

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіки, менеджменту та комерційної діяльності»

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Вдосконалення діяльності закладу вищої освіти»

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу, групи ПА-19
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
ОПП «Публічне управління та
адміністрування»

_____ Катерина ШКОЛЯР

Керівник: викладач

_____ Сніжана КОВАЛЕНКО

Рецензент: в.о. ректора ДНМУ

Майя ЄРМОЛАЄВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ	8
1.1. Роль та значення вищої освіти у соціально-економічному розвитку країни	8
1.2. Ключові особливості процесу управління закладами вищої освіти	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ	36
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ДНМУ	36
2.3. Оцінка конкурентоспроможності Донецького національного медичного університету громаді	46
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	54
3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління закладу вищої освіти	54
3.2. Проєктна діяльність як інструмент вдосконалення діяльності закладу вищої освіти	63
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Основа для зростання особистості з точки зору інтелекту, духовності, фізичності та культури лежить в освіті, яка відіграє життєво важливу роль в успішній інтеграції людей у суспільство, забезпеченні економічного процвітання та сприянні розвитку об'єднаного суспільства, яке поділяє спільні цінності та культуру. Освіта також необхідна для прогресу нації.

Метою освіти є сприяння цілісному розвитку особистості, одночасно визнаючи її значимість для суспільства. Це включає плекання своїх талантів, інтелекту, креативності та фізичних здібностей. Це передбачає прищеплення цінностей і розвиток необхідних навичок для успішної самореалізації. Крім того, освіта спрямована на виховання відповідальних громадян, які здатні приймати обґрунтовані соціальні рішення та спрямовувати свої зусилля на покращення життя інших людей і суспільства в цілому. Водночас вона прагне збагатити інтелектуальний, економічний, творчий та культурний потенціал українського народу, а також підвищити освітні стандарти громадян для забезпечення сталого розвитку України та її відданості європейському майбутньому.

Закон України «Про вищу освіту», прийнятий Верховною Радою України 01.07.2014 р. № 1556-VII [12], визначає вищу освіту як комплексну сукупність організованих знань, практичних умінь і навичок, а також пізнавальних процесів, професійних знань, світогляду, громадянських якостей, морально-етичних цінностей, які набуваються шляхом навчання у закладі вищої освіти у певній галузі знань, що веде до отримання конкретної кваліфікації на рівнях вищої освіти, що перевищують складність повної загальної середньої освіти. Основний обов'язок вищої освіти полягає в тому, щоб надати нинішнім і майбутнім поколінням міцний набір навичок, а також сприяти вихованню соціально відповідальних осіб, які активно прагнуть до миру, захищають права людини та підтримують демократичні цінності.

Вища освіта відіграє вирішальну роль у зростанні та прогресі як окремих людей, так і суспільства. Його основна мета полягає в тому, щоб сприяти соціальній безперервності, одночасно сприяючи розвитку людського капіталу, життєво важливого компонента в інноваційній структурі економічного прогресу, а також постійного вдосконалення обладнання та технологій. Такі зусилля вимагають присутності високоосвічених і висококваліфікованих професіоналів, які володіють значним людським капіталом.

Водночас за таких обставин особливої актуальності набувають питання вдосконалення діяльності закладів вищої освіти.

Дослідження, проведені О.М. Левченко, І.С. Каленюк, І.Г. Карзун, Н.В.Ушенко, Л.В. Жук, Н.В.Шевченкота інші. Дослідження яких підкреслюють значення вищої освіти для розвитку людського капіталу, створення успішної кар'єри, підвищення соціального статусу та сприяння сталому зростанню.

Економічне значення вищої освіти не можна звужувати лише до створення кваліфікованої робочої сили. Підвищення освітніх і кваліфікаційних можливостей працівників у сфері виробництва виявляється в зростанні як особистих, так і суспільних доходів. Отже, ми маємо на увазі відчутні економічні переваги, які безпосередньо впливають з освіти.

Інвестиції у витрати на освіту можна охарактеризувати потенціалом майбутнього зростання доходів як на індивідуальному, так і на суспільному рівні. Вища освіта має властивість досягти цього результату в майбутньому.

Економічна функція є однією з основних ролей освіти. Ця функція реалізується на практиці шляхом підготовки компетентних осіб у системі вищої освіти, забезпечуючи відповідність рівня їх підготовки необхідним стандартам. Освітній потенціал суспільства слугує відчутною продуктивною силою, охоплюючи значний запас знань, які надає система вищої освіти.

Взаємозв'язок між якістю вищої освіти та економічним зростанням незаперечний. Щоб підвищити конкурентоспроможність держави на світовій

арені, вкрай необхідно мати робочу силу, що складається з висококваліфікованих професіоналів, які володіють здатністю швидко отримувати нові навички. Це особливо актуально з огляду на постійну еволюцію світової економіки та необхідність ефективного вирішення сучасних викликів [6, с.63].

Метою написання кваліфікаційної роботи є вивчення основних показників Донецького національного медичного університету, його організаційної структури, оцінки управлінських процедур у закладі та його зв'язків з потенційними одержувачами освітніх послуг як каталізатора для вдосконалення його діяльності. Для реалізації поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити та підкреслити значення вищої освіти у соціально-економічному розвитку країни;
- описати особливості процесу управління закладами вищої освіти;
- провести загальну характеристику діяльності досліджуваного закладу вищої освіти, в тому числі організаційну структуру;
- здійснити оцінку основних техніко-економічних показників діяльності ЗВО;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення діяльності закладу вищої освіти з урахуванням сучасних викликів освітнього середовища.

Об'єктом дослідження є діяльність закладу вищої освіти. Предметом дослідження є теоретико-методологічні та процесуальні аспекти управління діяльністю закладу вищої освіти.

Процес дослідження охоплює кілька різних методів, включаючи аналіз, порівняння, синтез, SWOT-аналіз і дедукцію.

Інформаційна база досліджень охоплює низку джерел, зокрема наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, спеціальні видання, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, інтернет-ресурси, фінансову документацію щодо заклад, що вивчається.

Наукове значення отриманих результатів полягає в комплексному дослідженні наукової літератури з питань підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти. Зокрема, як засіб досягнення цієї мети висувається пропозиція ребрендингу та посилення проєктної діяльності.

Практичне значення роботи полягає у формуванні ефективних стратегій, спрямованих на підвищення показників ефективності діяльності та репутації закладу вищої освіти як на регіональному, так і на державному рівнях.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Роль та значення вищої освіти у соціально-економічному розвитку країни

Категорія освіти неймовірно велика і охоплює широкий спектр понять. У науковій літературі можна знайти численні визначення поняття «освіта», що свідчить про складний і багатогранний характер цього явища. Кожне визначення проливає світло на окремий аспект освіти, при цьому ці визначення не суперечать одне одному, а радше доповнюють одне одного. Освіта розглядається водночас як педагогічний процес, як результат набуття особистістю знань, умінь і навичок, які дозволяють їй реалізувати свій потенціал і стати повноцінно інтегрованими членами суспільства. Крім того, освіта розуміється як соціальний феномен, що охоплює різні соціальні характеристики, такі як соціальні відносини, соціальні системи, соціальні організації, соціальні процеси та соціокультурні інститути. Ці характеристики виконують специфічні функції, які одночасно забезпечують збереження, відтворення, зміну та розвиток суспільних структур.

