

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

**МОРГУЛЕЦЬ ОКСАНА БОРИСІВНА**

**УДК 65.012:378.4**

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ  
УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ  
ЯК СУБ'ЄКТОМ РИНКУ ПОСЛУГ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Київ 2017

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Робота виконана у Київському національному університеті технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант** доктор економічних наук, професор, академік НАПН України  
**Грищенко Іван Михайлович,**  
Київський національний університет технологій та дизайну МОН України, ректор

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор,  
**Романовський Олександр Олексійович,**  
Українсько-американський гуманітарний інститут «Вісконсинський Міжнародний Університет (США) в Україні», ректор

доктор економічних наук, професор,  
**Кузнєцов Едуард Анатолійович,**  
Одеський національний університет імені І. І. Мечнікова, завідувач кафедри економіки та управління

доктор економічних наук, професор,  
**Драган Олена Іванівна,**  
Національний університет харчових технологій, професор кафедри управління персоналом та економіки праці

Захист відбудеться 27 червня 2017 р. о 10 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.102.05 Київського національного університету технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України за адресою: 01001, м. Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2, 1-й корпус, 3-й поверх, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Київського національного університету технологій та дизайну МОН України за адресою: 01001, Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2.

Автореферат розісланий 26 травня 2017 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

О. Ю. Чубукова

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Зростання невизначеності як ключової характеристики ринкового середовища вимагає підвищення економічної стійкості від усіх суб'єктів суспільного життя, у тому числі й від вищих навчальних закладів (ВНЗ). Це змушує ВНЗ розглядати освітню діяльність з позиції суб'єктів ринкових відносин, змінювати стратегічні орієнтири, шукати інноваційні підходи, методи й інструменти ефективного управління. А відтак обґрунтовувати та приймати рішення про необхідність упровадження відповідної системи управління, заснованої на принципах підприємницького функціонування освітньої організації.

Одним із чинників суспільного розвитку є формування інформаційного суспільства та становлення суспільства знань, основними суб'єктами якого стають вищі навчальні заклади, які продукують нові знання й інновації та забезпечують їх передачу суспільству шляхом надання послуг. Високий рівень динаміки ринкового та соціального середовищ вимагає від ВНЗ оперативної та гнучкої взаємодії з економічним і соціально-культурним оточенням. Саме тому вища освіта є галуззю економіки, яка найбільше потребує наукових розробок і практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління вищим начальним закладом як суб'єктом ринку в умовах інформаційного суспільства, глобалізації освіти й інтеграції України у європейський освітній простір. Крім того, імплементація Закону України «Про вищу освіту» від 2014 р., який розширив академічну свободу й автономію ВНЗ, також вимагає зміни підходів до здійснення освітньої діяльності та управління нею, упровадження інноваційних методів та інструментів сучасного менеджменту.

Таким чином, в умовах конкурентного середовища, інформаційного суспільства та глобалізації економіки стає проблематичним вирішення нових завдань закладів вищої освіти за допомогою теорій і моделей класичного менеджменту. Сучасні проблеми розвитку українських ВНЗ вимагають розробки нової концепції управління ВНЗ, науково-методологічних і прикладних положень її реалізації на практиці.

Питанням розвитку вищих навчальних закладів, дослідженню генезису й еволюції ідеї та місії університету, його сучасної ролі в умовах формування інформаційного суспільства свої наукові праці присвятили Р. Барнетт, З. Бауман, Д. Белл, О. Грудзинський, К. В. фон Гумбольдт, О. Зіневич, К. Керр, Б. Кларк, В. Кремень, О. Леонова, М. Макаракін, Дж. Г. Ньюмен, Х. Ортега-і-Гассет, В. Повзун, А. Прохоров, Б. Рідінгс, Л. Фадеева, Р. Хатчинс, К. Ясперс й інші науковці. Вагомий внесок у розвиток питання забезпечення ефективного управління ВНЗ зробили як українські, так і зарубіжні вчені, а саме: А. Асаул, В. Александров, А. Берец, Р. Бирман, І. Богачевська, Ю. Вагнер, Л. Вербицька, М. Гладченко, А. Гринь І. Грищенко, М. Денисенко, Л. Драганчук, К. Дрезинський, Д. Єфременко, М. Згуровський, І. Каленюк, О. Комарова, О. Куклін, А. Мазаракі, І. Маркіна, В. Пономаренко, В. Рожок, О. Романовський, Дж. Рейлі, І. Тарасенко та інші.

Разом з тим, у сучасній економічній науці залишаються недостатньо розробленими багато питань, зокрема ті, що стосуються пошуку оптимальної моделі управління ВНЗ як найважливішим суспільним інститутом і одночасно суб'єктом

ринкових відносин в умовах постійних суспільно-економічних трансформацій та формування інформаційного суспільства.

Усе вищезазначене зумовило вибір теми дослідження, її актуальність, мету, завдання, об'єкт, предмет, логіку дослідження, наукову та практичну значущість.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до наукового напрямку Київського національного університету технологій та дизайну в межах кількох науково-дослідних робіт, зокрема за темами: «Адаптація вищих навчальних закладів до ринкових умов господарювання» (номер державної реєстрації 03113U000315, 2013–2015 рр.), у межах якої автором розроблено модель процесно-цільового управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг; «Проведення прогностико-аналітичних досліджень відповідності системи професійної освіти перспективам соціально-економічного розвитку України» (номер державної реєстрації 0113U000324, 2013–2014 рр.), у межах якої автором досліджено соціально-економічні тенденції та інновації в системі професійної підготовки фахівців для сфери послуг; «Розвиток системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління витратами і доходами в умовах імплементації стандартів обліку» (номер державної реєстрації 0115U002486, 2015–2016 рр.), у межах якої автором розроблено методику оцінювання ефективності управління вищим навчальним закладом.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних основ управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг в умовах формування інформаційного суспільства.

Досягнення мети роботи зумовило вирішення таких **завдань**:

- дослідити основні підходи до визначення змісту понять «послуга» та «освітня послуга», розкрити їхню сутність як економічної категорії;
- зробити теоретичні узагальнення щодо еволюції ідеї та місії вищого навчального закладу (університету);
- визначити чинники розвитку інформаційного суспільства та їхній вплив на розвиток ВНЗ;
- проаналізувати тенденції розвитку сфери послуг України та діяльності ВНЗ як суб'єктів ринку послуг;
- розкрити сутність університетської автономії, обґрунтувати завдання щодо формування автономії ВНЗ як способу розвитку закладів вищої освіти України;
- проаналізувати існуючі моделі управління ВНЗ, визначити ключові характеристики сучасної парадигми управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг;
- узагальнити концептуальні засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг в умовах інформаційного суспільства;
- визначити чинники формування попиту на освітні послуги та забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ;
- доповнити та розвинути методологічні положення процесно-цільового управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг;

- розробити методичні положення та практичні рекомендації щодо побудови структури управління ВНЗ на підприємницьких засадах;
- розробити науково-методичні положення та механізм управління системою внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності;
- узагальнити інструментарій управління ВНЗ у частині забезпечення якості освітніх послуг в умовах інформаційного суспільства;
- розробити методичні положення оцінювання рівня реальної автономії вітчизняних ВНЗ для прийняття ними управлінських рішень;
- розробити методологічні та методичні положення оцінювання рівня ефективності управління ВНЗ;
- обґрунтувати ефективність упровадження процесно-цільового управління та надати пропозиції з удосконалення наукових підходів до управлінського інструментарію стратегічного вибору ВНЗ як суб'єкта ринку послуг.

**Об'єкт дослідження** – процес управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг в умовах формування інформаційного суспільства в Україні.

**Предмет дослідження** – сукупність теоретико-методологічних, методичних і практичних засад управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну базу дисертаційної роботи становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених за обраною тематикою дослідження. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових і спеціальних методів, що дало змогу дослідити різні аспекти процесу управління ВНЗ. Проведене дослідження базувалося на використанні наукових підходів і методів, а саме: *діалектичного підходу* до аналізу й осмислення сутності та змісту основних категорій менеджменту організацій, що надають послуги; *методу порівнянь та узагальнень* – для уточнення понятійно-категоріального апарату теорії послуг та управління ВНЗ; *методу класифікації та систематизації* – для уточнення й упорядкування класифікаційних ознак послуг і розширення класифікаційного ряду послуг, для визначення індикаторів і видів автономії та класифікації стратегій вищих навчальних закладів; *методу індукції та дедукції* – для побудови методологічних основ управління ВНЗ; *бібліометричного методу* – для дослідження напрямів проблемних питань з управління ВНЗ; *історичного методу та ретроспективного аналізу* – для дослідження генезису й еволюції ідеї та місії ВНЗ (університету); *методів аналізу та синтезу, методів статистичного, логічного та системно-структурного аналізу* – для оцінювання стану та тенденцій розвитку сфери послуг і діяльності ВНЗ на ринку послуг; *методів експертних оцінок та аналітичного методу* – для розробки методичних положень оцінювання рівня автономії ВНЗ; *методів економіко-математичного моделювання* – для розрахунку інтегрального показника автономії ВНЗ та розробки методичних засад оцінювання ефективності управління ВНЗ; *методу аналізу ієрархій Саати* – для розрахунку вагомих коефіцієнтів індикаторів автономії; *методів конкретизації, діалектичного методу, аналізу, синтезу, абстрагування* – для вдосконалення організаційних і методичних положень економічної діагностики показників оцінювання ефективності управління ВНЗ; *регресійно-кореляційного аналізу* – для вимірювання міцності зв'язку між фондом оплати праці, якісним складом науково-педагогічних

працівників (НПП) і контингентом здобувачів освіти, за джерелами фінансування; *прогнозування швидкості змін* – для прогнозування рівня стратегічного розвитку ВНЗ; *графоаналітичного методу* – для надання наочності матеріалу та схематичності зображення низки теоретичних та практичних положень дисертації.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, офіційні публікації міжнародних організацій, монографічна література, фундаментальні наукові розробки вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, вітчизняні та зарубіжні публікації, електронні ресурси мережі Інтернет тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробленні теоретико-методологічних основ і практичних підходів, які дозволяють сформулювати й обґрунтувати концептуальні засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг в умовах інформаційного суспільства, що сприятиме ефективності його розвитку на основі використання власного потенціалу. Так,

***уперше:***

– розроблено методологічні основи управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг, що науково обґрунтовує сучасну парадигму управління ВНЗ з метою адаптації цих навчальних закладів до ринкових умов. Упровадження таких наукових основ сприяє підвищенню ефективності освітньої діяльності ВНЗ та базується на використанні економічних важелів, зокрема підприємницьких, у діяльності освітнього суб'єкта ринку в умовах формування інформаційного суспільства в Україні;

– розроблено концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком ВНЗ як суб'єктом ринку послуг на основі економічного й управлінського підходів і розроблених концептуально-методичних положень оцінювання рівня автономії, ефективності управління й інноваційного потенціалу ВНЗ. Використання цієї моделі сприятиме ефективності стратегічного розвитку університету підприємницького типу, в якому інновації та підприємництво базуватимуться на принципах інтрепренерства та матимуть стійкий характер;

***удосконалено:***

– методологічні положення процесно-цільового підходу до управління вищим навчальним закладом, завдяки чому розроблено модель процесно-цільового управління. Характерною особливістю, яка відрізняє цю модель від існуючих, є виокремлення бізнес-процесів ВНЗ, зокрема тих, що забезпечують його розвиток. Це сприяло підвищенню ефективності діяльності ВНЗ за рахунок: цільової спрямованості всіх процесів, що використовуються у виробництві освітніх послуг; горизонтальної інтеграції ресурсних потоків; оперативного обміну інформацією; спрощення процедур координації, адміністрування, організації та контролю;

– науково-методичні положення організаційно-економічного забезпечення процесно-цільового управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг, які, на відміну від існуючих, дають можливість побудувати гнучку інтегровану структуру управління, яка найкраще адаптована до ринкових умов. Така

інтегрована структура управління сприяє підвищенню ефективності освітньої діяльності та якості освітніх послуг, а також конкурентоспроможності ВНЗ як на національному, так і на міжнародному рівнях;

– методичні підходи щодо оцінювання автономії вітчизняних ВНЗ, які базуються на європейському досвіді та показниках автономії. На відміну від існуючої методики EUA, запропонована методика ґрунтується на єдиній бальній шкалі оцінювання та передбачає розрахунок інтегрального показника автономії ВНЗ. Це створює наукове підґрунтя для розв’язання сучасних проблем оцінювання впливу автономії на ефективність діяльності вітчизняних ВНЗ та економіку вищої школи в цілому;

– науково-практичні положення та інструментарій економічного аналізу діяльності ВНЗ сутність яких полягає в оцінюванні ефективності управління ним. На відмінну від існуючих розроблених інструментарій дає змогу розрахувати інтегральний показник ефективності управління навчальним закладом та обґрунтувати його складові, серед яких індикатори фінансового стану, кадрового забезпечення, контингенту здобувачів освіти та взаємозв’язок між ними і фондом оплати праці. Це сприяє вдосконаленню процесу ухвалення управлінських рішень щодо визначення напрямів подальшого розвитку, при цьому враховуються внутрішній потенціал і реальний рівень автономії ВНЗ;

– процес аналітичного обґрунтування ефективності управлінських рішень ВНЗ як суб’єкта ринку. Він відрізняється від наявних поєднанням методик оцінювання рівня автономії вищого навчального закладу, його економічних показників та ймовірних ризиків в умовах невизначеності, що, у свою чергу, доводить необхідність урахування рівня автономії ВНЗ при прийнятті управлінських рішень для підвищення їхньої ефективності;

***дістало подальший розвиток:***

– категоріально-понятійний апарат управління вищим навчальним закладом як суб’єктом ринку освітніх послуг, що, зокрема, виявилось у поглибленому трактуванні терміна «освітня послуга». Згідно з ним – це результат економічної діяльності, від якості якої залежить розвиток ВНЗ в цілому та фінансове благополуччя кожного працівника зокрема. Це дало змогу обґрунтувати необхідність активного залучення науково-педагогічних працівників у процес інтрепренерства для забезпечення й оволодіння ними прийомами менеджменту, що, на відміну від існуючих, сприяє формуванню підприємницьких якостей НПП, ефективному використанню наявних ресурсів центрами відповідальності. Удосконалення категоріально-понятійного апарату сприятиме підвищенню ефективності управління ВНЗ;

– комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів через активне включення працівників ВНЗ у процес формування потреб в освітніх послугах, тісну співпрацю з державою та бізнесом, розвиток інтрепренерства всередині ВНЗ, інноваційну активність, спрямовану на якість освітніх послуг. Це дало змогу підвищити ефективність використання виробничого, наукового, інтелектуального, інформаційного та інвестиційного потенціалів ВНЗ та обґрунтувати доцільність розвитку підприємництва

як економічної діяльності ВНЗ за рахунок збільшення доходів на свій ризик і відповідальність;

– наукові положення з питань формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів, які в сучасних умовах більш повно враховують потенціал та ініціативу співробітників, їхню прихильність цілям, певним завданням і спільним цінностям. На цих принципах визначено мету, об'єкт, суб'єкт і функції системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та розроблено механізм управління цією системою через узагальнення внутрішніх і зовнішніх чинників впливу та інструментарію інноваційного управління ВНЗ щодо забезпечення якості освітніх послуг.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що основні концептуальні та науково-методичні положення, узагальнення та висновки дисертації, доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій і використані Комітетом Верховної Ради України з питань науки і освіти при підготовці законопроекту від 04.06.2015 р. № 2025а «Про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» щодо збалансування порядку управління у вищих навчальних закладах» (довідка № 230-09 від 13.09.2016 р.).

