0,1653	0,1653		
	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (С 6)	0,0	0,1051	0,2208	0,3482	0,4885	0,6429	0,8129	1,0		
	Інтегральний індикатор (С 6)	0,0	0,0174	0,0365	0,0576	0,0807	0,1063	0,1344	0,1653		
	Агрегований показник економічної безпеки системи ЗВО за групою (I <sub>г</sub> )	0,3339	0,3809	0,4275	0,4740	0,5207	0,5681	0,6164	0,6661		

Таблиця Б.9 — Агрегований індикатор за групою «Навчання і розвиток»

2025		2024		2023		2022		2021		2020		2019		2018		Роки	
0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	Вага показника (НР 1)
1,0	0,8485	0,1717	0,1417	0,1417	0,1417	0,1417	0,1417	0,1417	0,1417	0,1417	0,2716	0,1345	0,1345	0,0	0,0	0,0	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (НР 1)
0,2024	0,1717	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1122	0,0833	0,0833	0,0550	0,0550	0,0272	0,0272	0,0	0,0	0,0	Інтегральний індикатор показника (НР 1)
0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	0,1910	Вага показника (НР 2)
1,0	0,8877	0,3420	0,3420	0,3420	0,3420	0,3420	0,6356	0,4944	0,4944	0,3420	0,3420	0,1775	0,1775	0,0	0,0	0,0	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (НР 2)
0,1910	0,1696	0,0653	0,0653	0,0653	0,1214	0,0944	0,1214	0,0944	0,0944	0,0653	0,0653	0,0339	0,0339	0,0	0,0	0,0	Інтегральний індикатор показника (НР 2)
0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	Вага показника (НР 3)
1,0	0,8485	0,6999	0,6999	0,6999	0,5543	0,4116	0,5543	0,4116	0,4116	0,2716	0,2716	0,1345	0,1345	0,0	0,0	0,0	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (НР 3)
0,2024	0,1717	0,1417	0,1417	0,1417	0,1122	0,0833	0,1122	0,0833	0,0833	0,0550	0,0550	0,0272	0,0272	0,0	0,0	0,0	Інтегральний індикатор показника (НР 3)
0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	0,2024	Вага показника (НР 4)
1,0	0,8485	0,6999	0,6999	0,6999	0,5543	0,4116	0,5543	0,4116	0,4116	0,2716	0,2716	0,1345	0,1345	0,0	0,0	0,0	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (НР 4)
0,2024	0,1717	0,1417	0,1417	0,1417	0,1122	0,0833	0,1122	0,0833	0,0833	0,0550	0,0550	0,0272	0,0272	0,0000	0,0000	0,0000	Інтегральний індикатор показника (НР 4)
0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	0,2018	Вага показника (НР 5)
0,0	0,1123	0,2336	0,2336	0,2336	0,3644	0,5056	0,3644	0,5056	0,5056	0,6580	0,6580	0,8225	0,8225	1,0	1,0	1,0	Нормалізована оцінка індикатора (стандартизоване значення) (НР 5)
0,0	0,0227	0,0471	0,0471	0,0471	0,0735	0,1020	0,0735	0,1020	0,1020	0,1328	0,1328	0,1660	0,1660	0,2018	0,2018	0,2018	Інтегральний індикатор показника (НР 5)
0,7982	0,7074	0,5374	0,5374	0,5374	0,5315	0,4464	0,5315	0,4464	0,4464	0,3631	0,3631	0,2815	0,2815	0,2018	0,2018	0,2018	Агрегований показник економічної безпеки системи ЗВО за групою (I <sub>НР</sub> )