При розгляді сучасних поглядів на освіту стає очевидною її сутність, роль і функції. Ці точки зору охоплюють широкий спектр концепцій і термінології, які відображають освіту як всеосяжне явище, що розвивається. С.У. Гончаренко в цій же публікації розглядає освіту як процес і як результат. Вона передбачає засвоєння наукових знань, практичних умінь і навичок, а також розвиток розумової, пізнавальної та творчої діяльності. Крім того, освіта сприяє формуванню морально-етичної культури особистості, формує її унікальну соціальну ідентичність. Гончаренко, освіта виконує три найважливіші функції - людинотворчу, технологічну і гуманістичну, які тісно пов'язані з процесами навчання навчання, розвитку і

виховання. Так само В.І. Луговий пропонує розглядати освіту через призму теорії культури та інформації. Луговий визначає освіту як цілеспрямовану та міжособистісну передачу культурного досвіду. Роль досвіду у формуванні та покращенні життя особистості є надзвичайно важливою [35, с. 24]. О. М. Новіков стверджує, що освіту і як процес, і як результат можна охарактеризувати як розширення життєвого досвіду людини та передбачення майбутнього. Це сприяє новому способу мислення та новому погляду на мету існування. У цьому ключі освіта слугує інструментом для нагляду за суспільним прогресом. Крім того, науковець виділяє культурну, економічну, продуктивну та інноваційну функції освіти. Академік В.Г. Кремень висвітлює особливу функцію освіти в епоху глобалізації та передових технологій, підкреслюючи її роль у підтриманні соціальної стабільності, зміцненні економічного процвітання країни, підвищенні її конкурентоспроможності та забезпеченні національної безпеки [25, с. 67-70]. Підсумовуючи, освіту можна розглядати як багатогранний процес, який охоплює різноманітні впливи на життя індивіда, включаючи його взаємодію з навколишнім середовищем, адаптацію до нього та набуття накопиченої людством культури. Кінцевим результатом є цілісний розвиток життєвого досвіду особистості.

Звернемо увагу на розгляд однієї складової системи освіти – вищої освіти. Згідно з «Енциклопедією освіти», вища освіта описується як відносно недавній розвиток, що означає кульмінацію тривалого процесу формування кваліфікованої робочої сили. Нині існує одностайне розуміння вищої освіти як «процесу та результату злиття професійної підготовки та професійної освіти». Завдання, які переслідує вища освіта, складні та різноманітні за своєю природою. Зокрема, це передбачає засвоєння великого масиву структурованих знань, здібностей і навичок, необхідних для професійної практики, що дозволяє особам з вищою освітою самостійно та відповідально виконувати офіційні чи промислові ролі, творчо залучаючи та просуваючи наукові, технологічні та культурні досягнення. просування. Крім того, вища

освіта охоплює виховання особистості, інтелектуальних здібностей і моральних якостей студентів, а також формування необхідних компетенцій і здібностей до постійного самовдосконалення та навчання впродовж життя [10, с.235].

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту» вища освіта визначається як комплексна сукупність знань, умінь, практичних навичок, пізнавальних процесів, професійних навичок, філософського світогляду, громадянських якостей, моральних цінностей, етичних цінностей та інших здобутих компетентностей. у вищому навчальному закладі чи науковій установі з певної галузі знань. Ці кваліфікації здобуваються на рівнях вищої освіти, що за складністю перевищують повну загальну середню освіту. Головний обов'язок вищої освіти – забезпечити нинішні та майбутні покоління міцною основою навичок. Крім того, він має на меті сприяти зростанню соціально відповідальних осіб, які активно борються за мир, захищають права людини та підтримують демократичні цінності. Навчання у вищих навчальних закладах має володіти певними характеристиками, зокрема актуальністю та передбачуваністю. Він має відповідати як поточним, так і майбутнім потребам суспільства. Критерії, які використовуються для оцінки якості освіти, повинні узгоджуватися з головними цілями вищої освіти, зокрема, з вихованням у студентів критичного мислення, самостійного мислення та навичок навчання впродовж життя. Ключовими функціями вищих навчальних закладів визначені наукові дослідження, підготовка кадрів та обслуговування населення [12].

У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на період з 2022 по 2032 роки визначено кілька найважливіших завдань освітньої реформи. Ці цілі включають відродження національної системи освіти, яка має першочергове значення для формування свідомості громадян країни, і виховання всебічно розвинених інноваційних особистостей. Крім того, мета – підняти рівень освіти в Україні до рівня високорозвинених країн.

Вища освіта служить і умовою, і засобом розвитку особистості та суспільства. Її основна мета полягає в забезпеченні соціальної безперервності та розвитку людського капіталу, який є ключовим елементом інноваційної економічної моделі, а також у постійному вдосконаленні обладнання та технологій. Досягнення цих цілей вимагає наявності високоосвічених і кваліфікованих фахівців, які володіють значним людським капіталом. Ми визначаємо людський капітал як корисні професійні, кваліфікаційні та духовні здібності індивіда разом із витратами, пов'язаними з придбанням, накопиченням і розвитком цих здібностей, а також збереженням свого здоров'я. Значну роль у формуванні та відтворенні людського капіталу відіграє сфера вищої освіти. Саме у вищих навчальних закладах виховуються знання, навички, досвід, талант і добробут, які люди згодом застосовують у своїй професійній діяльності. Світовий досвід показує, що країни, які віддають пріоритет розвитку вищої освіти, мають більше шансів досягти значних успіхів у просуванні нових технологій, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність своїх національних економік і покращуючи якість життя свого населення (41, с. 138).

Основною метою вищої освіти є навчання осіб, які прагнуть стати кваліфікованими та конкурентоспроможними професіоналами. Як державні, так і приватні університети приймають ринкові підходи та використовують ринкові стратегії. Слід зазначити, що конкуренція відіграє вирішальну роль у підвищенні рівня освіти, збільшенні її внеску у ВВП та формуванні її значущості в суспільстві.

За даними ЮНЕСКО, незважаючи на численні виклики, Україна є світовим лідером у розвитку вищої освіти. Зокрема, Україна досягла дивовижного показника 38% вищої освіти, з 35,8% серед чоловіків і 39,7% серед жінок. Для орієнтиру Сполучені Штати можуть похвалитися порівнянним показником у 38,6%, а Ізраїль та Канада перевершують його з 42,4% та 43,9% відповідно [7, с.7-16]. Визнаючи важливість освіти, Всесвітній економічний форум під час своєї асамблеї 2015 року в Давосі

оцінив освітній ландшафт 140 країн. У цьому рейтингу Україна посіла 56 місце за рівнем розвитку освіти, обігнавши Польщу (62), Росію (78) і Грузію (119).

Конституція України, а саме стаття 53, гарантує право на освіту для всіх громадян країни [21]. Це положення забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, початкової, середньої, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти [21]. Крім того, держава несе відповідальність за забезпечення різних форм навчання та надання державних стипендій і пільг студентам [21]. Важливо визнати, що виклики, пов'язані з розвитком освіти, у тому числі вищої, послідовно розглядалися в стратегічних планах розвитку України, як-от нещодавня Стратегія сталого розвитку «Україна-2030».

Важливо визнати, що різноманітні міжнародні індекси використовують індикатори рівня освіти, у тому числі вищої освіти, та якості освітніх послуг для оцінки загального розвитку країн або окремих аспектів суспільної діяльності. Отже, показники рівня та якості освіти враховуються при визначенні таких показників, як Індекс людського розвитку та Індекс глобальної конкурентоспроможності. У світових освітніх рейтингах Україна посідає середнє або вище середнього місце. Зокрема, у 2020 році Україна посіла 74 місце зі 188 країн за індексом освіти, який є складовою Індексу людського розвитку. Зауважимо, що висока загальна оцінка людського розвитку України пояснюється насамперед похвальними показниками освітньої сфери [2, с.56].