Результативність і значущість комплексу розроблених теоретико-методологічних, методичних і науково-прикладних положень підтверджується їх використанням у діяльності таких ВНЗ: Київського національного університету технологій та дизайну (довідка № 04-04/1877 від 15.08.2016 р.), Хмельницького національного університету (довідка № 41 від 11.08.2016 р.), Сумського національного аграрного університету (довідка № 2126 від 03.08.2016 р.), Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди (довідка № 725 від 02.08.2016 р.), Чернігівського національного технологічного університету (довідка № 101-08/1048 від 29.06.2016 р.), Одеського національного економічного університету (довідка № 01-17/1161 від 29.08.2016 р.).

Теоретичні положення дисертаційної роботи використані в навчальному процесі кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент у сфері послуг», «Організація сервісної діяльності», «Сервісологія та сервісна діяльність» (довідка № 04-04/1877 від 15.08.2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, містить результати вирішення актуальних наукових проблем управління вищим навчальним закладом і є авторським науковим доробком. Із наукових праць, написаних у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ті матеріали, які належать особисто автору. Положення та результати кандидатської дисертації в дослідженні не використовувалися.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, результати та висновки дисертаційної роботи обговорювалися на 23 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції «Україна – Чехія – ЄС: сучасний стан та перспективи» (березень 2010 р., м. Прага, Чехія); V–VII Міжнародних науково-практичних конференціях «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття» (травень 2010, 2012 та 2013 рр.,



м. Полтава); II Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес та інновації у сучасному світі» (квітень 2011 р., м. Луганськ); Міжнародній науково-практичній конференції «Problems of business and education development in West and East European countries. International conference» (травень 2011 р., м. Будапешт, Угорщина); Міжнародній науково-практичній конференції «Україна – Болгарія – ЄС: сучасний стан та перспективи» (вересень 2013 р., м. Варна, Болгарія); I Міжнародній науково-практичній конференції «Управління туристичною індустрією: методологія і практика», (жовтень 2014 р., м. Полтава); II Міжнародній науково-практичній конференції «Современная наука: проблемы, прогнозы и решения» (жовтень 2014 р., м. Тбілісі, Грузія); II Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Соціально-економічні перспективи розвитку України в XXI столітті» (листопад 2014 р., м. Тернопіль); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка та управління підприємствами, регіонами та країнами в умовах ризиків» (листопад 2014 р., м. Чернігів); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Проблемы социально-экономического развития предпринимательства» (листопад 2014 р., м. Монреаль, Канада); II Міжнародній науково-практичній конференції «Економічний розвиток: теорія, методологія, управління» (листопад 2014 р., м. Київ); Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Економіка і менеджмент 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (квітень 2015 р., м. Дніпропетровськ); III Міжнародній науково-практичній конференції «Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі» (квітень 2015 р., м. Миколаїв); Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем в новій економіці» (травень 2015 р., м. Полтава); Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи економічного розвитку країни: теорія, методологія та практика» (серпень 2015 р. м. Одеса); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни» (серпень 2015 р., м. Київ); I–IV та VI міжнародних науково-практичних конференціях «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України» (жовтень 2011–2016 рр., м. Київ).

**Публікації на тему дисертації.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 67 наукових працях, серед них: 4 монографії, у тому числі одна одноосібна обсягом 17,8 друк. арк.; 28 статей, що опубліковані в наукових фахових виданнях України, з них у виданнях, зареєстрованих у міжнародних наукометричних базах, – 18 та у фахових електронних виданнях – 3; 5 статей опубліковано в наукових періодичних виданнях інших держав; 12 статей і методичних праць надруковані в інших виданнях; 18 праць – апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій, що належать особисто автору, становить 52,4 друк. арк.

**Структура, зміст та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел (416 найменування) та 13 додатків. Загальний обсяг роботи становить 480 сторінок, основний зміст викладено на 360 сторінках. Робота містить 36 таблиць, 55 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** розкрито актуальність теми дослідження, визначено його мету, завдання, об'єкт і предмет, сформульовано наукову новизну, теоретичне та практичне значення одержаних результатів, подано відомості про їх апробацію.

У першому розділі **«Наукові засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг»** розкрито наукові підходи до визначення сутності освітніх послуг як економічної діяльності та специфічного товару. У результаті ретроспективного аналізу зроблено теоретичні узагальнення щодо ідеї та місії ВНЗ. Також розглядаються теоретичні аспекти формування інформаційного суспільства та його впливу на розвиток ВНЗ.

Ринкові відносини нині домінують майже в усіх сферах людської діяльності. Практично все розглядається як товар, а людина – як його виробник або споживач. Це стосується й освіти як комплексу освітніх послуг. Освітня послуга має споживчу вартість, яка полягає в тому, що вона створює людський капітал, який виявляється в більш кваліфікованій і продуктивній робочій силі.

Узагальнення наукових досліджень дозволило розвинути наукове тлумачення дефініції «освітня послуга» й трактувати її як результат економічної діяльності, у якому втілюється інтелектуальний продукт і соціально-економічне благо, що надається особистості для задоволення різноманітних освітніх потреб, котрі становлять взаємну зацікавленість суспільства і кожного індивіда зокрема в їх подальшому використанні у професійній діяльності на благо суспільно-економічного розвитку країни. Відмінність запропонованого визначення від існуючих полягає у визнанні освітньої послуги результатом економічної діяльності та в синергетичному ефекті інтелектуального товару й соціально-економічного блага, яким є освітня послуга. Також відмінністю є обґрунтування пролонгованості та посилення ефекту корисності від освітньої послуги внаслідок тривалого практичного використання та розвитку здобутих компетентностей як для індивіда, так і для суспільства й економіки країни в цілому.

Розширено наукові підходи щодо класифікації послуг, систематизовано класифікаційні ознаки послуг шляхом їх упорядкування за основними критеріями в контексті розвитку теорії управління організаціями й установами, що надають послуги. Завдяки цьому виокремлено чотири групи послуг: I група – за об'єктом обслуговування (споживачем послуг), що поєднує види послуг, класифіковані за ознаками приналежності або спрямованості на задоволення потреб різних груп споживачів; II група – за суб'єктом обслуговування (виробником послуг), яка поєднує види послуг, класифіковані за ознаками, що характеризують особливості виробника; III група – за характером послуги, до якої віднесено види послуг за ознаками, що відображають особливості самих послуг; IV група – за технологічними ознаками, що об'єднує види послуг за ознаками, які відображають технологічні, часові та просторові характеристики послуг. Крім того, класифікаційний ряд послуг доповнено такими: за рівнем трудомісткості, динамікою розвитку, рівнем соціальної відповідальності й автоматизації процесу обслуговування, терміном придатності до використання послуги, проявом ефекту корисності.

Розглядаючи освітні послуги як економічну категорію, підтверджено, що результатом освітньої діяльності є освітній продукт, який складається з освітньої послуги, засобів передавання знань і результатів освітньої діяльності. Визначено, що освітній продукт не збігається з освітнім результатом, який є лише тією частиною продукту, яку опанувала людина, яка навчається. Освітній результат – це частина набутих властивостей і сума знань, інформації, навичок та вмінь, які індивід засвоїв і може реалізувати в процесі своєї професійної діяльності. Отже, з точки зору освітньої діяльності освітній результат є усвідомленою та засвоєною частиною освітнього продукту. З економічної точки зору – це товар, що має свою ціну та є предметом обміну на ринку. Уточнення понятійно-категоріального апарату теорії послуг використано в формуванні концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку.

На основі дослідження в історичній ретроспективі місії університету зроблено висновок про те, що остання може розглядатись як сукупність уявлень про основоположні цінності, цілі та простір розвитку університету, про те, що він продукує та розповсюджує, його значення для суспільства, держави, людей. У такому контексті місія – це ідейне ядро сутності ВНЗ. Встановлено, що головною ідеєю сучасного університету є реалізація інтегруючих можливостей особистості в інформаційному суспільстві. Місія університету полягає у сприянні інноваційному розвитку суспільства через продукування та комерціалізацію наукового знання на запит держави та суспільства.

Формування інформаційного суспільства неминуче пов'язано з глобальними змінами в розвитку сфери освіти. Інформаційне суспільство формує знання, а знання, у свою чергу, продукують людський капітал країни. Це стимулює розвиток системи освіти, яка складає одну з найважливіших галузей сфери послуг. Інформаційно-комунікативний глобальний розвиток суспільства вимагає нових моделей соціальної організації, і передумови цих змін уже наявні. По-перше, визначено, що ядром інформаційного суспільства є підвищення цінності знання та науки, причому наука сама стає носієм інформаційних технологій, а технології впливають на науку. По-друге, підтверджено зміну економічної структури суспільства. По-третє, зроблено висновок, що в сучасному суспільстві суб'єктами інформаційного обміну стають індивіди, на відміну від індустріального суспільства, де носіями інформації були в основному соціальні інститути. По-четверте, підтверджено збільшення впливу експертів – носіїв унікальної інформації на економічні процеси та їх ефективність.

Вивчення чинників розвитку інформаційного суспільства й установа паралелі між еволюціями соціально-економічного укладу суспільства та місії університету уможливило висновок про те, що західні університети у своєму розвитку суттєво випереджають українські ВНЗ. Такий стан речей зумовлений відставанням соціально-економічного розвитку України. У розвинутих країнах з інформаційним соціально-економічним укладом, що прогресивно трансформується в економіку знань, університети давно є підприємницькими. Вони відіграють роль головного інституту суспільного розвитку, продукуючи та комерціалізуючи свої наукові розробки. Натомість Україна лише ступила на шлях формування

інформаційного суспільства, і ВНЗ тільки починають адаптуватися до діяльності в конкурентному середовищі як самостійні суб'єкти ринку освітніх послуг.

Обґрунтування провідної ролі освітньої галузі в сучасних процесах суспільного та економічного розвитку України створило підґрунтя для подальших розробок у сфері управління ВНЗ як ключовим суб'єктом економіки інформаційного суспільства.

У другому розділі **«Формування й розвиток сектору вищої освіти в умовах трансформації ринкових відносин»** досліджено тенденції розвитку сфери послуг і діяльності ВНЗ України на ринку освітніх послуг в умовах трансформації економічних відносин між державою та ВНЗ країни, проаналізовано існуючі моделі управління цим закладом освіти у контексті формування сучасної парадигми управління ВНЗ як суб'єктом ринку.

У 2014–2015 н. р. послуги вищої освіти надавали 664 ВНЗ України, з яких майже 80 % мали державну та комунальну форми власності. За період 2010–2014 рр. кількість вітчизняних закладів вищої освіти знизилася в середньому на 22,3 %. Тривалий час зберігається тенденція до зниження контингенту студентів та переважання випуску над вступом. Загальна чисельність студентів протягом зазначеного періоду знизилася на 38 %. Прогноз на основі динаміки народжуваності свідчить про те, що зростання контингенту студентів можливе тільки з 2019 р. При зменшенні числа студентів на 38 %, кількості ВНЗ – на 22,3 %, кількість педагогічних і науково-педагогічних працівників знизилася всього на 16 % за аналогічний період.

Витрати на вищу освіту як частка ВВП зменшилися протягом 2010–2014 рр. із 2,3 % до 1,8 %. Аналіз розподілу цих витрат засвідчив, що в Україні, порівняно з розвинутими європейськими країнами, досить низький рівень витрат з розрахунку на одного студента (10 % від середніх витрат на студента в розвинутих країнах). Тобто спостерігається незбалансованість між масштабами діяльності й обсягами фінансування вищої школи.

Разом з тим, незважаючи на загальнодержавну економічну кризу в країні, ВНЗ знаходять резерви для функціонування та забезпечення належної якості освітніх послуг. Реорганізація системи вищої освіти, що наразі триває в Україні, дає результати, основними з яких є зародження нових компетентностей освітніх закладів, а саме: самовиживання та саморозвиток у кризових умовах.

Забезпечення ефективності діяльності вітчизняних ВНЗ вимагає вирішення насущної проблеми реформування національної системи вищої освіти – визначення форм і меж автономії ВНЗ, а також знаходження балансу між делегуванням повноважень і державним регулюванням освітнього процесу з метою адекватного задоволення потреб економіки та очікувань суспільства.

Автономія ВНЗ – це незалежність вищих навчальних закладів від централізованого державного регулювання, головний детермінант, що дає право самостійно обирати напрям і способи розвитку, шлях, яким Україна може потрапити до Європейського простору вищої освіти. Нинішні реформи у системі вищої освіти не лише прискорили процеси інтеграції, а й стимулювали розвиток країни в цілому. Разом з тим, вітчизняним ВНЗ необхідна внутрішня реорганізація, скерована на

модернізацію системи управління, визнання необхідності інноваційних підходів і методів управління.

Найбільш суттєвими першочерговими завданнями на шляху до автономії ВНЗ визначено: розробку нормативно-правового інструментарію щодо формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності; реорганізацію системи менеджменту ВНЗ, яка повинна бути зорієнтована в першу чергу на споживача; посилення реальних зв'язків із роботодавцями та їх долучення до розробки освітніх стандартів; підвищення якості підготовки фахівців; упровадження практики незалежного оцінювання діяльності ВНЗ із залученням зарубіжних експертів; розвиток і соціально-економічне заохочення інтеграції університетів у Європейський та світовий освітній простір; упровадження європейських принципів фінансування університетів, як-от: рівності, прозорості, простоти, гнучкості.

На основі аналізу існуючих моделей управління ВНЗ встановлено, що нині в організації управління ВНЗ відбувається перехід від командно-адміністративної до ринкової моделі (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика командно-адміністративної та ринкової моделей управління ВНЗ**

<i>Показники</i>	<i>Модель управління</i>	
	<i>Командно-адміністративна</i>	<i>Ринкова</i>
Рівень автономії	Низький	Високий
Організація	Ієрархія	Мережа
Структура	Самодостатня	Взаємозалежність
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісне професійне зростання
Керівництво	Автократичність	Цільова орієнтація
Кадровий склад	Однорідний	Належність до різних культур (через програми мобільності)
Робота	Індивідуальна	Групова
Ринки	Внутрішній	Глобальний
Вигода	Вартість	Час
Орієнтація	Доход (державне фінансування)	Споживачі
Ресурси	Капітал	Інформація
Якість освітніх послуг	Досягнення заданого рівня	Безкомпромісне досягнення можливого рівня
Функціональні обов'язки	За посадою	Взаємозамінність

*Джерело:* удосконалено автором за (Рожко М. К. Модели управления предприятием: какую выбрать? URL: [www.aviaport.ru/news/2014/02/26/276095.html](http://www.aviaport.ru/news/2014/02/26/276095.html) (опуб. 26.02.2014)).