**Таблиця Б.10 — Розрахунок інтегрального індикатора економічної безпеки системи ЗВО**

		Роки									
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025		
0,2609	Вага показника ( $d_{\phi}$ )	0,2609	0,2609	0,2609	0,2609	0,2609	0,2609	0,2609	0,2609		
0,6373	Нормалізоване значення показника ( $I_{\phi}$ )	0,3627	0,2374	0,2925	0,3555	0,4213	0,4899	0,5619	0,6373		
0,1663	Агрегований показник за групою «Фінанси» ( $I_{\phi}$ )	0,0946	0,0619	0,0763	0,0927	0,1099	0,1278	0,1466	0,1663		
0,1573	Вага показника ( $d_{ВП}$ )	0,1573	0,1573	0,1573	0,1573	0,1573	0,1573	0,1573	0,1573		
0,6430	Нормалізоване значення показника ( $I_{ВП}$ )	0,3570	0,6628	0,6603	0,6575	0,6544	0,6509	0,6472	0,6430		
0,1012	Агрегований показник за групою «Внутрішні процеси» (Х 2)» ( $I_{ВП}$ )	0,0562	0,1043	0,1039	0,1035	0,1030	0,1024	0,1018	0,1012		
0,2904	Вага показника ( $d_c$ )	0,2904	0,2904	0,2904	0,2904	0,2904	0,2904	0,2904	0,2904		
0,6661	Нормалізоване значення показника ( $I_c$ )	0,3339	0,3809	0,4275	0,474	0,5207	0,5681	0,6164	0,6661		
0,1934	Агрегований показник за групою «Студенти» ( $I_c$ )	0,0970	0,1106	0,1241	0,1376	0,1512	0,1650	0,1790	0,1934		
0,2912	Вага показника ( $d_{НР}$ )	0,2912	0,2912	0,2912	0,2912	0,2912	0,2912	0,2912	0,2912		
0,7982	Нормалізоване значення показника ( $I_{НР}$ )	0,2018	0,2815	0,3631	0,4464	0,5315	0,5374	0,7074	0,7982		
0,2324	Агрегований показник за групою «Навчання і розвиток» ( $I_{НР}$ )	0,0588	0,0820	0,1057	0,1300	0,1548	0,1565	0,2060	0,2324		
0,6933	Інтегральний індикатор економічної безпеки системи ЗВО ( $I_{ЕБЗВО}$ )	0,3065	0,3588	0,4101	0,4638	0,5188	0,5517	0,6334	0,6933		

## Додаток В

**Таблиця В1 — Таблиця експертного оцінювання чинників зовнішнього середовища**

Показ- ник	Експерти														Розрахункові дані					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Сума Si	Scep	Si- Scep	ai	
1.1	5	6	9	7	6	7	10	10	7	3	7	3	6	10	8	104	90	14	0,08	
1.2	1	2	2	3	3	5	1	3	3	1	3	5	10	5	2	49	90	-41	0,13	
1.3	4	5	1	6	1	10	6	1	1	7	8	11	7	6	4	78	90	-12	0,1	
1.4	11	8	6	10	8	11	8	8	11	8	6	12	12	11	7		90	47	0,04	
1.5	8	7	7	12	7	9	9	9	10	5	9	7	4	7	5		90	25	0,07	
1.6	9	9	10	8	12	6	11	11	12	10	10	8	9	9	12		90	56	0,03	
1.7	7	4	3	5	5	4	12	2	5	11	4	6	5	3	1		90	-13	0,1	
1.8	2	3	5	1	2	1	2	4	2	2	12	2	3	4	11		90	-34	0,13	
1.9	6	10	12	9	10	8	7	7	8	9	11	10	11	8	9		90	45	0,05	
1.10	10	12	11	11	9	2	5	12	9	12	5	9	8	12	10		90	47	0,04	
1.11	12	11	4	4	11	12	4	5	4	6	2	1	2	2	6		90	-4	0,1	
1.12	3	1	8	2	4	3	3	6	6	4	1	4	1	1	3		90	-4	0,13	
	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	117		90		1

Оцінювання узгодженості думок експертів передбачала розрахунок коефіцієнта конкордації [260]:

$$w = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{\frac{1}{12} \cdot m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{j=1}^u T_j}, \quad (\text{B.1})$$

де  $S_{im}$  — сума рангових оцінок експертів за кожним показником;

$\bar{S}$  — середня сума рангів для всіх показників;

$m, n$  — кількість відповідно експертів і показників;

$T_j$  — величина, що враховує однакові оцінки різних показників конкретними експертами.

Значення коефіцієнта конкордації було розраховано за даними таблиці В.1:

$$w = \frac{90^2}{\frac{1}{12} \cdot 15^2 \cdot (12^3 - 12) - 15 \cdot 0} = 0,252.$$

Для оцінювання узгодженості думок експертів (підтвердження істотності коефіцієнта конкордації) скористалися оцінкою розрахованого значення коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона  $\chi^2$ . Якщо  $\chi_{розр.}^2 > \chi_{табл.}^2$ , то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи  $f = n - 1$  та заданому рівні значимості  $\alpha = 0,05$ .