Очевидно, що освіта відіграє значну роль в економічному зростанні, оскільки розвиток економіки, технологій та різних секторів залежить від здібностей людей. На ці здібності значною мірою впливає як професійна підготовка, так і загальна освіта. Важливість освіти стає особливо помітною в часи науково-технічного прогресу, як це видно в технологічно та економічно розвинутих країнах, де освіта набула широкого поширення. Забезпечення високого рівня освіти є відповідальністю як уряду, так і громадян. Без

належної освіти люди стикаються з перешкодами в пошуку відповідної роботи та соціальному прогресі.

У сучасному контексті ключове значення вищої освіти визначається стрімким розвитком і широким впровадженням цифрових технологій. Це пояснюється тим, що світова економіка потребує професіоналів, які володіють здатністю ефективно використовувати цифрові технології у своїх починаннях і ефективно ними керувати. У нинішній ситуації перемога в жорстокій конкуренції між окремими підприємствами, регіонами та націями залежить насамперед від здатності генерувати нові знання та, спираючись на них, розробляти нові технології, продукти та нетрадиційні рішення для нових викликів. Університети відіграють першорядну роль у створенні «трикутника знань» (охоплює освіту, наукові дослідження та інновації), виступаючи каталізаторами інноваційних процесів і, зрештою, слугуючи генераторами переваг і добробуту [25, с.87].

Водночас за цих обставин особливого значення набувають питання суспільного розвитку вищих навчальних закладів.

Дослідження, проведені О.М. Левченко [32, 33, 34], І.С. Каленюк [15, 16], І.Г. Карзун [18], Н.В.Ушенко, Л.В. Жук [11], Н.В.Шевченко та О.В. Куклін [26] також заслуговує на увагу в цьому контексті. Їхні дослідження надають вагомі докази, що підтверджують значення вищої освіти для розвитку людського капіталу, створення успішної кар'єри, підвищення соціального статусу та сприяння сталому зростанню.

Зв'язок між якістю системи вищої освіти та економічним зростанням незаперечний. Для того, щоб держава могла підвищити свою конкурентоспроможність на світовій арені, вкрай необхідно мати робочу силу, яка складається з висококваліфікованих професіоналів, які володіють здатністю швидко отримувати нові навички, враховуючи швидкий розвиток світової економіки, та ефективно вирішувати сучасні виклики. .

У наш час українські вищі навчальні заклади змушені працювати в новому соціально-економічному ландшафті, який позначений чіткими визначальними елементами:

На ринку освітніх послуг помітно зросла конкуренція.

Погіршення демографічної ситуації в Україні стає дедалі очевиднішим.

Збільшення освітньої міграції з України призвело до посилення цих міграційних потоків.

Знецінення зусиль науково-педагогічних працівників згубно впливає на загальний рівень освітніх послуг, що надаються.

Визнання неформальної освіти роботодавцями та її поява у професійній сфері стає все більш очевидним.

Державні вищі навчальні заклади відчують значну нестачу фінансових ресурсів.

Існує кілька цілей, пов'язаних із здобуттям вищої освіти. Ці цілі включають увічнення соціального становища, увічнення кваліфікованої робочої сили, а отже, вирощування більш передової робочої сили. Це демонструє суспільну цінність послуг вищої освіти, яка може ефективно конкурувати за вартістю різноманітних матеріальних споживчих благ [4, с.35-36].

Основна мета вищої освіти, враховуючи вимоги сучасного суспільства, полягає в тому, щоб послідовно створювати умови, які сприяють особистому зростанню та прогресу людини. Усі інші функції виконують роль додаткових або допоміжних.

Досліджуючи сферу вищої освіти, необхідно визнати додаткові ролі, які вона відіграє. Ці ролі можна класифікувати як передачу генетичного коду суспільства. Це передбачає передачу не лише накопичених знань, навичок, наукових досягнень, фактів та ідей, а й загальноприйнятих морально-етичних принципів, суспільних звичаїв та універсальних цінностей [11, с.54-56].

Як згадувалося раніше, другою метою є навчання обраної групи осіб, які візьмуть на себе відповідальність за прийняття стратегічного вибору в

різних областях і регіонах країни. Цей процес має на меті виростити когорту високообізнаних людей, які, досягнувши критичної маси, стануть цінним національним надбанням. Важливо зазначити, що вища освіта – не єдина сфера, яка формує характер, духовність і патріотизм. Невід’ємними складовими розвитку особистості є також література, кіно, ЗМІ; однак освіта відіграє ключову роль у цьому відношенні. Зараз між державами існує геополітична та економічна конкуренція за підвищення якості інтелектуальних ресурсів.

Одна з головних ролей вищої освіти полягає в тому, щоб забезпечити широку підготовку для підготовки компетентних професіоналів, передаючи їм необхідні знання, навички, навички та стандарти. Це, як наслідок, призводить до вищого рівня доходу та покращення якості життя окремих людей, а також покращує економічні та політичні умови для держави в цілому. Вища освіта є унікальною інституцією, яка прагне створити сприятливі економічні умови, сприяючи гармонійній співпраці між інтересами як окремих людей, так і суспільства. Проте вкрай важливо враховувати фактори, що виходять за рамки економічної сфери, оскільки їх слід не затьмарювати, а надавати належного значення.

Формування інтелектуального та кадрового потенціалу є життєво важливим аспектом вищої освіти, яка за своєю суттю є постійним процесом генерування знань. Протягом століть значення якості людських ресурсів зростало експоненціально [11, с.72-74].

При дослідженні визначальних атрибутів вищої освіти, яка є постійною спробою генерувати знання, певні якісні характеристики постають як основна рушійна сила суспільства. Ці характеристики включають умови, необхідні для того, щоб наука стала безпосередньою продуктивною силою, яка охоплює всі знання, що стосуються природного світу та суспільства. Крім того, вища освіта охоплює інформаційні ресурси, які служать кінцевою метою розвитку суспільства, а також соціальні методи, які використовуються

для досягнення цієї мети. Отже, можна виділити наступні компоненти щодо функціональних ролей і значень вищої освіти.

Метою вищої освіти є стимулювання пізнавальних здібностей. Завдяки цьому процесу люди відчують задоволення, яке приходить від розкриття принципів, які керують розвитком як світу природи, так і суспільства. Коли ми розглядаємо роботу як злиття людських зусиль і сил природи, стає очевидним, що вища освіта відіграє життєво важливу роль у сприянні цій взаємодії. Завдяки цьому він підвищує продуктивність у різних секторах, галузях і областях.

Загальну кризу в Україні можна пояснити різними чинниками, одним із яких вагомий внесок є недостатні знання, навички та національна поведінка індивідів у ринкових умовах. Крім того, відсутність розумних умов для розвитку ринку ще більше погіршує ситуацію. Вирішення цих проблем є основою для запропонованих удосконалень освітньої системи українських вищих навчальних закладів [42, с. 13].

Основною метою вищої освіти є забезпечення наукової основи для впровадження знань і розуміння природного та суспільного розвитку. Він служить для генерування та просування знань, зосереджуючись на створенні конкретних наукових вказівок для практичного застосування природних і суспільних законів у суспільному виробництві. Він діє як міст між теоретичними знаннями та практичним застосуванням, спрямовуючи мислення на покращення умов життя шляхом практичного використання знань.