Зважаючи на становлення нового суспільного укладу – інформаційного, формується й нова – ринкова – модель управління ВНЗ, що стає передумовою утворення нової парадигми університетського управління. Тому сучасною парадигмою управління ВНЗ визначено управління з позиції суб'єкта ринку. Характерними ознаками нової парадигми управління ВНЗ як ринковим суб'єктом є: гнучкість і швидке пристосування до динамічного зовнішнього середовища; індивідуалізація (споживча орієнтованість) освітньої діяльності; переважне використання командної роботи; висока внутрішня конкурентоспроможність; прагнення до диверсифікації; розуміння сучасної філософії розвитку людства та нового гуманістично-економічного стилю мислення, яке спрямоване на розуміння характеру процесів, що відбуваються в суспільстві, та їх гармонізації із навколишнім світом.

У третьому розділі «**Методологічні основи управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг**» розроблено концептуально-методологічні засади управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг, схарактеризовано діяльність ВНЗ в умовах конкурентного середовища та розроблено методологічні положення процесно-цільового підходу щодо управління ВНЗ.

Основні методологічні положення управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг акумульовано в концептуальну модель (рис. 1), побудовану на основі гіпотез: *основна* – передбачає розуміння розвитку ВНЗ через управління ним з позиції суб'єкта ринкових відносин (1); *уточнювальні*: споживач освітніх послуг є центром, навколо якого функціонує система вищої освіти і задоволення потреб якого є головною метою діяльності ВНЗ (2); ВНЗ не може конкурувати на ринку освітніх послуг, не застосовуючи підприємницьких засад в управлінні (3); автономія ВНЗ є основою його розвитку й чинником ефективності управління в умовах конкурентного ринкового середовища (4).

Метою управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг є забезпечення ефективності діяльності вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг та прогресивний розвиток через максимальне використання потенціалу та задоволення потреб споживачів в освітніх послугах.

У дисертації сформульовано визначення споживчої орієнтованості управління ВНЗ як науковий підхід, що формує парадигму сучасного управління освітнім закладом як суб'єктом ринку, в основі якого лежать знання про споживачів та їхні потреби. Усе це дозволяє формувати позитивний споживчий досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових споживачів за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

Підприємницький підхід до управління ВНЗ розглядає діяльність ВНЗ як самостійну ініціативну діяльність, спрямовану на розвиток у довгостроковій перспективі. Упровадження підприємницького підходу в управління ВНЗ формує університет підприємницького типу, який повинен: демонструвати підприємницьку поведінку як організація; розвивати підприємницькі компетентності у працівників; тісно взаємодіяти з бізнес-структурами; ініціювати генерацію знань та їх впровадження у практику; забезпечувати високу якість освітнього продукту.

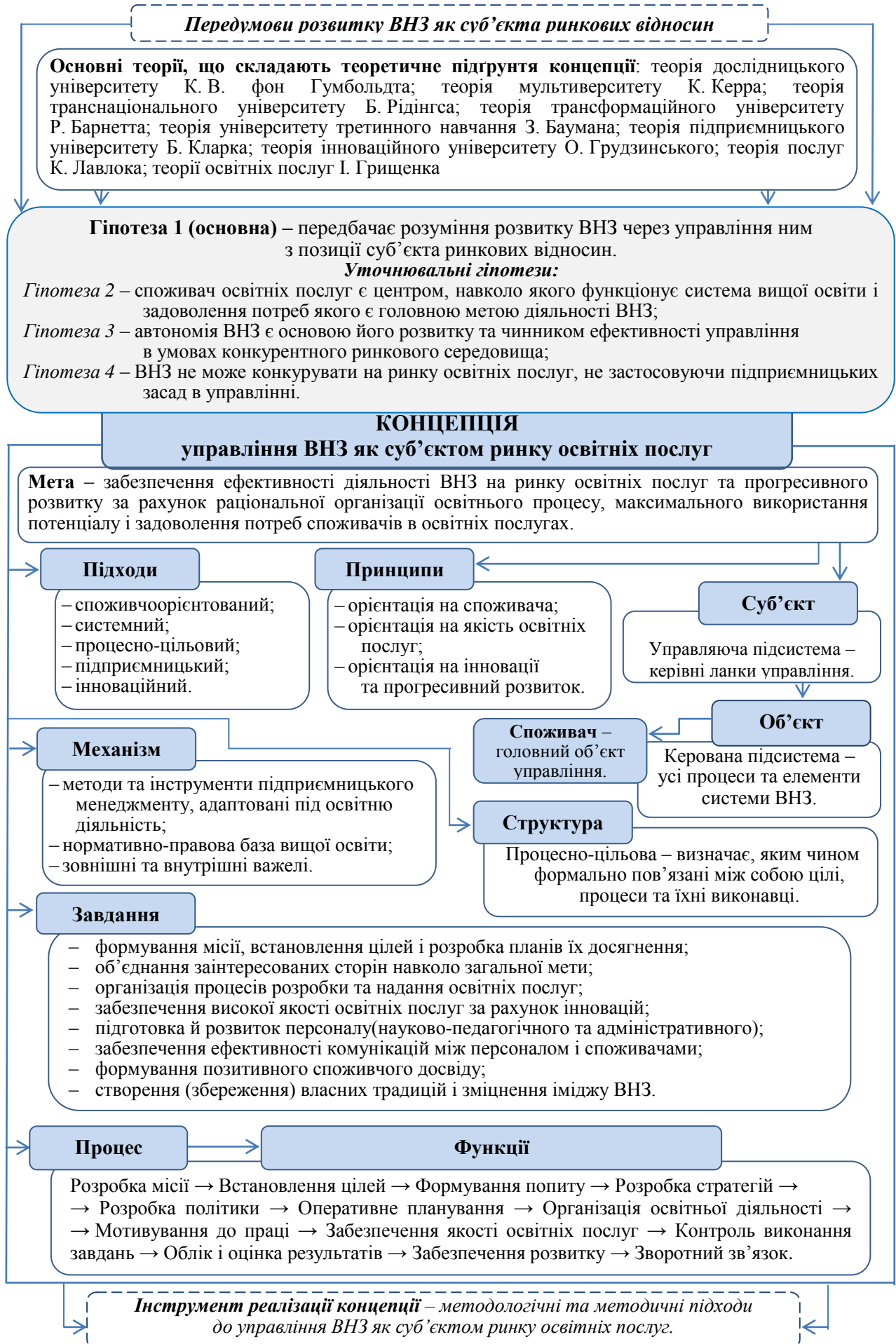


Рис. 1. Концептуальна модель управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг

Інноваційний підхід до управління ВНЗ, у свою чергу, трактується як такий, що передбачає формування в керівництва освітніх закладів компетентностей інноваційного менеджменту, спроможного сприяти генерації інновацій та ефективно мотивувати персонал до інноваційної активності, яка полягає в отриманні вигоди від упровадження інновацій у межах ВНЗ та комерціалізації науково-інноваційного продукту.

Основними положеннями концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг є: розширення автономії ВНЗ, зокрема, наділення його правами самостійно встановлювати цілі та визначати стратегію власного розвитку стало передумовою розвитку теорії й практики управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг (1); доцільність застосування управлінського інструментарію підприємницької організації в управлінні ВНЗ, який є суб'єктом ринку освітніх послуг, що функціонує в конкурентному середовищі (2); споживчоорієнтованість управління ВНЗ – максимальне задоволення потреб споживачів шляхом надання їм якісного освітнього продукту (3); зорієнтованість управління ВНЗ на процеси, їх цільову спрямованість із визначенням керівників процесів (4); зорієнтованість управління ВНЗ на якість освітніх послуг – створення умов і можливостей для постійного вдосконалення освітньої діяльності (5); упровадження підприємницьких засад в управлінні є головним детермінантом конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг (6); необхідність управління споживчим досвідом, формування споживчої лояльності й суспільної думки про ВНЗ є конкурентною перевагою, що зміцнює імідж ВНЗ (7).

З огляду на мету дослідження розглянуто сутність сервісології – галузі знань, що спрямована на вивчення та формування потреб, виявлення способів і методів їх задоволення за допомогою надання відповідних послуг. Об'єкт сервісології – споживач та його потреби, предмет – процес виробництва послуг. Підтверджено, що формування потреб в освітніх послугах здійснюється під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників, які на ринку послуг набувають форму платоспроможного попиту. Обґрунтовано, що використання методичної бази (дослідження потреб в освітніх послугах і формування попиту на них) сервісології як інструменту споживчоорієнтованого управління ВНЗ дасть можливість науково обґрунтувати розробку освітніх програм і підвищити вірогідність їх реалізації, а також підвищити ефективності діяльності начального закладу.

Визначено головні чинники формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг: цінність освітньої послуги, яка є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їхній специфічний досвід і споживчі вимоги; інновації – результат постійного оновлення в усіх сферах діяльності навчального закладу; щільний зв'язок із бізнес-структурами й державою; інтрепренерство – розвиток духу підприємництва всередині ВНЗ.

Потреба модернізації системи управління ВНЗ зумовила необхідність розробки процесно-цільового підходу до управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг і відповідної моделі управління, здатної до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечення розвитку ВНЗ в конкурентному середовищі. Процесно-цільовий підхід до управління ВНЗ – це опис діяльності ВНЗ



як мережі взаємодіючих цілеспрямованих процесів, які пов'язані між собою місією та метою діяльності навчального закладу. Об'єктом управління за процесно-цільового підходу є цілеспрямований процес, під яким розуміють логічну послідовність дій, скерованих на досягнення загальної мети, тривалих у часі, що уможлиблює послідовну зміну проміжних станів системи, в якій цей процес протікає, і перетворює «вхідні» ресурси на «вихідні» – кінцеві результати, що набули споживчої вартості.

Виокремлення бізнес-процесів ВНЗ та формування їхньої цільової спрямованості – це значний резерв для підвищення ефективності діяльності вищого навчального закладу. Встановлено переваги процесно-цільового підходу в управлінні ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг, а саме: цільова спрямованість на потреби споживача в освітніх послугах та їх задоволення; забезпечення прозорості та вимірності процесів; простота проведення оптимізації як самих процесів, так і ресурсів, необхідних для їх здійснення; усвідомлення кожним працівником своєї ролі в процесах ВНЗ та відповідальності за якість кінцевих результатів; ефективність обміну інформацією, яка здійснюється всередині робочої групи процесу, виключає спотворення та скорочує терміни її передачі; оптимальне планування ресурсів, що сприяє скороченню невиправданих витрат і максимальному контролю інвестицій, вкладених в освітню програму чи науковий проект; забезпечення гнучкості системи якості, що має чітку процесно-цільову спрямованість.

Розглянуті теоретичні аспекти процесно-цільового підходу й авторська концепція управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг стали в пригоді під час розроблення процесно-цільової моделі управління ВНЗ (рис. 2).

Особливістю моделі процесно-цільового управління ВНЗ є орієнтація управління на споживача, його потреби й запити, суб'єктивні як індивіда, та об'єктивні як суб'єкта економічної системи країни. На відміну від існуючих, процесно-цільова модель ґрунтується на бізнес-процесі забезпечення розвитку ВНЗ, до якого увійшли підпроцеси: забезпечення гарантії якості, формування позитивного досвіду та споживчої лояльності, безперервного провайдингу інновацій, зростання іміджу ВНЗ і підтримки прогресу у його розвитку. Практичну цінність мають методичні рекомендації щодо перебудови системи управління ВНЗ та адаптації навчального закладу до конкурентного ринку і функціонування як автономного суб'єкта господарювання.

Успіх ВНЗ в досягненні своєї мети при застосуванні процесно-цільового підходу зумовлений спрямованістю всіх процесів на загальний результат.

У четвертому розділі **«Організаційно-економічне забезпечення системи управління вищим навчальним закладом на підприємницьких засадах»** розроблено організаційну структуру управління ВНЗ на підприємницьких засадах, науково-методичні положення внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ, а також узагальнено інструментарій управління ВНЗ у частині забезпечення якості освітніх послуг в умовах становлення інформаційного суспільства.