Розрахункове значення  $\chi^2$  визначали за формулою:

$$\chi_{розр.}^2 = w \cdot m \cdot (n - 1).$$

Розрахункове значення критерію Пірсона  $\chi^2$  відповідно буде становити:

$$\chi_{розр1}^2 = 0,252 \cdot 15 \cdot (12 - 1) = 41,54.$$

Як видно з розрахунків, розрахункове значення критерію Пірсона свідчить про істотність коефіцієнта конкордації, оскільки  $\chi_{розр.}^2 > \chi_{табл.}^2$ , яке для 11 ступенів свободи та рівня значимості  $\alpha = 0,01$  становить 24,72 [145].

**Таблиця В.2 — Результати експертного оцінювання рівня загроз зовнішнього середовища НСВО України у 2016/2017 навчальному році (розраховано автором)**

Чинники зовнішнього середовища	Вагомість чинника	Загрози				Зона невизначеності	Зважений рівень впливу чинника
		Рівень впливу чинника					
		Високий	Істотний	Середній	Низький		
		0,80–1,00	0,63–0,80	0,37–0,63	0,10–0,37		
1. Демографічна ситуація та її вплив на потенційну кількість абітурієнтів	0,08		0,6				0,048
2. Державна політика у сфері освіти	0,13						
3. Тарифи на енергоресурси, комунальні послуги та ін.	0,1		0,7				0,070
4. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти	0,04		0,75				0,030
5. Сприяння роботодавців розвитку ЗВО (співпраця ВНЗ із роботодавцями)	0,07			0,5			0,035
6. Кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних ресурсів	0,03						
7. Кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей	0,1						
8. Система ліцензування та акредитації	0,13						
9. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів	0,05						
10. Інвестиційний клімат (сприятливість) та інвестиційні ресурси (доступність)	0,04			0,6			0,024

Закінчення табл. В.2

11. Платоспроможність населення (з огляду на доступність освіти)	0,1		0,7				0,070
12. Конкуренти	0,13		0,8				0,104
Разом	1						0,381
<b>Рівень впливу несприятливих чинників зовнішнього середовища (загроз) на рівень економічної безпеки системи державних ЗВО</b>							<b>Середній</b>

**Таблиця В.3 — Результати експертного оцінювання рівня можливостей зовнішнього середовища системи вищої освіти України в 2016/2017 навчальному році (розраховано автором)**

Чинники зовнішнього середовища	Вагомість чинника	Можливості				Зважений рівень впливу чинника
		Рівень впливу чинника				
		Низький	Середній	Істотний	Високий	
		0,10–0,37	0,37–0,63	0,63–0,80	0,80–1,00	
1. Демографічна ситуація та її вплив на потенційну кількість абітурієнтів	0,08					
2. Державна політика у сфері освіти	0,13		0,6			0,078
3. Тарифи на енергоресурси, комунальні послуги та ін.	0,1					
4. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти	0,04					
5. Сприяння роботодавців розвитку ЗВО (співпраця ВНЗ із роботодавцями)	0,07					
6. Кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних ресурсів	0,03		0,55			0,017
7. Кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей	0,1			0,6		0,06



## Закінчення табл. В.3

8. Система ліцензування та акредитації	0,13			0,7		0,091
9. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів	0,05			0,7		0,035
10. Інвестиційний клімат (сприятливість) та інвестиційні ресурси (доступність)	0,04					
11. Платоспроможність населення (з огляду на доступність освіти)	0,1					
12. Конкуренти	0,13					
Разом	1					0,281
<b>Рівень впливу сприятливих чинників зовнішнього середовища (можливостей) на економічну безпеку системи державних ЗВО</b>						<b>Низький</b>

Інтегральний показник стану зовнішнього середовища в 2015/2016 навчальному році та його вплив на розвиток СВО в контексті забезпечення економічної безпеки:

**Таблиця В.4 — Результати експертного оцінювання рівня загроз зовнішнього середовища НСВО України в 2017/2018 навчальному році (розраховано автором)**

Чинники зовнішнього середовища	Вагомість чинника	Загрози				Зона невизначеності	Зважений рівень впливу чинника
		Рівень впливу чинника					
		Високий	Істотний	Середній	Низький		
		0,80–1,00	0,63–0,80	0,37–0,63	0,10–0,37		
1. Демографічна ситуація та її вплив на потенційну кількість абітурієнтів	0,08	0,9					-0,072