Економічна роль вищої освіти передбачає поглиблення набутих знань у системі освіти для розвитку практичних навичок і компетенцій в організації та управлінні виробництвом. Це необхідно для створення комплексного суспільного продукту, який сприяє національному доходу та багатству. Потенціал трансформації наукового знання в безпосередню продуктивну силу залежить від калібру та ефективності освіти, на які впливають

спеціалізовані навчальні програми, темпи оновлення знань і вдосконалення методів перетворення знань у навички [11, с. 34-36].

Практичне виконання економічної функції покладається на кваліфікованих осіб, які пройшли підготовку в системі вищої освіти. Освітній потенціал суспільства служить відчутною продуктивною силою, оскільки він охоплює багатство знань, які передаються через систему вищої освіти.

Вища освіта служить подвійній меті в сфері суспільного виробництва. По-перше, це виступає як кінцева мета, сприяючи всебічному розвитку особистості. По-друге, він функціонує як засіб досягнення цієї мети через трудомісткий процес передачі та накопичення знань. Ці знання, у свою чергу, підвищують ефективність виробництва в усіх сферах цілеспрямованої діяльності та в межах, які встановлює сама система освіти. Розвиток продуктивних сил і виробничих відносин, які залежать від певного рівня освіти, зрештою сприяють економічному та соціальному прогресу суспільства. Освіта, як головна система, відповідальна за виховання якості людських суб'єктів, залучених у виробничі відносини та організацію та управління виробництвом, відіграє вирішальну роль у цьому розвитку.

У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на період з 2022 по 2032 роки визначено кілька найважливіших завдань освітньої реформи. Ці цілі включають відродження національної системи освіти, яка має першочергове значення для формування свідомості громадян країни, і виховання всебічно розвинених інноваційних особистостей. Крім того, мета – підняти рівень освіти в Україні до рівня високорозвинених країн.

Вища освіта служить і умовою, і засобом розвитку особистості та суспільства. Її основна мета полягає в забезпеченні соціальної безперервності та розвитку людського капіталу, який є ключовим елементом інноваційної економічної моделі, а також у постійному вдосконаленні обладнання та технологій. Досягнення цих цілей вимагає наявності високоосвічених і кваліфікованих фахівців, які володіють значним людським капіталом. Ми визначаємо людський капітал як корисні професійні,

кваліфікаційні та духовні здібності індивіда разом із витратами, пов'язаними з придбанням, накопиченням і розвитком цих здібностей, а також збереженням свого здоров'я. Значну роль у формуванні та відтворенні людського капіталу відіграє сфера вищої освіти. Саме у вищих навчальних закладах виховуються знання, навички, досвід, талант і добробут, які люди згодом застосовують у своїй професійній діяльності. Світовий досвід показує, що країни, які віддають пріоритет розвитку вищої освіти, мають більше шансів досягти значних успіхів у просуванні нових технологій, тим самим підвищуючи конкурентоспроможність своїх національних економік і покращуючи якість життя свого населення (41, с. 138).

Основною метою вищої освіти є навчання осіб, які прагнуть стати кваліфікованими та конкурентоспроможними професіоналами. Як державні, так і приватні університети приймають ринкові підходи та використовують ринкові стратегії. Слід зазначити, що конкуренція відіграє вирішальну роль у підвищенні рівня освіти, збільшенні її внеску у ВВП та формуванні її значущості в суспільстві.

За даними ЮНЕСКО, незважаючи на численні виклики, Україна є світовим лідером у розвитку вищої освіти. Зокрема, Україна досягла дивовижного показника 38% вищої освіти, з 35,8% серед чоловіків і 39,7% серед жінок. Для орієнтиру Сполучені Штати можуть похвалитися порівнянним показником у 38,6%, а Ізраїль та Канада перевершують його з 42,4% та 43,9% відповідно [7, с.7-16]. Визнаючи важливість освіти, Всесвітній економічний форум під час своєї асамблеї 2015 року в Давосі оцінив освітній ландшафт 140 країн. У цьому рейтингу Україна посіла 56 місце за рівнем розвитку освіти, обігнавши Польщу (62), Росію (78) і Грузію (119).

Конституція України, а саме стаття 53, гарантує право на освіту для всіх громадян країни [21]. Це положення забезпечує доступність і безоплатність дошкільної, початкової, середньої, професійно-технічної, вищої та післядипломної освіти [21]. Крім того, держава несе

відповідальність за забезпечення різних форм навчання та надання державних стипендій і пільг студентам [21]. Важливо визнати, що виклики, пов'язані з розвитком освіти, у тому числі вищої, послідовно розглядалися в стратегічних планах розвитку України, як-от нещодавня Стратегія сталого розвитку «Україна-2030».

Важливо визнати, що різноманітні міжнародні індекси використовують індикатори рівня освіти, у тому числі вищої освіти, та якості освітніх послуг для оцінки загального розвитку країн або окремих аспектів суспільної діяльності. Отже, показники рівня та якості освіти враховуються при визначенні таких показників, як Індекс людського розвитку та Індекс глобальної конкурентоспроможності. У світових освітніх рейтингах Україна посідає середнє або вище середнього місце. Зокрема, у 2020 році Україна посіла 74 місце зі 188 країн за індексом освіти, який є складовою Індексу людського розвитку. Зауважимо, що висока загальна оцінка людського розвитку України пояснюється насамперед похвальними показниками освітньої сфери [2, с.56].

Очевидно, що освіта відіграє значну роль в економічному зростанні, оскільки розвиток економіки, технологій та різних секторів залежить від здібностей людей. На ці здібності значною мірою впливає як професійна підготовка, так і загальна освіта. Важливість освіти стає особливо помітною в часи науково-технічного прогресу, як це видно в технологічно та економічно розвинутих країнах, де освіта набула широкого поширення. Забезпечення високого рівня освіти є відповідальністю як уряду, так і громадян. Без належної освіти люди стикаються з перешкодами в пошуку відповідної роботи та соціальному прогресі.

У сучасному контексті ключове значення вищої освіти визначається стрімким розвитком і широким впровадженням цифрових технологій. Це пояснюється тим, що світова економіка потребує професіоналів, які володіють здатністю ефективно використовувати цифрові технології у своїх починаннях і ефективно ними керувати. У нинішній ситуації перемога в

жорстокій конкуренції між окремими підприємствами, регіонами та націями залежить насамперед від здатності генерувати нові знання та, спираючись на них, розробляти нові технології, продукти та нетрадиційні рішення для нових викликів. Університети відіграють першорядну роль у створенні «трикутника знань» (охоплює освіту, наукові дослідження та інновації), виступаючи каталізаторами інноваційних процесів і, зрештою, слугуючи генераторами переваг і добробуту [25, с.87].

Водночас за цих обставин особливого значення набувають питання суспільного розвитку вищих навчальних закладів.

Дослідження, проведені О.М. Левченко [32, 33, 34], І.С. Каленюк [15, 16], І.Г. Карзун [18], Н.В.Ушенко, Л.В. Жук [11], Н.В.Шевченко та О.В. Куклін [26] також заслуговує на увагу в цьому контексті. Їхні дослідження надають вагомі докази, що підтверджують значення вищої освіти для розвитку людського капіталу, створення успішної кар'єри, підвищення соціального статусу та сприяння сталому зростанню.

Зв'язок між якістю системи вищої освіти та економічним зростанням незаперечний. Для того, щоб держава могла підвищити свою конкурентоспроможність на світовій арені, вкрай необхідно мати робочу силу, яка складається з висококваліфікованих професіоналів, які володіють здатністю швидко отримувати нові навички, враховуючи швидкий розвиток світової економіки, та ефективно вирішувати сучасні виклики. .

У наш час українські вищі навчальні заклади змушені працювати в новому соціально-економічному ландшафті, який позначений чіткими визначальними елементами:

На ринку освітніх послуг помітно зросла конкуренція.