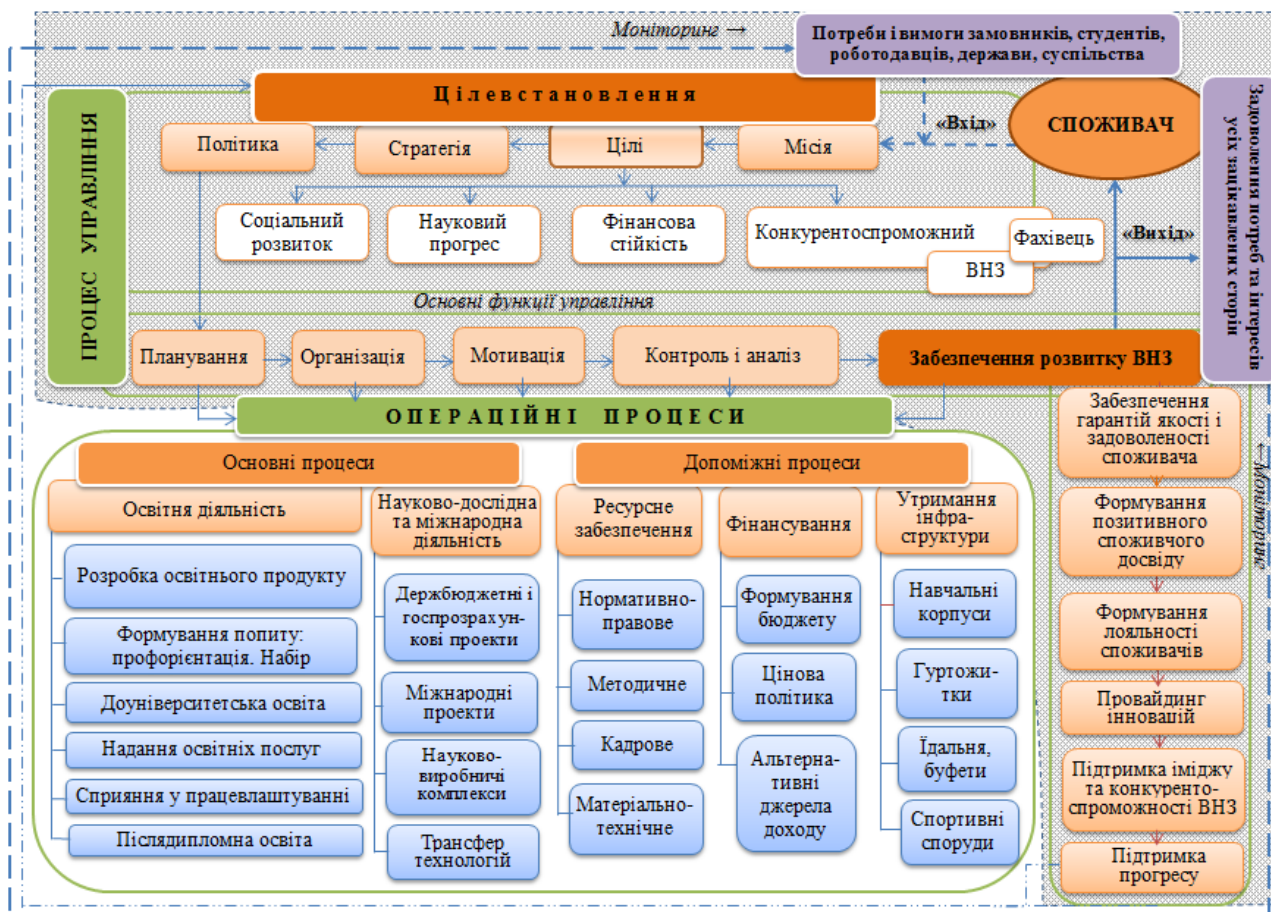
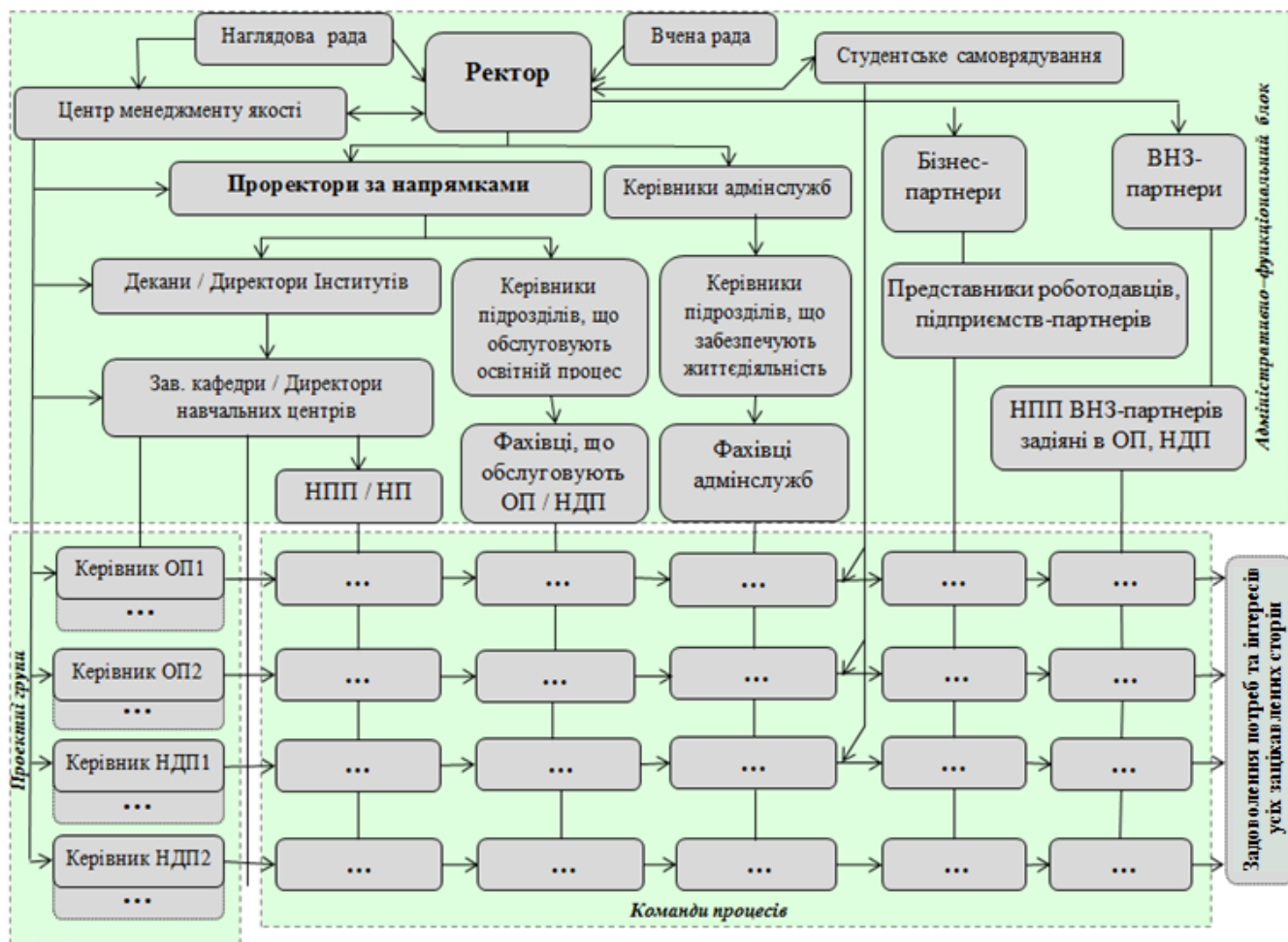


Рис. 2. Модель процесно-цільового управління ВНЗ

Зміни, що відбулися в освітньому середовищі, багато в чому наблизили вищу освіту до бізнесу, перетворили університет в зорієнтовану на споживача економічно ефективну «підприємницьку організацію», що здійснює самостійну діяльність і спирається в першу чергу на свої власні можливості, що дозволяє ВНЗ швидко реагувати на зміни в споживчому попиті. Підприємницький університет – це університет, який прагне до змін, розвитку й удосконалення, це нова модель ВНЗ, яка сприяє не лише виживанню, але й досягненню ефективності діяльності в сучасному складному та прогресивному інформаційному суспільстві. Практика свідчить про те, що саме внутрішня організація – структура, котра забезпечує стійку життєздатність будь-якої соціально-економічної системи.

Розроблено сучасну інтегровану структуру управління ВНЗ, що базується на процесно-цільовому підході, принципах побудови та перевагах лінійно-функціонального, проектного та матричного типів структур (рис. 3).



**Примітка:** ОП – освітня програма; НДП – науково-дослідний проект; НПП/НП – науково-педагогічні/наукові працівники.

Рис. 3. Інтегрована структура управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг

Запропонована інтегрована структура управління ВНЗ – це крок до сучасного підприємницького університету. За такої структури горизонтальні команди процесів існують паралельно з традиційною вертикальною ієрархією. Кафедри, яких стає недостатньо для виконання всіх завдань університету, доповнюють проектні групи, що проводять роботу над проектами чи програмами, до яких залучені фахівці різного профілю, з різних кафедр і факультетів. Ці групи можуть перебувати на одному факультеті, а можуть організовуватись як університетські науково-дослідні проекти чи міжгалузеві освітні програми. Тому, крім вертикального обміну інформацією за ієрархічним ланцюжком, відбувається горизонтальний обмін, що дозволяє подолати бар'єри між структурними підрозділами й кафедрами та забезпечити можливість координації дій викладачів і співробітників для виконання загальної мети університету.

Переорієнтація управління ВНЗ на процеси забезпечує:

- гнучкість і швидкість реагування на зміни середовища та потреби ринку;

- виконання складних завдань в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- кращу координацію робіт, необхідних для задоволення потреб споживачів;
- ефективність контролю та розподілу ресурсів;
- підвищення якості всіх процесів, які здійснюються в університеті, та їхніх результатів.

Забезпечення ефективності діяльності ВНЗ вимагає розробки та впровадження системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності (СВЗЯОД). Це завдання є новим і вкрай актуальним для вітчизняних ВНЗ, оскільки пов'язане зі зміною парадигми розвитку вищої освіти, заснованої на автономії навчальних закладів і компетентнісному підході в освітній діяльності.

Дослідження сутності, змісту й основних вимог до формування СВЗЯОД дало змогу розробити відповідний механізм її забезпечення через узагальнення внутрішніх і зовнішніх важелів впливу, ураховуючи також законодавче та нормативно-правове забезпечення, моніторинг, визначення мети, об'єкта, суб'єкта, принципів, функцій, методів та інструментів регулювання системи якості (рис. 4).

Особливість запропонованого механізму полягає в споживчоорієнтованому підході до забезпечення якості освітньої діяльності. Обґрунтовано, що процес забезпечення якості освітньої діяльності повинен розпочинатись із вивчення споживацьких запитів, потреб і вимог щодо якості освітніх послуг і закінчуватися підтвердженням рівня максимального задоволення потреб споживачів.

Визначено, що обов'язковими атрибутами системи управління якістю освітньої діяльності мають стати: сертифікація або стандартизація освітніх послуг і вимог до результатів освітньої діяльності; зовнішній контроль, заснований на вимірах освітніх досягнень; оцінювання результатів навчання на відповідність освітнім стандартам.

Отримання об'єктивних оцінок результатів освітньої діяльності забезпечує надійний зворотний зв'язок, що вказує на відповідність функціонування системи кінцевим цілям. Зроблено висновок, що найбільш затребуваним і оптимальним у сучасних умовах є незалежний контроль, зокрема той, що здійснюється міжнародними асоціаціями з контролю якості освіти.

У межах дослідження питань розбудови СВЗЯОД обґрунтовано ефективність використання інформаційно-освітнього середовища (ІОС) у системі забезпечення якості освітньої діяльності та його вплив на рівень підготовки високопрофесійного фахівця. У контексті управління якістю освітньої діяльності інформаційно-освітнє середовище визначено як систему інформаційних освітніх ресурсів та інформаційно-комунікативних технологій, яка забезпечує взаємозв'язок учасників освітнього процесу та спрямована на досягнення максимальної якості підготовки фахівців. Розвиток і ефективне використання ІОС дозволяє забезпечити досягнення поставлених цілей, а саме: підвищення ефективності та якості процесу навчання; підготовки молодого покоління до життєдіяльності в інформаційному суспільстві; інтенсифікації процесу наукових досліджень в освітніх установах; підвищення оперативності й ефективності управління навчальними підрозділами; інтеграції національних інформаційних освітніх систем у світову мережу; розвитку сучасної корпоративної культури ВНЗ.

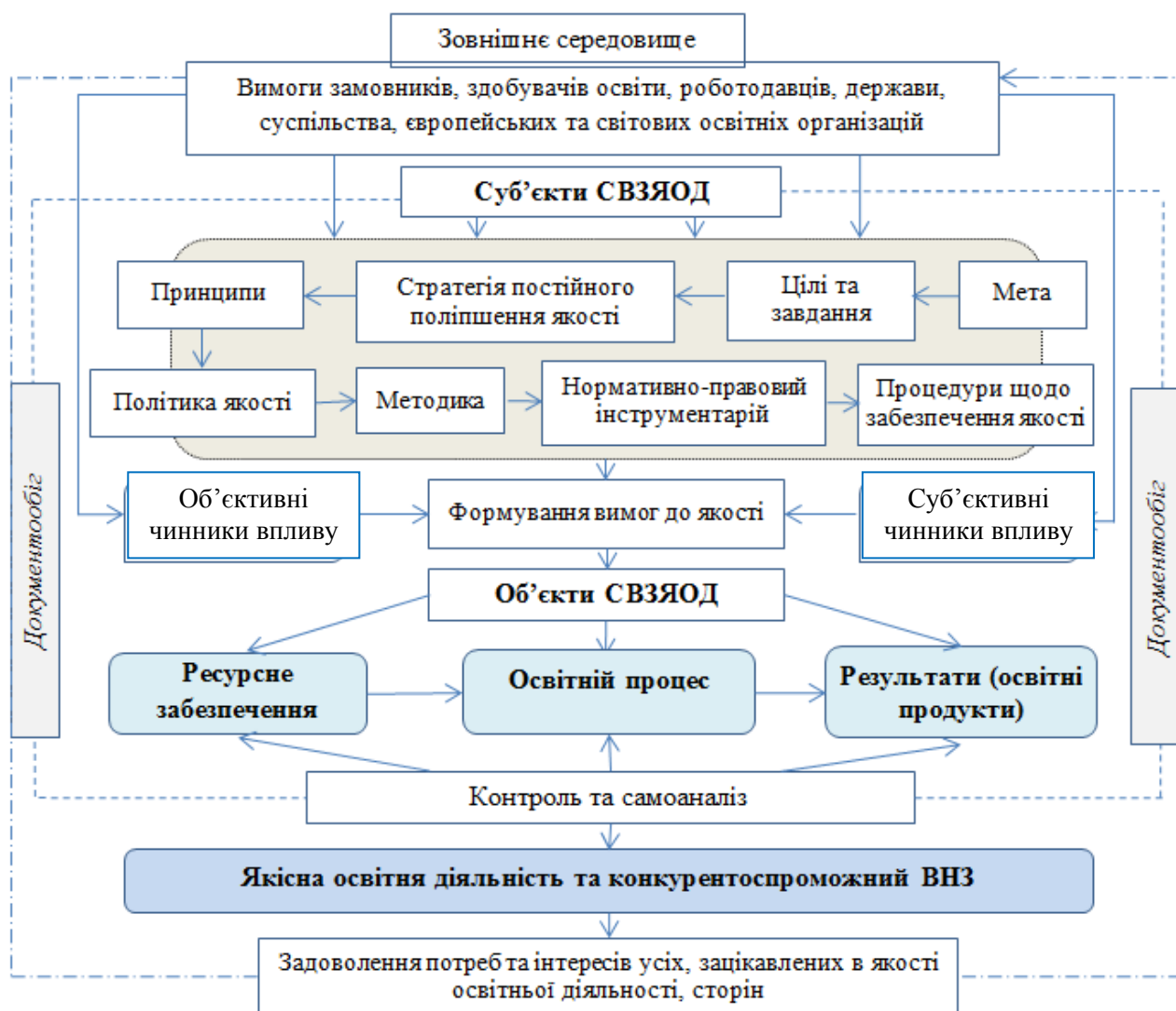


Рис. 4. Механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ

Моніторинг якості освітньої діяльності є інструментом управління ВНЗ на засадах адаптивного менеджменту, який дозволяє оптимізувати процеси і структуру ВНЗ відповідно до зовнішніх і внутрішніх впливів для досягнення своїх функціональних цілей та головної мети. Він не тільки надає інформацію про стан якості освіти у ВНЗ, але й забезпечує включення механізмів поточного регулювання, у тому числі саморегулювання. При цьому відстежується динаміка змін в освітніх процесах і підтримується розвиток цих процесів у межах заданих параметрів, ураховуються можливості виникнення ситуацій випадковості та ймовірності, не допускаються регресивні зміни. У роботі уточнено мету, завдання, принципи, об'єкти і функції, а також етапи процесу моніторингу освітньої діяльності та взаємозв'язок підсистем автоматизованої інформаційної системи та об'єктів моніторингу освітньої діяльності.