Закінчення табл. В.4

2. Державна політика у сфері освіти	0,13						
3. Тарифи на енергоресурси, комунальні послуги та ін.	0,1	0,9					-0,09
4. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти	0,04	0,9					-0,036
5. Сприяння роботодавців розвитку ЗВО (співпраця ВНЗ із роботодавцями)	0,07		0,8				-0,056
6. Кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних ресурсів	0,03						
7. Кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей	0,1						
8. Система ліцензування та акредитації	0,13						
9. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів	0,05						
10. Інвестиційний клімат (сприятливість) та інвестиційні ресурси (доступність)	0,04	0,9					-0,036
11. Платоспроможність населення (з огляду на доступність освіти)	0,1	0,9					-0,09
12. Конкуренти	0,13	0,9					-0,117
13. Разом	1						-0,497
<b>Рівень впливу несприятливих чинників зовнішнього середовища (загроз) на рівень економічної безпеки системи державних ЗВО</b>							<b>Середній</b>

**Таблиця В.5 — Результати експертного оцінювання рівня можливостей зовнішнього середовища НСВО України в 2017/2018 навчальному році (розраховано автором)**

Чинники зовнішнього середовища	Вагомість чинника	Можливості				Зважений рівень впливу чинника
		Рівень впливу чинника				
		Низький	Середній	Істотний	Високий	
		0,10–0,37	0,37–0,63	0,63–0,80	0,80–1,00	
1. Демографічна ситуація та її вплив на потенційну кількість абітурієнтів	0,08					
2. Державна політика у сфері освіти	0,13			0,8		0,104
3. Тарифи на енергоресурси, комунальні послуги та ін.	0,1					
4. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти	0,04					
5. Сприяння роботодавців розвитку ЗВО (співпраця ВНЗ із роботодавцями)	0,07					
6. Кон'юнктура ринку праці в контексті пропозиції науково-педагогічних ресурсів	0,03			0,8		0,024
7. Кон'юнктура ринку праці в контексті попиту на фахівців певних спеціальностей	0,1		0,4			0,04
8. Система ліцензування та акредитації	0,13			0,7		0,091
9. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів	0,05			0,7		0,035
10. Інвестиційний клімат (сприятливість) та інвестиційні ресурси (доступність)	0,04					

Закінчення табл. В.5

11. Платоспроможність населення (з огляду на доступність освіти)	0,1					
12. Конкуренти	0,13					
Разом	1					0,294
<b>Рівень впливу сприятливих чинників зовнішнього середовища (можливостей) на економічну безпеку системи державних ЗВО</b>						<b>Низький</b>

$$I_{ЗС}^{НСВО2016} = 0,281 - 0,381 \pm 0,000 = -0,100.$$

За результатами оцінювання рівня можливостей і загроз для економічної безпеки СВО України визначимо інтегральний показник стану зовнішнього середовища та його вплив на розвиток СВО в контексті забезпечення економічної безпеки:

$$I_{ЗС}^{НСВО2016} = 0,294 - 0,497 \pm 0,000 = -0,203.$$







НАУКОВЕ ВИДАННЯ

# УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЇЇ ЕКОНОМІЧНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Колективна монографія

Рекомендовано до видання  
Вченою радою Київського національного  
університету технологій та дизайну МОН України  
(протокол № 7 від 29.05.2020 р.)

За загальною редакцією академіка НАПН України,  
заслуженого працівника освіти України,  
доктора економічних наук, професора *І. М. Грищенко*;  
доктора економічних наук, професора *І. О. Тарасенко*

Відповідальна за випуск — *Неоніла Струк*  
Редактор-коректор — *Вікторія Муційченко*  
Комп'ютерна верстка — *Євгеній Ткаченко*

Підписано до друку 21.12.2020. Формат 60×84/16.

Друк офсетний. Папір офсетний.

Гарнітура SchoolBookAS.

Ум.-друк. арк. 26,51.

Наклад 300 прим.

ТОВ «Світ Успіху», 03150

м. Київ, вул. Ялтинська, 5б

Тел.: (096) 880-20-44;

e-mail: swituspihu@gmail.com

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців  
№ 1648 від 14.01.2004 р.