Погіршення демографічної ситуації в Україні стає дедалі очевиднішим.

Збільшення освітньої міграції з України призвело до посилення цих міграційних потоків.

Знецінення зусиль науково-педагогічних працівників згубно впливає на загальний рівень освітніх послуг, що надаються.

Визнання неформальної освіти роботодавцями та її поява у професійній сфері стає все більш очевидним.

Державні вищі навчальні заклади відчують значну нестачу фінансових ресурсів.

Існує кілька цілей, пов'язаних із здобуттям вищої освіти. Ці цілі включають увічнення соціального становища, увічнення кваліфікованої робочої сили, а отже, вирощування більш передової робочої сили. Це демонструє суспільну цінність послуг вищої освіти, яка може ефективно конкурувати за вартістю різноманітних матеріальних споживчих благ [4, с.35-36].

Основна мета вищої освіти, враховуючи вимоги сучасного суспільства, полягає в тому, щоб послідовно створювати умови, які сприяють особистому зростанню та прогресу людини. Усі інші функції виконують роль додаткових або допоміжних.

Досліджуючи сферу вищої освіти, необхідно визнати додаткові ролі, які вона відіграє. Ці ролі можна класифікувати як передачу генетичного коду суспільства. Це передбачає передачу не лише накопичених знань, навичок, наукових досягнень, фактів та ідей, а й загальноприйнятих морально-етичних принципів, суспільних звичаїв та універсальних цінностей [11, с.54-56].

Як згадувалося раніше, другою метою є навчання обраної групи осіб, які візьмуть на себе відповідальність за прийняття стратегічного вибору в різних областях і регіонах країни. Цей процес має на меті виростити когорту високообізнаних людей, які, досягнувши критичної маси, стануть цінним національним надбанням. Важливо зазначити, що вища освіта – не єдина сфера, яка формує характер, духовність і патріотизм. Невід'ємними складовими розвитку особистості є також література, кіно, ЗМІ; однак освіта відіграє ключову роль у цьому відношенні. Зараз між державами існує геополітична та економічна конкуренція за підвищення якості інтелектуальних ресурсів.

Одна з головних ролей вищої освіти полягає в тому, щоб забезпечити широку підготовку для підготовки компетентних професіоналів, передаючи їм необхідні знання, навички, навички та стандарти. Це, як наслідок, призводить до вищого рівня доходу та покращення якості життя окремих людей, а також покращує економічні та політичні умови для держави в цілому. Вища освіта є унікальною інституцією, яка прагне створити сприятливі економічні умови, сприяючи гармонійній співпраці між інтересами як окремих людей, так і суспільства. Проте вкрай важливо враховувати фактори, що виходять за рамки економічної сфери, оскільки їх слід не затьмарювати, а надавати належного значення.

Формування інтелектуального та кадрового потенціалу є життєво важливим аспектом вищої освіти, яка за своєю суттю є постійним процесом генерування знань. Протягом століть значення якості людських ресурсів зростало експоненціально [11, с.72-74].

При дослідженні визначальних атрибутів вищої освіти, яка є постійною спробою генерувати знання, певні якісні характеристики постають як основна рушійна сила суспільства. Ці характеристики включають умови, необхідні для того, щоб наука стала безпосередньою продуктивною силою, яка охоплює всі знання, що стосуються природного світу та суспільства. Крім того, вища освіта охоплює інформаційні ресурси, які служать кінцевою метою розвитку суспільства, а також соціальні методи, які використовуються для досягнення цієї мети. Отже, можна виділити наступні компоненти щодо функціональних ролей і значень вищої освіти.

Метою вищої освіти є стимулювання пізнавальних здібностей. Завдяки цьому процесу люди відчують задоволення, яке приходить від розкриття принципів, які керують розвитком як світу природи, так і суспільства. Коли ми розглядаємо роботу як злиття людських зусиль і сил природи, стає очевидним, що вища освіта відіграє життєво важливу роль у сприянні цій взаємодії. Завдяки цьому він підвищує продуктивність у різних секторах, галузях і областях.

Загальну кризу в Україні можна пояснити різними чинниками, одним із яких вагомий внесок є недостатні знання, навички та національна поведінка індивідів у ринкових умовах. Крім того, відсутність розумних умов для розвитку ринку ще більше погіршує ситуацію. Вирішення цих проблем є основою для запропонованих удосконалень освітньої системи українських вищих навчальних закладів [42, с. 13].

Основною метою вищої освіти є забезпечення наукової основи для впровадження знань і розуміння природного та суспільного розвитку. Він служить для генерування та просування знань, зосереджуючись на створенні конкретних наукових вказівок для практичного застосування природних і суспільних законів у суспільному виробництві. Він діє як міст між теоретичними знаннями та практичним застосуванням, спрямовуючи мислення на покращення умов життя шляхом практичного використання знань.

Економічна роль вищої освіти передбачає поглиблення набутих знань у системі освіти для розвитку практичних навичок і компетенцій в організації та управлінні виробництвом. Це необхідно для створення комплексного суспільного продукту, який сприяє національному доходу та багатству. Потенціал трансформації наукового знання в безпосередню продуктивну силу залежить від калібру та ефективності освіти, на які впливають спеціалізовані навчальні програми, темпи оновлення знань і вдосконалення методів перетворення знань у навички [11, с. 34-36].

Практичне виконання економічної функції покладається на кваліфікованих осіб, які пройшли підготовку в системі вищої освіти. Освітній потенціал суспільства служить відчутною продуктивною силою, оскільки він охоплює багатство знань, які передаються через систему вищої освіти.

Вища освіта служить подвійній меті в сфері суспільного виробництва. По-перше, це виступає як кінцева мета, сприяючи всебічному розвитку особистості. По-друге, він функціонує як засіб досягнення цієї мети через трудомісткий процес передачі та накопичення знань. Ці знання, у свою чергу,

підвищують ефективність виробництва в усіх сферах цілеспрямованої діяльності та в межах, які встановлює сама система освіти. Розвиток продуктивних сил і виробничих відносин, які залежать від певного рівня освіти, зрештою сприяють економічному та соціальному прогресу суспільства. Освіта, як головна система, відповідальна за виховання якості людських суб'єктів, залучених у виробничі відносини та організацію та управління виробництвом, відіграє вирішальну роль у цьому розвитку.

Продукт вищої освіти часто називають структурою знань, компетенцій і навичок, які передаються особам під час процесу навчання [34, с.141-145]. Однак ця точка зору ускладнює кількісну оцінку конкретних результатів, створених цим сектором. Позитивний вплив освітніх зусиль можна розглядати з двох точок зору: первинні результати та кінцеві результати. Основні результати – це ті, які узгоджуються з внутрішніми цілями самої освітньої діяльності. Ці внутрішні цілі можуть включати розширення доступу населення до вищої освіти, підготовку певної кількості кваліфікованих професіоналів у різних галузях, а також виховання висококваліфікованих наукових дослідників, серед іншого.

Різноманітні кількісні фактори, що відносяться до систем вищої освіти, служать індикаторами виробничої функції освітньої галузі. Ці фактори включають загальну суму витрат, виділених на вищу освіту, як у цілому, так і за категоріями за рівнями. Крім того, в цей показник вносить свій внесок кількість вищих навчальних закладів, студентів, викладачів, науковців. У сукупності ці фактори дають зрозуміти взаємозв'язок між витратами та результатами в освітньому секторі [19].