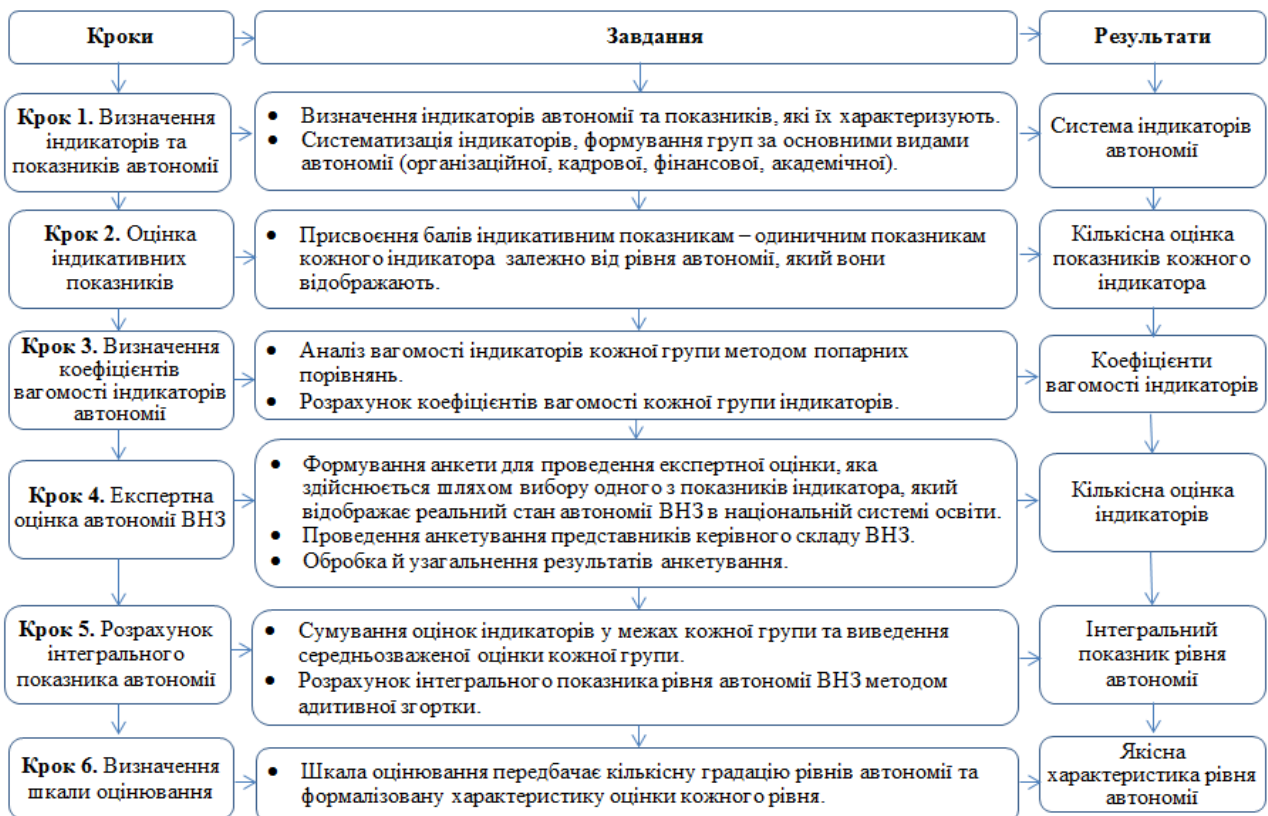
У п'ятому розділі «**Методичні засади забезпечення ефективності управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкових відносин**» розроблено науково-методичні засади оцінювання рівня реальної автономії ВНЗ, методологічні положення та методик оцінювання ефективності управління вищим



навчальним закладом, крім того, запропоновано підхід до стратегічного вибору ВНЗ з позиції оцінювання ефективності управління та рівня автономії.

Доведено, що рівень автономії прямо впливає на ефективність управління ВНЗ. З метою виконання завдань дослідження та досягнення його мети на основі індикативних показників оцінки автономії, запропонованих ЕУА, розроблено диференційовану авторську методику оцінювання автономії вітчизняних ВНЗ. Результатом цієї методики є інтегральний показник автономії. Методика дозволяє оцінити вітчизняні ВНЗ з точки зору наявності у них базових принципів автономії.

Процес оцінювання рівня автономії ВНЗ складається з шести кроків, завдання і результати яких відображено на *рисунку 5*.



*Рис. 5.* Схема кроків, завдань та результатів процесу оцінювання рівня автономії ВНЗ

Для розрахунку інтегрального показника рівня автономії пропонується використати адитивну згортку:

$$IA = \sum_{i=1}^4 a_i \cdot k_i, \quad (1)$$

де

$i$  – групи індикаторів (усього 4 групи);

$a$  – середньозважена експертна оцінка  $i$ -ої групи;

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^n E_j}{n}, \quad (2)$$

де  $E$  – кількісна експертна оцінка  $j$ -го індикатора рівня автономії ( $E=0,25; 0,5; 0,75; 1$ );

$j$  – індикатор автономії;

$n$  – кількість індикаторів у групі;

$k$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -ої групи індикаторів,  $0 \leq k \leq 1$ .

Для характеристики загальної оцінки рівня автономії ВНЗ запропонована шкала оцінювання від 0 до 1 з розширеною характеристикою діапазону оцінок:

$0,76-1$  – максимальний рівень автономії, за якого ВНЗ має найвищий рівень свободи в прийнятті управлінських рішень;

$0,51-0,75$  – достатній рівень автономії, ВНЗ мають достатньо високий рівень свободи, обмежений загальними нормами трудового, господарського та освітнього законодавства;

$0,26-0,5$  – середній рівень автономії, за якого ВНЗ мають досить обмежений рівень свободи, що гальмує розвиток у деяких напрямках, здебільшого обмежується фінансова свобода університетів;

до  $0,25$  – низький рівень автономії, ВНЗ майже позбавлені самостійного вибору в прийнятті рішень, переважна більшість яких доводиться до відома вищим авторитарним органом.

Таким чином, основними відмінностями та перевагами запропонованої автором методики оцінювання автономії ВНЗ, які відрізняють її від методики, розробленої EUA, є:

- чіткий алгоритм оцінювання автономії; на відміну від шкали EUA використовується єдина бальна шкала оцінювання індикативних показників, що не ускладнює використання методики;

- коефіцієнти вагомості індикаторів розраховано з врахуванням тенденцій та особливостей розвитку вітчизняної системи освіти;

- використано різний інструментарій для визначення вагомих коефіцієнтів індикаторів та обробки експертних оцінок;

- розрахунок інтегрального показника автономії ВНЗ (за методикою EUA не передбачено) – автономія вимірюється тільки в межах конкретного виду (кадрова, фінансова, організаційна, академічна);

- об'єктивна та зрозуміла шкала оцінювання автономії, що передбачає кількісну градацію рівнів та їхню формалізовану характеристику (EUA оцінює автономію ВНЗ шляхом порівняння з іншими країнами).

Зважаючи на те, що автономія ВНЗ України не була оцінена EUA, та з метою апробації запропонованої методики було здійснено оцінювання рівня автономії

деяких вітчизняних ВНЗ і його порівняння з даними за окремими європейськими країнами, а саме: Білоруссю, Грузією та Німеччиною. Інтегральний показник автономії українських ВНЗ склав 0,54. Це мінімально достатній рівень автономії для самостійного прийняття керівництвом ВНЗ управлінських рішень щодо його функціонування та стратегічного розвитку.

У результаті порівняння рівня автономії вітчизняних ВНЗ з іншими країнами встановлено, що в українських університетах він найнижчий серед досліджуваних країн. Однак те, що вітчизняні ВНЗ вже досягли мінімально достатнього рівня автономії, є значним досягненням і наслідком прогресивних реформ останніх років, серед яких чільне місце належить прийняттю Закону України «Про вищу освіту» (2014).

Таким чином, методика дозволяє оцінити рівень автономії вітчизняних ВНЗ, чинники ефективності їхньої управлінської діяльності, що пов'язані з автономією, визначити можливості та напрями розвитку як конкретного ВНЗ, так і національної системи освіти в цілому.

У дисертації обґрунтовано, що ефективність діяльності ВНЗ є індикатором рівня ефективності управління, що зумовлює розвиток ВНЗ та характеризує певні господарські процеси в ньому. З метою розробки комплексної методики економічного аналізу діяльності ВНЗ як засобу забезпечення ефективності управління узагальнено складові методичного підходу: етапи економічного аналізу, площини дослідження на кожному етапі; джерела інформації відповідно до окресленого аспекту дослідження та методи обробки інформації, доцільні під час реалізації окреслених етапів аналізу. Схему процесу аналізу діяльності ВНЗ щодо забезпечення ефективності управління в умовах реальної автономії наведено на *рисунку 6*.

Особливістю запропонованого процесу аналізу ефективності управління ВНЗ є *об'єкти* аналізу, що виражені індикативними блоками показників: фінансового стану (БАФС), кадрового забезпечення (БАКЗ), контингенту студентів (БАКС) та взаємозв'язку між фондом оплати праці і якісним кадровим складом та контингентом студентів за джерелами фінансування (БАВ), та *етапи*, які складаються з: аналітичного обґрунтування та встановлення рівня ефективності діяльності ВНЗ, аналізу результатів господарської діяльності навчального закладу, аналітичного забезпечення обґрунтування джерел і способів забезпечення підвищення ефективності управління, аналітичного обґрунтування виникнення ризиків і шляхів їх мінімізації через розрахунок індикативних показників, що визначають ефективність управління ВНЗ.



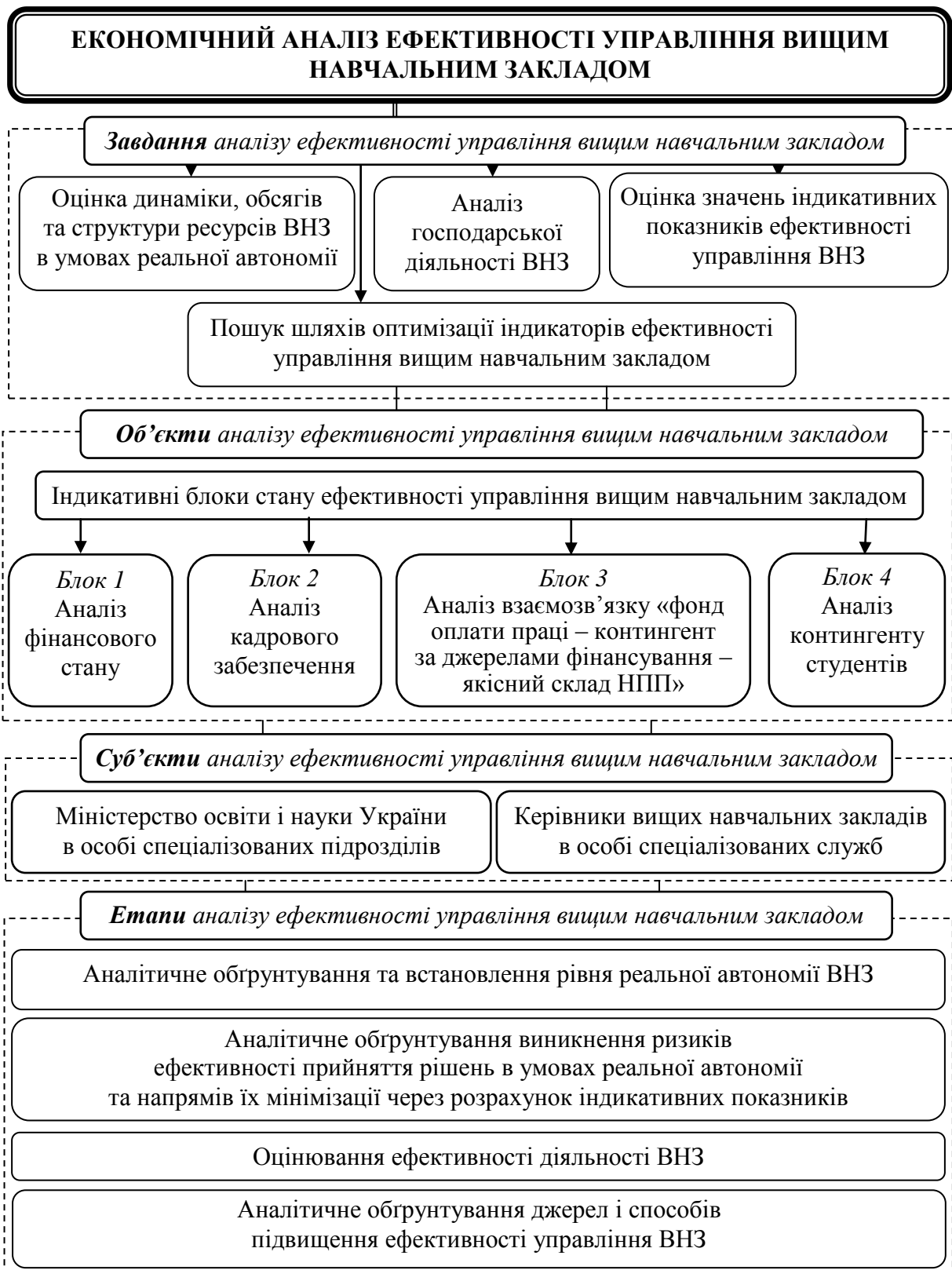


Рис. 6. Схема процесу економічного аналізу ефективності управління ВНЗ

Ураховуючи результати оцінювання рівня автономії та ефективності управління ВНЗ як «вихідні» умови для прийняття рішень, схематично окреслено й обґрунтовано процес прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності ВНЗ (рис. 7).



Рис. 7. Схема процесу прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності ВНЗ

Оригінальність запропонованого процесу полягає в урахуванні альтернативних умов розробки управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності ВНЗ, оцінюванні наслідків таких рішень та можливостей мінімізації їх впливу на результативність функціонування вищого навчального закладу. Така послідовність дій у процесі прийняття управлінських рішень дозволяє оцінити можливі ризики з метою правильного та своєчасного коригування цільових установок з урахуванням чинників негативного впливу на діяльність ВНЗ та можливостей забезпечення ефективності управління.

Вважаємо, що оцінка ефективності діяльності та управління ВНЗ повинна враховувати реальний стан виокремлених у дослідженні індикативних показників за чотирма блоками: БАФС, БАКЗ, БАВ, БАКС. Запропоновані індикативні показники ефективності діяльності ВНЗ за кожним блоком та їхні нормативні значення є складовими комплексної моделі аналітичного обґрунтування ефективності управління ВНЗ (рис. 8).



Рис. 8. Комплексна модель аналітичного обґрунтування ефективності управління ВНЗ

Оскільки більшість даних показників у такому ключі пропонуються вперше, відповідних нормативних рекомендацій щодо їх граничних значень на рівні держави не розроблено. Тому, використавши метод аналогій і логічний метод, пропонуємо нормативні значення індикативних показників ефективності управління ВНЗ.