У своїй основі процес навчання значною мірою залежить від особистої взаємодії між учнем і вчителем, що робить його сприйнятливим до суб'єктивних факторів, пов'язаних із психологічними рисами обох сторін. Як стверджує А. Колот [24, с. 35-36], ефективність освіти визначається не лише кількістю інформації, що передається, а й технологічними аспектами її поширення. Це включає в себе методи навчання, продемонстровані

педагогічні навички та вміння вчителя привернути увагу учнів. Крім того, поглинання інформації може сильно відрізнятись залежно від індивідуальної схильності сприймати та зберігати знання, оскільки існують невід'ємні обмеження природної здатності до пам'яті.

Результати освітніх зусиль охоплюють кульмінацію знань, інформації, умінь і навичок, які люди набувають у процесі навчання і згодом застосовують у своїй майбутній діяльності. Ці результати не проявляються відразу, а скоріше матеріалізуються протягом тривалого періоду і зрештою реалізуються через різні досягнення, такі як підвищення особистого доходу, підвищення продуктивності праці, виконання громадянських обов'язків і дотримання соціальних норм. Майбутній потенціал вищої освіти для сприяння як індивідуальному, так і суспільному доходу виправдовує віднесення витрат на освіту до категорії інвестицій. Науковці стверджують, що економічні переваги, отримані від вищої освіти, найбільш очевидні у сфері підготовки кваліфікованих робітників [41, с. 84-85]. Однак спрощена класифікація сучасних працівників за особистими та професійними ознаками є неадекватною в сучасних обставинах. Серед особистих навичок продовжує зростати значення комунікативних навичок, які охоплюють здатність встановлювати та підтримувати стосунки з іншими та ефективно співпрацювати в команді.

Якості сучасного працівника можна розділити на кілька груп у широкому сенсі. Перша група — це особистісні якості, які відносяться до відмінних властивостей особистості. До цих якостей належать патріотизм, працьовитість, чесність, відповідальність, темперамент тощо. Друга група — це комунікативні якості, які охоплюють те, як індивід взаємодіє з іншими. Це включає в себе здатність працювати в команді, налагоджувати стосунки з колегами, демонструвати лідерські навички тощо. Третя група — це когнітивні якості, які стосуються загального світогляду людини та її здатності до навчання та професійного розвитку впродовж життя. Нарешті,

четверта група – це професійні якості, які охоплюють конкретні знання, уміння та практичний досвід у певній галузі чи галузі [41, с.90-93].

Значення вищої освіти в економіці не можна пов'язувати лише з розвитком кваліфікованої робочої сили. Підвищення освітніх і кваліфікаційних можливостей працівників виробничої сфери виявляється у зростанні як особистих, так і суспільних доходів. Отже, економічні переваги освіти мають пряме значення.

Економічні вигоди від надання вищої освіти жінкам значні. Коли жінки освічені, вони схильні брати на себе більшу відповідальність за здоров'я та виховання своїх дітей. Вони свідомо сприяють духовному розвитку своїх нащадків. Крім того, вища освіта позитивно впливає на здоров'я та харчування як дітей, так і батьків, що призводить до зниження рівня смертності та збільшення тривалості життя. Важливо відзначити, що погане харчування у дітей може мати тривалийдовготерміновий вплив на їх сприйнятливості до хвороб і загальний фізичний і розумовий розвиток, навіть у похилому віці. Освіта відіграє вирішальну роль у вирішенні цих проблем, не лише збільшуючи доходи батьків, але й безпосередньо впливаючи на їх поведінку та вибір. Було виявлено, що більш освічені батьки, як правило, забезпечують краще харчування для своїх дітей. Крім того, дослідження показують, що рівень освіти матері має більший вплив на здоров'я дітей порівняно з рівнем освіти батька [11, с. 25-27].

Вища освіта відіграє важливу роль як суспільний інститут, впливаючи на загальну рівність у суспільстві. Проблема нерівних можливостей для отримання освіти, заснована на географії, статі чи соціально-економічному статусі, тісно пов'язана з нерівним розподілом доходів, культурних ресурсів і політичного впливу. Саме у сфері вищої освіти можна визначити розрив між кількома привілейованими верствами та більшістю людей у суспільстві. Гарантуючи справедливий і справедливий доступ до освіти на різних рівнях, освіта може сприяти мобільності між поколіннями.

Економічні переваги освіти можна побачити в зміцненні стосунків між людьми та їх оточенням. Стає все більш очевидним, що на прагнення до розвитку для покращення якості життя значною мірою впливають чинники навколишнього середовища. Як зазначив О. Тітар, економічна віддача передової освіти полягає в інноваціях і поширенні екологічно свідомих технологій. Ці технології охоплюють різні сектори, такі як енергетика, транспорт, будівництво, виробництво та сільське господарство, і відіграють вирішальну роль у сприянні сталому економічному розвитку [22, с.54-56].

Мета освіти полягає в тому, щоб трансформувати погляди людей, дозволяючи їм здобувати нові знання та змінювати свій світогляд. Накопичення знань про збереження навколишнього середовища спрямоване на те, щоб озброїти людей здатністю використовувати наявні ресурси таким чином, щоб не завдати шкоди природному світу. У результаті вища освіта стає найвпливовішим інструментом у зміні людської поведінки щодо навколишнього середовища. Підсумовуючи, важливо визнати економічний вимір якості освіти одним із основних каталізаторів сталого розвитку в країні [11, с.38]. Цей процес залежить від розвитку людських ресурсів як ключового чинника забезпечення ефективної роботи соціальних інститутів, охорони здоров'я та харчування, екологічно стійких умов, суспільного добробуту, політичної та економічної свободи. Хоча всі ці елементи взаємопов'язані та взаємозалежні, вища освіта є основою для всіх інших.

1.2. Ключові особливості процесу управління закладами вищої освіти

Зі становленням ринкових і демократичних відносин та інтеграцією України у світову та європейську арену зростає попит на новий підхід до професійної підготовки майбутніх спеціалістів. Освіта відіграє вирішальну роль у формуванні та вихованні інтелектуальних, моральних і духовних якостей професіоналів, соціально активних особистостей, відповідальних

громадян. Ландшафт вищої освіти зазнає значних змін щодо її структури, змісту, фінансування та технічних ресурсів. Однак найважливіша трансформація полягає в моделях і методологіях, які використовуються в освітніх процесах. Участь України в Болонській конвенції ставить нові концептуальні виклики для системи освіти.

Складний і різноманітний характер управлінських завдань, які диктують курс практичних перетворень в управлінні ресурсами вищих навчальних закладів, зумовлюють необхідність впровадження передових моделей і технологій в освітній менеджмент. Ці нововведення спрямовані на підвищення ефективності управлінських стратегій.

Проблема управління ресурсами вищих навчальних закладів залишається незважаючи на посилення уваги науковців у сфері управління навчальними закладами. Відсутність комплексних досліджень у педагогічній науці та сучасний стан управління вищою освітою свідчать про те, що поточний рівень управління ресурсами в цих закладах не відповідає очікуванням суспільства. Необхідність вирішення цих існуючих суперечностей підкреслює важливість вивчення організаційно-педагогічних принципів, які лежать в основі управління ресурсами у вищих навчальних закладах.

Функціонування ЗВО складається з мережі взаємопов'язаних процедур, оскільки виконання його суспільної мети є не окремою подією, а постійною серією організованих заходів. Виходячи з основи, яка визначає структуру ЗВО, основні операції можна розділити на такі процедури [47]:

1) Виробництво, яке охоплює як освітню, так і наукову сфери, зазвичай називають загальним виробництвом.

Допоміжні ролі можна класифікувати за різними категоріями, включаючи науково-методичні, інформаційні, інноваційні, технологічні, матеріально-технічні, фінансові, підприємницькі, соціальні, культурні та освітні.

3) Забезпечення ресурсами охоплює комплексний і цілеспрямований підхід до організації, мобілізації, модифікації та використання різних типів ресурсів у певних часових межах і просторових контекстах.

Процес управління - це цілеспрямований, організований і скоординований ряд дій, спрямованих на керівництво і нагляд за об'єктом управління.

Саме системний підхід забезпечує ефективне виконання управлінських функцій. Без жодного з цих процесів або якщо будь-який із них дає збій, функціонування всього ЗВО стає нежиттєздатним або навіть неможливим (рис. 1.1).

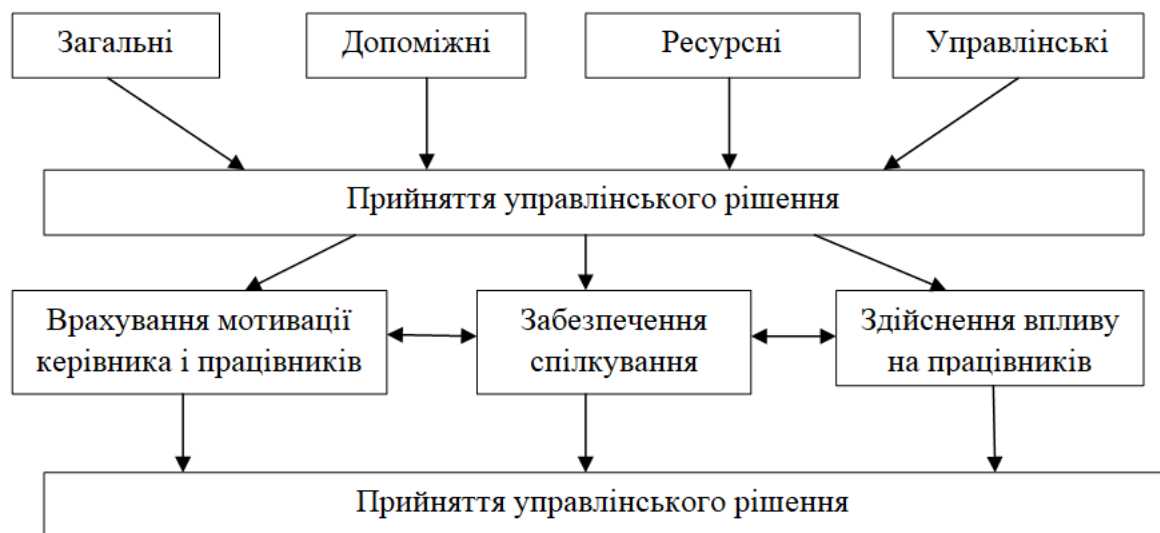


Рис. 1.1. Внутрішня структура управління ЗВО

Джерело: сформовано автором на основі [33]

Як видно, рис. 1.1 надає візуальне представлення внутрішньої структури управління, яка складається з таких компонентів:

1. При прийнятті рішення в управлінні є кілька ключових етапів, які необхідно враховувати.
 - Здатність менеджера виявляти та усвідомлювати проблему в сфері управління;
 - Всебічна оцінка та вивчення потенційних альтернатив і методів вирішення проблеми є ключовим аспектом процесу.

– Для ефективного вирішення проблеми необхідно ретельно вибрати найбільш прийнятний підхід до її вирішення. Це передбачає розгляд різноманітних факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних, які вплинули на процес прийняття рішень.

2. Поняття «менеджмент» охоплює два різних аспекти. З одного боку, це синонім «адміністрування». З іншого боку, відповідно до цієї точки зору, це стосується процесу встановлення міжособистісних стосунків з підлеглими та здійснення особистого впливу на них для досягнення цілей управління. Цей процес базується на відносно стабільній системі методів, прийомів і підходів, які використовуються керівником або групою керівників для впливу на колектив і виконання управлінських функцій. Ключ до успішного менеджменту полягає в гармонійній інтеграції адміністративних і психологічних елементів у стилі керівництва, утворюючи фундаментальну основу ефективного управління.

3. Мотивація як керівників, так і працівників є вирішальним фактором у процесі управління. Необхідно враховувати індивідуальні потреби, інтереси, цінності та життєві цілі кожного члена команди. Створюючи середовище, яке сприяє успішному задоволенню цих потреб, можна досягти загального задоволення команди.

Основними передумовами для надихання керівника ЗВО в сучасних умовах можна назвати такі:

- a) розвиток глибокого розуміння та активне посилення рушійних факторів, що стоять за своїми управлінськими зусиллями;
- b) встановлення чітких цілей для себе та своєї команди є важливим аспектом досягнення успіху.
- c) взяття на себе відповідальності за результати досягнення цілей;
- d) використання методів і стратегій, що включають силу волі та самоконтроль для подолання труднощів, що виникають під час досягнення цілей.
- e) реалізація, отримана від власних управлінських зусиль;

Одним із ключових аспектів організаційної динаміки є комунікація. Комунікація — це процес, за допомогою якого люди встановлюють і зміцнюють зв'язки один з одним, керуючись необхідністю спільних зусиль. Це і обмін інформацією, і вироблення єдиної стратегії взаємодії, і взаємне сприйняття, і намагання вплинути один на одного. Управлінську комунікацію можна класифікувати на різні типи: а) на основі змісту, який може бути формальним або неформальним; б) на основі засобів, які можуть бути або опосередкованими (наприклад, через замовлення, телефонні дзвінки чи факсимільні повідомлення), або прямими (наприклад, особиста взаємодія чи зустрічі); в) на основі спрямованості, яка може бути зовнішньою (за участю державних органів, міністерств, відомств, організацій чи громадськості) або внутрішньою (залучення команди всередині організації).

Вивчивши літературу [15, с. 54], ми можемо ідентифікувати та класифікувати чотири різні типи планування на основі їх відповідних орієнтацій та властивих характеристик завдань.

Процес стратегічного планування передбачає довгострокове планування діяльності всередині закладів вищої освіти. Його відмінність полягає в тому, що він не містить конкретних значень показників, які характеризують кінцеві результати діяльності цих установ. Натомість стратегічне планування встановлює загальний напрямок їхньої діяльності, визначає різні види діяльності та визначає часові рамки, в які певні види діяльності мають відбуватися.

2) Тактичне планування передбачає формулювання дій компанії на поточний період її діяльності з чітко визначеною метою та набором завдань. Ця форма планування породжує безпосередні плани, які охоплюють точні орієнтири та межі, які мають бути досягнуті в межах поточного планового періоду часу.

Оперативне планування є підмножиною тактичного планування і залежить від нього. Його метою є створення конкретних завдань для осіб, які відповідають за виконання планів вищої освіти. Головною метою

оперативного планування є вирішення виробничих завдань на основі показників і розрахунків, воно відрізняється від тактичного планування методами і прийомами. Очевидно, що терміни реалізації оперативних планів мають бути коротшими, ніж тактичних. Крім того, відрізняються складові оперативного і тактичного планування. Тактичне планування охоплює вищі навчальні заклади в цілому, включаючи консолідовані підрозділи, такі як інститути, філії, факультети та центри, тоді як оперативне планування зосереджується на відділах і окремих співробітниках.

Планування управління, яке передбачає безпосередню участь менеджера, відоме як персональне планування.