Коефіцієнт вагомості індикативних показників ефективності управління ВНЗ було визначено методом експертного оцінювання як частку загального рівня ефективності діяльності шляхом присудження відповідного коефіцієнтного значення, яке, у разі недотримання нормативу, зменшить загальний рівень ефективності, тим самим забезпечить виявлення реального стану справ.

«Вихідним» показником є сумарне значення індикативних показників блоку з урахуванням їхніх нормативних значень і вагових коефіцієнтів, оскільки інтегральний показник рівня ефективності діяльності ВНЗ розраховано на основі суми фактичних часток за вагою впливу індикативних показників за кожним блоком. Апробація методики проведена на основі даних про діяльність Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД), Хмельницького національного університету (ХНУ), Сумського національного аграрного університету (СНАУ), Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету (ПХДПУ).

Показник рівня ефективності оцінено за шкалою:  $0-0,25$  – неефективне управління;  $0,25-0,49$  – слабка ефективність;  $0,50-0,74$  – середня ефективність;  $0,75-1$  – висока ефективність управління. За аналітичний період у зону неефективності не потрапив жоден університет; у зону слабкої ефективності – СНАУ; до зони середньої ефективності потрапили всі університети, крім СНАУ, і, відповідно, у зону високої ефективності не потрапив жоден ВНЗ із цієї вибірки.

Як бачимо, використання запропонованої методики дозволило обґрунтувати порядок застосування методичних прийомів у ході аналізу ефективності діяльності ВНЗ та прийняття управлінських рішень, оцінити потенціал для поточного та перспективного розвитку, а також ефективність системи управління ВНЗ у цілому.

Проведене дослідження системи управління ВНЗ як суб'єктом ринку, зокрема в частині автономії та забезпечення ефективності управління, дало можливість побудувати багатofакторну мультиплікаційну концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком вищого навчального закладу як суб'єкта ринку, яка має три рівні: концептуально-методологічний, економіко-математичний, прогнозно-аналітичний (рис. 9).

Для розрахунку показника «Рівень стратегічного розвитку» (РСР) коефіцієнт еластичності підмножин визначено експертним шляхом. Коефіцієнт конкордації коефіцієнтів еластичності становить  $0,64$ , а отже, дані заслуговують на довіру та придатні для подальшого використання.



Рис. 9. Концептуально-математична модель управління стратегічним розвитком ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг

Після визначення всіх підмножин розраховано рівень стратегічного розвитку КНУТД. Результати розрахунків представлено в таблиці 2.

Для оцінювання рівня стратегічного розвитку запропонована шкала, що відображає нормативні значення показника: до 0,24 – низький; 0,25–0,49 – слабкий; 0,50–0,74 – достатній; вище 0,75 – високий.

Таблиця 2

### Рівень стратегічного розвитку КНУТД у 2010–2016 рр.

Підмножини РСР	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Автономія ВНЗ (А)</b>	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,536	0,536
Підмножина А, скорегована на ступінь впливу $\alpha=0,2$	0,796	0,796	0,796	0,796	0,796	0,829	0,829
<b>Ефективність управління (В)</b>	0,600	0,650	0,700	0,600	0,700	0,700	0,700
Підмножина В, скорегована на ступінь впливу $\beta=0,3$	0,858	0,879	0,899	0,858	0,899	0,899	0,899
<b>Інноваційний потенціал (С)</b>	0,145	0,136	0,155	0,231	0,277	0,297	0,297
Підмножина С, скорегована на ступінь впливу $\gamma=0,5$	0,381	0,369	0,393	0,481	0,526	0,616	0,616
$РСР = A_0 A^\alpha B^\beta C^\gamma$	0,260	0,258	0,281	0,328	0,376	0,459	0,459

Отже, у підсумку зроблено висновок про те, що рівень стратегічного розвитку КНУТД має позитивну тенденцію до зростання і за період з 2010 по 2015 рр. збільшився майже вдвічі. Однак згідно зі шкалою оцінювання РСР університету до 2014 р. був критично низьким і тільки в 2015 р. майже досяг достатнього рівня (0,417). Ситуація незадовільна, що підтверджує необхідність кардинальних змін у системі управління, спрямованих на швидку адаптацію навчального закладу до вимог зовнішнього середовища.

З метою обґрунтування економічної доцільності впровадження процесно-цільової моделі управління ВНЗ як суб'єктом ринку здійснено прогнозування рівня стратегічного розвитку КНУТД за трьома сценаріями:

1. *Песимістичний*: модель процесно-цільового управління не впроваджується, університет погано реагує на вимоги зовнішнього середовища та неефективно використовує надану йому автономію. Унаслідок цього створюється ситуація, що відповідає умові:  $\left. \begin{array}{l} \alpha + \beta + \gamma < 1, \\ \alpha = \alpha \pm \delta; \beta = \beta \pm \varepsilon; \gamma = \gamma \pm \sigma. \end{array} \right\}$ . Це означає, що рівень стратегічного розвитку збільшується набагато повільніше, ніж екзогенні змінні *A, B, C*, отже, відбувається деінтенсифікація зростання.

2. *Найбільш імовірнісний*: поступове впровадження процесно-цільової моделі управління, що дає можливість використовувати надану університету автономію. Виникає ситуація:  $\left. \begin{array}{l} \alpha + \beta + \gamma = 1, \\ \alpha = \alpha \pm \delta; \beta = \beta \pm \varepsilon; \gamma = \gamma \pm \sigma. \end{array} \right\}$ , тобто рівень стратегічного розвитку збільшується пропорційно збільшенню екзогенних змінних.

3. *Оптимістичний*: повний перехід на процесно-цільову систему управління.

Ця ситуація, якщо:  $\left\{ \begin{array}{l} \alpha + \beta + \gamma > 1, \\ \alpha = \alpha \pm \delta; \beta = \beta \pm \varepsilon; \gamma = \gamma \pm \sigma \end{array} \right\}$ , отже, при зростанні екзогенних змінних  $A, B, C$  в  $n$ -разів, ендогенна змінна РСР зросте більше ніж в  $n$ -разів.

Для прогнозування даних на 2017–2020 рр. використано наївну модель швидкості змін:

$$\widehat{PCP}_{t+1} = PCP_t \frac{PCP_t}{PCP_{t-1}},$$

де  $\widehat{PCP}_{t+1}$  – прогнозне значення в момент часу  $t + 1$ ;

$PCP_t$  – фактичне значення в момент часу  $t$ .

Результати прогнозного розрахунку рівня стратегічного розвитку КНУТД у трьох альтернативних сценаріях представлено на *рисунку 10*.

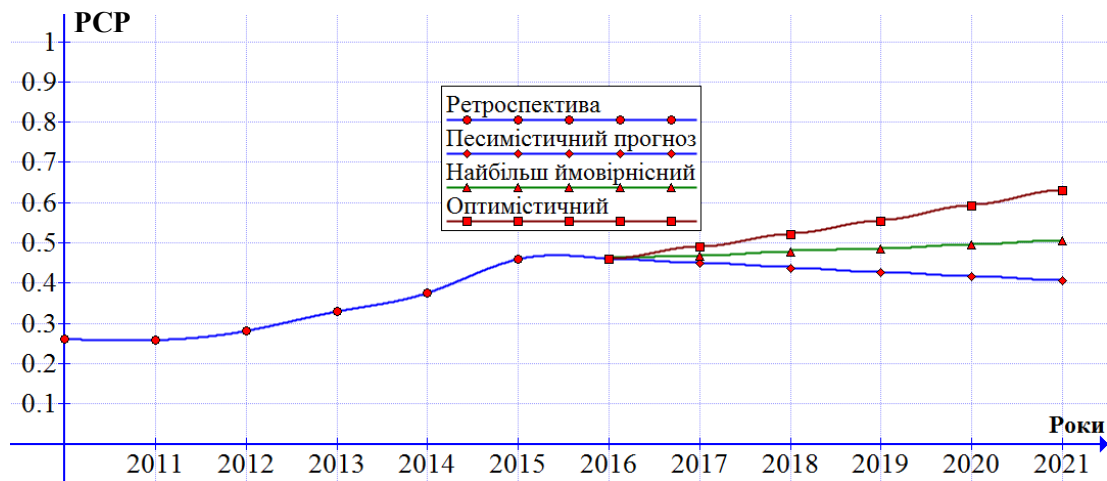


Рис. 10. Альтернативний прогноз рівня стратегічного розвитку КНУТД

Таким чином, прогнозування рівня стратегічного розвитку КНУТД засвідчило, що впровадження комплексу заходів, запропонованих автором дисертації щодо підвищення ефективності управління ВНЗ, зокрема системи процесно-цільового управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг, позитивно вплине на діяльність і подальший розвиток університету. І, навпаки, якщо сьогодні не вжити заходів щодо адаптації до нових умов господарювання та вимог як національної системи освіти, так і європейського ринку освітніх послуг (песимістичний сценарій), діяльність університету може значно погіршитися. Відтак зниження темпів розвитку спричинить втрату конкурентоспроможності й іміджу університету.

Ураховуючи ефективність управління та рівень реальної автономії ВНЗ (розраховані за авторською методикою), розроблено матрицю стратегічного вибору (*рис. 11*), яка дає змогу об'єктивно обґрунтувати напрями стратегічного розвитку навчального закладу та вибір оптимальної стратегії в сучасних умовах

функціонування системи освіти, зважаючи на результативність діяльності та можливості ВНЗ, надані зовнішнім середовищем.

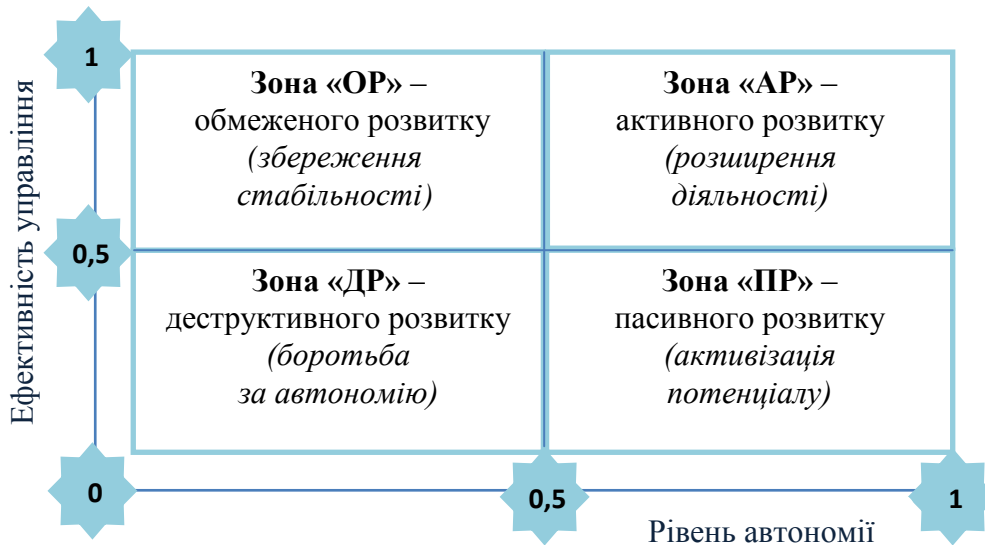


Рис. 11. Матриця стратегічного вибору на основі оцінки ефективності управління та рівня автономії ВНЗ

*Зона «АР»* (зона активного розвитку) є зоною максимальних можливостей. Для неї найкращою є стратегія розширення, яка припускає істотне збільшення масштабів активності ВНЗ на ринку освітніх послуг у рамках сформульованої місії. *Зона «ОР»* – зона обмеженого розвитку (обмежених можливостей). Найкращою стратегією тут буде стратегія збереження стабільності. Це передбачає не фіксування процесів у їх теперішньому стані, а поступове, без ризиків, нарощування поліпшень у поточній діяльності ВНЗ. *Зона «ПР»* (зона пасивного розвитку) є зоною невикористаних можливостей. Стратегічною альтернативою для ВНЗ в цій зоні має стати насамперед розвиток самого стратегічного управління, перегляд цінностей і пріоритетів ВНЗ, активізація потенціалу, нарощування обсягів освітніх і наукових послуг, результатом чого має стати перехід у зону активного розвитку. Комбіновані стратегії будуть найкращим вибором у цій зоні. *Зона «ДР»* – це зона деструктивного розвитку (відсутність можливостей). Зона характеризується надмірною централізацією влади в сфері освіти, відсутністю свободи вибору напрямів і способів розвитку ВНЗ, що призводить до фінансової залежності навчальних закладів від державного та/або місцевих бюджетів. У цьому випадку стратегія економії є однією з найкращих альтернатив. Стратегічною альтернативою для ВНЗ в цій зоні повинна стати в першу чергу боротьба за університетську автономію.

Запропонований методичний підхід щодо вибору стратегічного напряму розвитку ВНЗ забезпечує об'єктивність обґрунтування цього вибору. Оригінальність методики полягає у використанні матриці стратегічного вибору, яка синтезує в собі результати оцінювання рівня автономії й ефективності управління, відображає взаємозв'язок зазначених індикаторів та їхній вплив на стратегічний розвиток навчального закладу.



Практичну цінність запропонована методика представляє для українських ВНЗ, що адаптуються до умов щойно здобутої автономії і таким чином можуть обрати найбільш ефективний напрям стратегічного розвитку.

З метою апробації методики здійснено порівняльний аналіз стратегічних позицій ВНЗ, які були обрані об'єктом економічного аналізу в дисертації. Ураховуючи загальну оцінку рівня автономії українських університетів 0,54 та середню оцінку ефективності управління за 2010–2015 рр., зокрема КНУТД – 0,67; СНАУ – 0,44; ПХДПУ – 0,65; ХНУ – 0,67, можна зробити висновок про те, що практично всі університети знаходяться в зоні активного розвитку. Винятком є СНАУ, який за результатами оцінювання його діяльності перебуває в зоні пасивного розвитку з оцінкою ефективності управління, нижчою за середній показник.

## **ВИСНОВКИ**

Виконане дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Уточнено економічну сутність і поняття «освітня послуга» як інтелектуальний продукт і соціально-економічне благо – результат економічної діяльності, що надається особистості для задоволення різноманітних освітніх потреб, які становлять взаємну зацікавленість суспільства в цілому та кожного індивіда зокрема щодо їх подальшого використання в професійній діяльності на благо суспільно-економічного розвитку країни. Підтверджено, що освітня послуга має споживчу вартість, яка полягає в тому, що ця послуга створює людський капітал, який проявляється в більш кваліфікованій і значно продуктивнішій робочій силі.

2. Встановлено, що головною ідеєю сучасного університету є реалізація інтегруючих можливостей особистості в трансформаційному суспільстві. Місія ВНЗ полягає в сприянні інноваційному розвитку суспільства через продукування та комерціалізацію наукового знання на запит держави і суспільства. Результати дослідження доводять, що сучасні університети стають підприємницькими – комерційними організаціями, що генерують інновації.

3. Суспільство, в якому функціонує ВНЗ, здійснює прямий вплив на його розвиток. Нинішній соціально-економічний устрій України визначено як етап формування інформаційного суспільства, ядром якого є підвищення цінності знань і науки. Інформаційне суспільство визначено як суспільство, де виробництво, зберігання, переробка та реалізація інформації і продукування знань є основою національної економіки. Це суспільство, яке є передумовою становлення суспільства знань в еволюційному процесі розвитку нинішнього суспільства.

4. За результатами аналізу діяльності ВНЗ за 2010–2014 рр. з'ясовано, що кількість ВНЗ знизилася з 854 до 664. Загальна чисельність студентів протягом аналогічного періоду знизилася на 38 %. Аналіз кадрового складу ВНЗ України свідчить про динаміку загального скорочення. Витрати на вищу освіту в структурі ВВП зменшилися протягом 2010–2014 рр. з 2,3 % до 1,8 %. Аналіз витрат на одного студента порівняно з іншими країнами світу засвідчив, що Україна витрачає найменше на підготовку фахівців, що прямо впливає на якість вищої освіти.

5. Встановлено, що автономія є одним із головних принципів діяльності європейських університетів. Світовий досвід свідчить, що розширення автономії ВНЗ сприяє: прискоренню інтеграції у єдиний Європейський і світовий освітній простір; підвищенню якості підготовки фахівців, конкурентоспроможності на ринку праці; підвищенню відповідальності ВНЗ перед суспільством; підвищенню престижності праці науково-педагогічних і наукових працівників; фінансовому, матеріально-технічному та соціально-культурному розвитку ВНЗ.

6. З'ясовано, що нині в організації управління ВНЗ відбувається перехід від командно-адміністративної до ринкової організації, що є передумовою нової парадигми університетського управління. Обґрунтовано, що основною властивістю управління ВНЗ як суб'єктом ринкових відносин стає швидке пристосування до динамічного зовнішнього середовища. Узагальнення процесів, що відбуваються, і тенденцій, що намітилися, свідчить про те, що на перший план вийдуть такі риси ВНЗ, як: гнучкість, прихильність до індивідуалізації (споживчоорієнтованості), переважне використання командної роботи, висока внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації, розуміння сучасної філософії розвитку людства.

7. Розроблено методологічні положення управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг, що обґрунтовує наукову базу адаптації освітніх закладів до ринкових умов. Основними положеннями концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку послуг визначено: обґрунтування необхідності розширення автономії вітчизняних ВНЗ; доцільність застосування інструментарію управління суб'єктом ринку послуг в управлінні ВНЗ, який є повноправним суб'єктом ринку освітніх послуг; споживчоорієнтованість управління ВНЗ – максимальне задоволення потреб споживачів шляхом надання їм якісного освітнього продукту; зорієнтованість управління ВНЗ на процеси та якість освітніх послуг – створення умов і можливостей для вдосконалення освітнього продукту; упровадження підприємницьких засад в управлінні, що є головним детермінантом конкурентоспроможності ВНЗ; необхідність управління споживчим досвідом, формування споживчої лояльності та суспільної думки про ВНЗ є конкурентною перевагою, що зміцнює імідж ВНЗ.

8. Обґрунтовано, що використання методологічної бази сервісології в управлінні ВНЗ забезпечує можливість наукового обґрунтування планів розвитку й вірогідності їх реалізації, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність освітніх послуг ВНЗ. Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку освітніх послуг визначено цінність послуги, яка є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Основними чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність освітніх послуг ВНЗ, визначено: цінність освітньої послуги, інновації, щільний зв'язок із бізнес-структурами і державою та інтрепренерство.

9. На основі авторської концепції управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг розроблено методологічні положення процесно-цільового підходу щодо управління ВНЗ. Доведено, що виокремлення бізнес-процесів ВНЗ, їх аналіз, ув'язка з цілями та вдосконалення становлять значний резерв для підвищення ефективності

освітньої діяльності. За процесно-цільового підходу до управління ВНЗ визначальними є цілі, процеси та їхні керівники. Акцент управління переноситься зі структурних підрозділів на освітній процес, а саме на організацію та виконання освітніх (наукових) програм. Одночасно споживча орієнтованість процесно-цільового управління забезпечує максимальну зосередженість на освітніх потребах споживачів та їх задоволенні послугами бажаної якості.

10. Розроблено інтегровану структуру управління на основі поєднання елементів лінійно-функціональної, матричної та проектної структур. Обґрунтовано, що така структура сприяє не тільки підвищенню ефективності освітньої діяльності ВНЗ, а й отриманню ним додаткових доходів, активному залученню фінансових вкладень як з боку бізнесу, так і з боку благодійних фондів і міжнародних грантодавців, що підтримують розвиток освіти й науки. Упровадження інтегрованої структури управління дає такі переваги, як: досягнення найкращої координації робіт, необхідної для задоволення вимог споживачів і розвитку ВНЗ; забезпечення гнучкого розподілу людських ресурсів між освітньою та науковою діяльністю; забезпечення економії ресурсів і можливість виконувати складні завдання (проекти) в умовах нестабільного навколишнього середовища; професійний розвиток НПП і покращення якості освітніх послуг.

11. Розроблено механізм внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності. Основними елементами механізму визначено: стратегію постійного підвищення якості освітньої діяльності ВНЗ, політику та процедури щодо забезпечення якості, нормативно-правовий інструментарій і методи системи якості; підсистеми ресурсозабезпечення, організацію освітнього процесу, яка найбільш адекватно відповідає сучасним тенденціям розвитку національної і світової економіки та освіти, контроль і самоаналіз освітньої діяльності та якості підготовки фахівців на всіх етапах і рівнях. Для забезпечення ефективності системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ розроблені рекомендації щодо формування її механізму.

12. Узагальнено інструментарій управління ВНЗ в частині забезпечення якості освітньої діяльності. Виокремлено та висвітлено методичні аспекти й практичний досвід використання інструментів управління якістю освітньої діяльності, зокрема інформаційного освітнього середовища як системи інформаційних освітніх ресурсів та інформаційно-комунікативних технологій, яка забезпечує взаємозв'язок учасників освітнього процесу і спрямована на досягнення максимальної якості підготовки фахівців і моніторингу освітньої діяльності як інструменту управління, спрямованого на інформаційне забезпечення розвитку освітньої діяльності ВНЗ та якості освітнього продукту.

13. Розроблено методичні підходи до оцінювання рівня автономії українських вищих навчальних закладів, що враховують особливості й рівень розвитку вітчизняної системи освіти. На відміну від існуючої методики EUA, запропонована методика має логічну послідовність, єдину бальну шкалу оцінювання та завершеність у вигляді інтегрального показника автономії ВНЗ. Це створює наукову базу формування методів розв'язання сучасних проблем оцінювання впливу

автономії на ефективність діяльності вітчизняних ВНЗ та економіку вищої школи в цілому.

14. Розроблено систему індикативних показників ефективності діяльності вищого навчального закладу та методичний підхід до розрахунку інтегрального показника ефективності управління ВНЗ в умовах реальної автономії. Для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень щодо забезпечення ефективності діяльності вищого навчального закладу запропоновано комплексну модель аналітичного обґрунтування управлінських рішень у ВНЗ в умовах реальної автономії.

15. Розроблено концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком вищого навчального закладу як суб'єктом ринку, яка має три рівні: концептуально-методологічний, економіко-математичний, прогнозно-аналітичний. З метою економіко-математичного обґрунтування ефективності впровадження процесно-цільової моделі управління ВНЗ як суб'єктом ринку на основі концептуально-математичної моделі здійснено прогноз рівня стратегічного розвитку КНУТД, який підтверджує ефективність впровадження результатів дисертації.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії*

1. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку [монографія] / О. Б. Моргулець. – К. : КНУТД, 2017. – 454 с.

2. Моргулець О. Б. Реалізація потреби економіки у фахівцях для сфери обслуговування / О. Б. Моргулець // Проведення прогнозно-аналітичних досліджень відповідності системи професійної освіти перспективам соціально-економічного розвитку України : [колективна монографія ; за заг. ред. д. е. н., проф. І. М. Грищенко]. – К. : КНУТД, 2014. – С. 165–179.

3. Моргулець О. Б. Інтеграція клієнтоорієнтованих систем у бізнес-процеси підприємства на основі синергетичного підходу / О. Б. Моргулець // Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики : [колективна монографія ; за заг. ред. д. е. н., проф. І. А. Ігнат'євої]. – К. : КНУТД, 2014. – С. 399–409.

4. Моргулець О. Б. Наслідки консолідації внутрішніх резервів конкурентного ринку послуг в Україні / О. Б. Моргулець // Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін : [колективна монографія ; за заг. ред. д. е. н., проф. В. В. Микитенко]. – К. : РВПС України ; НАН України і КНУТД ; МОН України ; Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – С. 503–512.

**Статті у наукових фахових виданнях та виданнях,  
внесених до міжнародних наукометричних баз**

5. Morgulets O. Ensuring the effectiveness of management decisions in higher education: methodical approach / O. Morgulets // MANAGEMENT. – 2016. – № 24. – P. 54-62.

6. Моргулець О. Б. Методичні підходи до аналізу ефективності управління ВНЗ / О. Б. Моргулець, О. А. Григоревська // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 8 (182). – С. 323–333. *Особистий внесок: методика оцінювання ефективності управління ВНЗ.*

7. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець // Ефективна економіка. – 2016. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=2&y=2016>

8. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ВНЗ на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія : «Економічні науки». – 2016. – Вип. 17. – Ч. 3. – С. 61–63.

9. Моргулець О. Б. Концептуальні засади управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець // Ефективна економіка. – 2016. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?n=2&y=2016>

10. Моргулець О. Б. Теоретичні узагальнення щодо еволюції ВНЗ в контексті його місії: ретроспективний аналіз / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 7. – С. 119–123.

11. Моргулець О. Б. Сучасні комп'ютерні технології в організації освітньої діяльності навчального закладу / О. Б. Моргулець, Т. І. Астісова // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2016. – № 4 (99). – С. 101–108. *Особистий внесок: визначення взаємозв'язку підсистем автоматизованої інформаційної системи освітньої діяльності ВНЗ.*

12. Моргулець О. Б. Інформаційне освітнє середовище в системі забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ / О. Б. Моргулець, Л. М. Грицаєнко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 9 (172). – С. 113–116. *Особистий внесок: обґрунтування ефективності використання інформаційно-освітнього середовища в системі забезпечення якості освітньої діяльності.*

13. Моргулець О. Б. Концепція сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Наук. вісник Буковинського держ. фінансово-економічного ун-ту. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – Ч. 1. – С. 158–163.

14. Моргулець О. Б. Проектно-матрична структура управління ВНЗ / О. Б. Моргулець // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2015. – № 2 (46). – С. 142–150.

15. Моргулець О. Б. Динаміка економічного розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Вісник Міжнар. гуманітарного ун-ту. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – № 11. – С. 194–197.

16. Моргулець О. Б. Методика оцінки автономії ВНЗ / О. Б. Моргулець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 11 (174). – С. 152–157.
17. Моргулець О. Б. Сучасний стан та тенденції розвитку діяльності ВНЗ України / О. Б. Моргулець // Вісник Житомир. держ. технологічного ун-ту. – 2015. – № 3 (73). – С. 85–93.
18. Моргулець О. Б. Модель процесно-цільового управління ВНЗ / О. Б. Моргулець // Економіка та управління. – 2015. – № 2 (66). – С. 94–102.
19. Моргулець О. Б. Закономірності розвитку сфери послуг в процесі становлення інформаційного суспільства та суспільства знань [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець // Ефективна економіка. – 2014. – № 8. – Режим доступу : [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)
20. Моргулець О. Б. Зміна парадигми освіти в процесі становлення суспільства знань / О. Б. Моргулець // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2014. – № 1 (75). – С. 61–69.
21. Моргулець О. Б. Класифікація та систематизація послуг в контексті розвитку теорії сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Економіка та держава. – 2014. – № 8. – С. 47–50.
22. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Наук. вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія : Економічні науки. – 2014. – Вип. 9. – С. 111–115.
23. Моргулець О. Б. Розвиток сучасного понятійно-категоріального апарату теорії послуг / О. Б. Моргулець // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 5. – С. 34–42.
24. Моргулець О. Б. Університетська автономія: проблеми та шляхи розвитку / О. Б. Моргулець // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2013. – № 5. – С. 471–483.
25. Моргулець О. Б. Моніторинг якості навчального процесу у ВНЗ / О. Б. Моргулець, М. М. Савченко, Н. О. Харько // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2012. – № 4 (66). – С. 490–496. *Особистий внесок: обґрунтування необхідності моніторингу як інструменту забезпечення якості підготовки фахівців у вищій школі.*
26. Моргулець О. Б. Особливості ведення бізнесу у сфері побутового обслуговування / О. Б. Моргулець, О. В. Гончаренко // Проблеми науки. – 2012. – № 10. – С. 35–41. *Особистий внесок: узагальнення причин обмеження попиту населення на послуги.*
27. Моргулець О. Б. Сучасні тенденції та технології освіти в системі професійної підготовки фахівців для сфери послуг / О. Б. Моргулець, Н. В. Хлістунова // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2011. – № 5 (61). – С. 276–287. *Особистий внесок: аналіз систем освіти розвинутих країн світу.*
28. Моргулець О. Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Економічний вісник Донбасу (Луганськ). – 2011. – № 3 (25). – С. 188–192.

29. Моргулець О. Б. Забезпечення сталої конкурентоспроможності вітчизняних сервісних підприємств / О. Б. Моргулець // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2010. – Т. 3. – № 6. – С. 79–83.

30. Моргулець О. Б. Роль сфери послуг в економічній системі України / О. Б. Моргулець // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. Зб. наук. праць. – Луцьк : Луцький нац. технічний ун-т. – 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 2. – С. 66–73.

31. Моргулець О. Б. Управління економічною стійкістю підприємницьких структур на основі ризик-менеджменту / О. Б. Моргулець, Н. В. Хлістунова, С. О. Нишпал // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2010. – Т. 5. – С. 101–108. *Особистий внесок: узагальнення основних ризиків, що можуть спричинити зниження економічної стійкості організації.*

32. Моргулець О. Б. Сфера послуг України: реалії сьогодення / О. Б. Моргулець, Л. М. Клеца // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – 2009. – № 3 (47). – С. 154–159. *Особистий внесок: оцінка стану та перспектив розвитку сфери послуг України.*

#### ***Статті у наукових періодичних виданнях інших держав***

33. Morgulets O. V. Innovation process and goal-oriented approach to higher education institutions management / O. V. Morgulets // Zarządzanie. Teoria i Praktyka. – 2015. – № 11 (1). – Ст. 19–23.

34. Моргулець О. Б. Система внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва // Nowoczesna edukacja: filozofia, innowacja, doswiadczenie. – 2015. – № 1 – Łódź : Wyższej Szkoły Informatyki i Umiejętności i Fundacji Central European Academy Studies and Certification (CEASC), Polska. – С. 70–73. *Особистий внесок: розробка рекомендацій щодо формування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ВНЗ.*

35. Morhulets O. V. Service management concept on the basis of customer-oriented approach / O. V. Morhulets, O. V. Khomenko // Problems of social and economic development of business : Collection of scientific articles – Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2014. – С. 284–287. *Особистий внесок: розробка концептуальних положень споживчоорієнтованого управління.*

36. Моргулець О. Б. Інноваційні клієнтоорієнтовані системи у сфері послуг / О. Б. Моргулець, Л. М. Папенко // Black Sea. Scientific journal of academic research. – Тбілісі (Грузія). – 2014. – С. 37–44. *Особистий внесок: розробка моделі інтеграції клієнтоорієнтованих систем у бізнес-процеси організації, що надає послуги.*

37. Morhulets O. V. The peculiarities of personal services sector operation in Ukraine / O. V. Morhulets, O. V. Khomenko // Economy and Society. Budapest, Wekerles and business college, Hungary, 2011. – P. 320–328. *Особистий внесок: оцінка чинників вибору споживачами організації з надання послуг.*

*Опубліковані праці у виданнях апробаційного характеру*

38. Моргулець О. Б. Сучасний стан сфери послуг України / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни», 28–29 серп. 2015 р. – К., 2015. – С. 49–53.

39. Моргулець О. Б. Тенденції розвитку ВНЗ України / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Перспективи економічного розвитку країни: теорія, методологія та практика», 21–22 серп. 2015 р. – Одеса, 2015. – С. 58–62.

40. Моргулець О. Б. Процесний підхід у побудові структури управління ВНЗ / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем в новій економіці», 14–15 трав. 2015 р. – Полтава, 2015. – С. 187–189.

41. Моргулець О. Б. Процеси забезпечення розвитку ВНЗ / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. «Проблеми управління економічною безпекою підприємства, регіону, країни», 13 трав. 2015 р. – Полтава, 2015. – С. 28–29. *Особистий внесок: розкриття сутності бізнес-процесів, що забезпечують розвиток ВНЗ як суб'єкту ринку.*

42. Моргулець О. Б. ВНЗ як підприємницька структура / О. Б. Моргулець : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі», 30 квіт. 2015 р. – Миколаїв, 2015. – С. 135–138.

43. Моргулець О. Б. Модернізація системи управління ВНЗ / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Економіка і менеджмент 2015: Ретроспективи інтеграції та інноваційного розвитку», 23–24 квіт. 2015 р. – Т. 3: Актуальні проблеми розвитку управлінських систем. – Дніпропетровськ, 2015. – С. 17–20.

44. Моргулець О. Б. Модель сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка та управління підприємствами, регіонами та країнами в умовах ризиків», 27–28 листоп. – Чернігів, 2014. – С. 21–24.

45. Моргулець О. Б. Систематизація класифікаційних ознак послуг / О. Б. Моргулець : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні перспективи розвитку України в XXI столітті», 25 листоп. 2014 р. – Тернопіль, 2014. – С. 83–85.

46. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтованість – нова парадигма сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : зб. наук. праць та тез наукових доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції / відп. ред. д. е. н. Захарін С. В. [та ін], 27 листоп. 2014 р. – К., 2014. – С. 112–118. *Особистий внесок: розкриття сутності клієнтоорієнтованого підходу до управління організацією.*

47. Моргулець О. Б. Лояльність споживачів як основа клієнтоорієнтованого сервісного підприємства / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління туристичною індустрією: методологія і практика», 15 трав. 2014 р. – Полтава, 2014. – С. 293–294. *Особистий внесок: методичний підхід до формування лояльності споживачів.*



48. Моргулець О. Б. Підходи к дефиниции услуг с позиции сервис-менеджмента / О. Б. Моргулець : матеріали наук.-практ. конф. «Україна – Болгарія – ЄС : сучасний стан та перспективи», 12–18 верес. 2013 р. – Варна (Болгарія), 2013. – С. 150–153.

49. Моргулець О. Б. Проблеми забезпечення якості послуг / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : матеріали VII Міжнар. наук. практ. конф. «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті : загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», 26–27 квіт. 2013. – Полтава, 2013. – С. 231–234. *Особистий внесок: виокремлення проблем забезпечення якості послуг.*

50. Моргулець О. Б. Особливості менеджменту у сфері послуг / О. Б. Моргулець, І. А. Ігнат'єва : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті : загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», 26–27 квіт. 2012. – Полтава, 2012. – С. 231–234. *Особистий внесок: визначення характерних особливостей сервіс-менеджменту.*

51. Morgulets O. Servic equalities and competitiveness of a service enterprise / O. Morgulets, S. Lapko // Problems of business and education development in West and East European countries. International conference. Budapest, 2012. – P. 57–60. *Особистий внесок: обґрунтування впливу якості послуг на конкурентоспроможність організації, що їх надає.*

52. Моргулець О. Б. Сервісологія в системі сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес та інновації у сучасному світі», 14 квіт. 2011 р. – Луганськ, 2011. – С. 60–64.

53. Morgulets O. Factors that stimulate and limit a consumption the population of the Kyiv region of domestic services [Electronic resource] // Problems of business and education development in West and East European countries. International conference, Budapest, 3–5 May 2011. – Access mode : <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4868/1/Mokljak.pdf>

54. Моргулець О. Б. Концептуальні відмінності сервісного менеджменту / О. Б. Моргулець : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Україна – Чехія – ЄС : сучасний стан та перспективи», 11 берез. 2010 р. – Херсон – Прага, 2010. – С. 155–159.

55. Моргулець О. Б. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних сервісних підприємств / О. Б. Моргулець : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття» 13–14 трав. 2010 р. – Полтава, 2010. – С. 106–107.

### ***Публікації в інших виданнях***

56. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник / О. Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ. – 2012. – 384 с.

57. Morgulets O. Modern concept of service management / O. Morgulets, A. Khomenko // MANAGEMENT. – 2016. – №23. – P. 35-40.

58. Моргулець О. Б. Нормативно-правовий інструментарій системи забезпечення якості освітньої діяльності в Київському національному університеті

технологій та дизайну : збірник положень. У 2-х т. Т. 2. / [упор. О. Б. Моргулець] ; за заг. ред. д. е. н, чл.-кор. НАПН України, проф. І. М. Грищенко. – К. : КНУТД, 2015. – 406 с.

59. Програма розвитку модульного середовища освітнього процесу Київського національного університету технологій та дизайну / упор. О. Б. Моргулець. – К. : КНУТД. – 2015. – 12 с.

60. Моргулець О. Б. Проблеми та перспективи розвитку вейдингу в Україні / О. Б. Моргулець, М. М. Савченко // Управлінські інновації : [зб. наук. праць]. – ТНЕУ, 2013. – С. 172–176.

61. Моргулець О. Б. Історія розвитку побутового обслуговування населення України [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець, К. В. Стріжко // Технології та дизайн. – 2013. – № 3 (8). – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2013\\_3\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2013_3_20.pdf)

62. Програма забезпечення якості підготовки фахівців в Київському національному університеті технологій та дизайну / упор. О. Б. Моргулець. – К. : КНУТД. – 2012. – 32 с.

63. Моргулець О. Б. Специфіка формування та задоволення потреб населення у побутових послугах [Електронний ресурс] / О. Б. Моргулець, А. С. Зайченко // Технології та дизайн. – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/e-journals/td/2011\\_1/2011\\_1.files/morgulets\\_zaichenco.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/e-journals/td/2011_1/2011_1.files/morgulets_zaichenco.pdf)

64. Моргулець О. Б. Сучасні підходи до удосконалення організаційної структури підприємства / О. Б. Моргулець, С. В. Криворотенко : збірник праць кафедри менеджменту сфери послуг КНУТД. – Херсон, 2011. – С. 142–146.

65. Моргулець О. Б. Теоретичні аспекти сервісології в контексті сервісного менеджменту / О. Б. Моргулець, Л. М. Клеща : збірник праць кафедри менеджменту сфери послуг КНУТД. – Херсон, 2010. – С. 35–38.

66. Моргулець О. Б. Формування конкурентних переваг сервісних підприємств малого бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища / О. Б. Моргулець, Ю. О. Копейкіна : збірник праць кафедри менеджменту сфери послуг КНУТД. – Херсон, 2010. – С. 155–158.

### *Патенти*

67. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 61550 від 07.09.2015 р. Комп'ютерна програма «Система автоматизованої розробки та керування розкладом занять у навчальному закладі» / О. Б. Моргулець, Т. І. Астісова, І. В. Світельський; заявник і власник Київський національний університет технологій та дизайну.

## АНОТАЦІЯ

*Моргулець О. Б.* Методологічні основи управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київський національний університет технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України. – Київ – 2017.

Дисертація присвячена науково-методологічному розв'язанню проблеми управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкових відносин в умовах формування інформаційного суспільства.

Розроблено теоретико-методологічні, науково-методичні та практичні основи управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку освітніх послуг. Підготовлено методологічні та методичні положення процесно-цільового управління вищим навчальним закладом на підприємницьких засадах та практичні рекомендації щодо його впровадження в діяльність вищого навчального закладу.

Аргументовано доцільність впровадження інтегрованої структури управління ВНЗ з метою адаптації навчального закладу до ринку, підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг зокрема та вищого навчального закладу в цілому. Запропоновано методичні положення оцінювання рівня автономії та ефективності управління ВНЗ на основі розрахунку інтегрального показника. Розроблено концептуально-математичну модель управління стратегічним розвитком ВНЗ як суб'єктом ринку, відтак на її основі – матрицю стратегічного вибору ВНЗ, яка дає змогу об'єктивно обґрунтувати стратегічні рішення щодо вибору напрямку розвитку вищого навчального закладу.

**Ключові слова:** вищий навчальний заклад (ВНЗ), ринок освітніх послуг, освітня діяльність, підприємницький університет, якість освітніх послуг, ефективність управління, стратегічний розвиток.

## АННОТАЦИЯ

*Моргулец О. Б.* Методологические основы управления высшим учебным заведением как субъектом рынка услуг. – Квалификационный научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Киевский национальный университет технологий и дизайна Министерства образования и науки Украины. – Киев. – 2017.

Диссертация посвящена научно-методологическому решению проблемы управления высшим учебным заведением как субъектом рыночных отношений в условиях формирования информационного общества.

Разработаны теоретико-методологические, научно-методические и практические основы управления высшим учебным заведением как субъектом рынка образовательных услуг. Подготовлены методологические и методические положения процессно-целевого управления высшим учебным заведением на

предпринимательских началах и практические рекомендации по его внедрению в деятельность высшего учебного заведения.

Аргументировано целесообразность внедрения интегрированной структуры управления вузом с целью его адаптации к рынку, повышения конкурентоспособности образовательных услуг в частности и высшего учебного заведения в целом. Разработаны методические положения оценки уровня автономии и эффективности управления вузом на основе расчета интегрального показателя. Разработана концептуально-математическая модель управления стратегическим развитием вуза как субъектом рынка. На основе концептуально-математической модели создана матрица стратегического выбора вуза, которая позволяет объективно обосновать стратегические решения относительно выбора направления развития высшего учебного заведения.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение (вуз), рынок образовательных услуг, образовательная деятельность, предпринимательский университет, качество образовательных услуг, эффективность управления, стратегическое развитие.

### ABSTRACT

*Morhulets O. B.* Methodological foundations of higher educational institution management as a market entity for services. – Manuscript copyright.

The thesis for degree of doctor of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and business management (by economic activity). – Kyiv National University of Technologies and Design, Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv. – 2017.

The thesis is devoted to solving scientific and methodological problems of higher educational institution management as economic agent in the context of information-oriented society development. The need for such research is determined by the growth of uncertainty as a key feature of a market environment that demands the increase in economic security of educational institutions.

The essence of educational service as an economic category has been studied and developed in the paper. Theoretical general conclusions have been made as for higher educational institution's mission development. The mission at the present life stage of information-oriented society has been specified.

Theoretical and methodological, scientific-methodological and practical foundations of higher educational institution management as a market entity for services in the context of information-oriented society development have been worked out. Following on from a study of the economic essence of educational services, existing management theories and modern models for higher educational institution management, a conceptual framework of higher educational institution management

as a market entity for educational services has been developed, based on the evidence of development of a higher educational institution as management entity of market relations; key role of a consumer for whom higher education system is functioning and whose needs meeting is the main goal of a higher educational institution activity; need for applying business principles in the management of a higher educational institution for competition in the educational services market; self-government of higher

educational institutions as development factor and control of the quality of management in a competitive environment.

Methodological and methodical guidelines for process-oriented management of a higher educational institution on business principles and practical guidelines on its introduction to a higher educational institution's activity have been developed. The control object in process-oriented approach is a purposeful process. Separation of business processes in a higher educational institution and development of their goal introduce a considerable reserve for increasing the efficiency of a higher educational institution's activity.

A set of measures has been suggested as for competitive recovery of higher education institutions in the context of mutual relations with the state and business, the essence of which is the cooperation of enterprises and region organizations, allowing to improve the efficiency of industrial, scientific, intellectual, information and investment potential of participants and the whole region.

The applicability for an integrated structure of a higher educational institution management system for market adaptation and competitive recovery of educational services and higher educational institution as a whole has been argued. The essence of an information society has been developed and its impact on higher educational institution. Instrumentation for higher educational institution innovation management in the context of information society has been summarized.

Scientific guidelines as for internal quality system control of higher educational institutions' activity have been developed.

It has been established that under current conditions achievement of educational activity quality requires more thorough consideration for personnel potential and initiative, their favour to goals, certain targets and common values.

The paper proves that the level of self-government affects the efficiency of higher educational institution management. Following on from the indicative performance evaluations of self-government proposed by EUA, we have developed evaluation technique for national higher educational institution's self-government on basis of an overall performance of self-government.

Research and practice guidelines for economic analysis of a higher educational institution activity have been accomplished, that gave an opportunity to develop an overall performance of management efficiency. On the basis of the developed guidelines of economic analysis of a higher educational institution activity a comprehensive model for analytical foundation of higher educational institution management efficiency has been worked out. A use of the proposed model allows the proving of usage procedure for instructional techniques during the economic analysis of higher educational institution management efficiency, particularly with regard to sequence specification for carrying-out of an analysis with respect to research-specific issues and information consumer needs.

The conceptual and mathematical model for strategic development management of a higher educational institution as a market entity has been developed. The main conditions for assessment of a higher educational institution strategic development level are defined by its dependence on self-government of an educational institution, management efficiency and innovative capacity of a higher educational institution.

For the purpose of economic and mathematical justification in implementation efficiency of a process-oriented model of a higher educational institution management as a market entity we have forecasted the level of strategic development for Kyiv national university of technologies and design, and we have developed a matrix for strategic selection of a higher educational institution, which allows arguing strategic decisions on selection of tendency of development for higher educational institution.

**Keywords:** higher educational institution (HEI), educational services market, educational activity, entrepreneurial university, educational services quality, management efficiency, strategic development.