Після проведення обширного аналізу доступної літератури [27] стає очевидним, що не існує одностайної думки щодо точної кількості спільних функцій. Цю незгоду можна пояснити унікальною природою управлінської діяльності та різними способами, якими організації поєднують ці функції. Однак одна з часто зустрічаються точок зору полягає в наступному:

Процес аналізу включає різні етапи, включаючи збір і обробку даних, а також вивчення, уточнення та оцінку даної ситуації.

Прогноз — це методичний і обґрунтований прогноз очікуваного стану, закономірностей і характеристик розвитку об'єкта управління протягом заданого періоду попередження. Ця проекція досягається шляхом точного визначення та оцінки послідовних зв'язків і взаємозалежностей між історичним, поточним і майбутнім станами об'єкта.

Процес планування передбачає формулювання та реалізацію комплексного набору дій, спрямованих на досягнення конкретної мети.

Ефективні організаційні практики охоплюють кілька ключових компонентів: забезпечення своєчасного призначення завдань і швидкої доставки призначеним особам, прийняття точного вибору при виборі та розподілі ресурсів, а також ефективне мотивування та мобілізація членів команди для виконання узгоджених рішень. .

Ключ до мотивації та стимулювання виконавців полягає в активізації їх діяльності.

У сфері обліку та контролю відповідає за прийом, обробку, аналіз і організацію інформації, що стосується просування завдань. Це включає ретельний аналіз того, наскільки добре організація питання узгоджується з прийнятими рішеннями, а також оцінку ступеня, до якого результати впровадження відповідають запланованим результатам.

Для підтримки пропорційного і безперервного функціонування всієї системи управління вкрай важливо встановити поточні оптимальні зв'язки між окремими виконавцями. Таке регулювання є звичайною практикою на останніх чотирьох етапах процесу управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Загальна структура управління ЗВО

Джерело [41, с.58]

Функції всередині організації тісно пов'язані з застосовуваними методами, працюючи разом, щоб створити систему управління, яка ефективно впроваджується через тісну співпрацю. Метод управління охоплює комплекс прийомів і підходів, що використовуються для впливу на

об'єкт управління з метою досягнення заздалегідь поставлених цілей [34, с.168]. Ці методи управління можна розділити на три окремі групи.

Способи впливу керівника як авторитетної особи на персонал — організаційно-адміністративні.

До різних складових системи управління персоналом належать розклад працівників, положення про внутрішній трудовий розпорядок, посадові інструкції, виробничі інструкції, плани роботи тощо.

б) Організація, організація, керівництво, регулювання тощо.

с) Мотивація та реабілітація:

Третій компонент програми зосереджений на наданні підтримки та керівництва особам, щоб заохотити їхній прогрес і полегшити їхнє одужання. Це передбачає створення сприятливого середовища, де люди відчують себе уповноваженими взяти на себе відповідальність за свій власний процес зцілення. Завдяки персоналізованому коучингу та наставництву учасники мотивуються ставити цілі, долати перешкоди та розвивати необхідні навички та стратегії для досягнення довгострокового відновлення.

Крім того, програма наголошує на важливості самообслуговування та співчуття до себе, пропагуючи здорові звички та позитивні механізми подолання, які сприяють загальному добробуту. Розвиваючи почуття спільності та зв'язку, люди можуть черпати силу та натхнення одне від одного, створюючи мережу підтримки, яка зміцнює їхню відданість особистісному зростанню та стійкості. Завдяки такому комплексному підходу програма має на меті надати людям інструменти та підтримку, необхідні для успішної навігації на шляху до одужання.

Економічні підходи передбачають врахування та застосування економічної вигоди, яку як трудовий колектив, так і окремі працівники отримують від результатів своєї праці. Це передбачає використання економічних показників для оцінки результатів їхньої роботи, запровадження стимулюючої системи винагороди, встановлення фінансової автономії

підрозділів і організації в цілому, використання як бюджетних, так і небюджетних джерел фінансування.

Соціально-психологічні методи охоплюють набір різних стратегій і технік, які використовуються для впливу на міжособистісну динаміку та соціальні явища, які проявляються в робочих групах. Ці методи охоплюють широкий спектр цілей, включаючи планування та сприяння росту команди, підвищення продуктивності та креативності, культивування позитивної психологічної атмосфери, управління конфліктами, створення згуртованих груп або команд, підтримку та плекання традицій, а також вивчення та врахування індивідуальні соціально-психологічні особливості працівників, контроль мотивації працівників.

Досліджуючи вищезазначені функції, пов'язані з управлінням вищим навчальним закладом, можна виділити декілька характеристик управління. Вони включають встановлення місії установи, на яку впливають як непередбачені, так і відомі фактори, що впливають як на внутрішні аспекти (такі як мотивація керівників і працівників, сприяння комунікації, вплив на працівників і прийняття управлінських рішень), так і на зовнішні аспекти. (таких як характер діяльності установи, організаційний рівень управління та тип управління часом) систем управління. Ці системи управління, у свою чергу, впливають на функції, принципи та методології, що використовуються в процесі управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МЕДИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ДНМУ

З 2014 року Донецький національний медичний університет, який вважається одним із найкращих медичних університетів України, переїхав з Донецька до Лиману та Кропивницького.

У даний час ДНМУ складається з семи факультетів. До складу цих факультетів входять три медичні спеціальності за напрямками «Лікування», «Педіатрія», «Лікувально-профілактична справа» та «Медицина». Крім того, існують факультети, присвячені міжнародній медицині, стоматології та фармацевтиці, зосереджені на «Фармації» й «Промисловій фармації». Університет також має факультет післядипломної освіти, а також 26 кафедр, Інститут травматології та ортопедії (який виконує функції університетської клініки) і Лиманський медичний фаховий коледж.

На рис. 2.1 продемонстровано, що в ДНМУ існують класичні рівні управління у вищих навчальних закладах.

Керівництво ДНМУ здійснює ректор, який займає посаду керівника. Проректори є підлеглими ректора. Після цієї ієрархії наступний рівень повноважень мають декани факультетів. Завідувачі кафедр отримують директиви від деканів, а викладачі підпорядковуються безпосередньо керівникам відповідних кафедр, утворюючи останню ланку в ланцюжку управління.

Тепер ми вважаємо за потрібне перейти до комплексної перевірки первинних фінансових показників активів, які перебувають на балансі університету. Це включатиме оцінку співвідношення між загальним і спеціалізованим фондом, а також оцінку ключових показників, що стосуються реєстру персоналу та загальної кількості абітурієнтів,

включаючи іноземних студентів. Для початку ми проведемо оцінку бюджету досліджуваного ДНМУ в контексті загального розподілу, категоризації та організації з 2019 по 2021 рік (Дод. А).



Рис. 2.1. Рівні управління в ДНМУ

Джерело: побудовано автором на Дод. А

У 2019 році розподіл асигнувань був таким: приблизно 99,7% кошторису було призначено на використання товарів і послуг. Варто зазначити, що в попередньому 2018 році прогнозні асигнування були повністю освоєні, як зазначено в таблиці 2.1.

Щодо прогнозованих витрат цільового фонду, ми можемо окреслити наступний розподіл: у 2019 році 82,2% коштів було спрямовано на придбання товарів і послуг, а решта 17,8% – на капітальні видатки. Таке виділення заслуговує похвали, оскільки воно означає позитивний крок до покращення інфраструктури досліджуваного закладу вищої освіти.

Таблиця 2.1

Аналіз складу та структури кошторису ДНМУ в 2019 році

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Структура кошторису, %	
				Загальний фонд	Спеціальний фонд
1	Надходження – усього	85321900	112470700	100,0	100,0
2	Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	0	112470700	-	100,0
3	Витрати та надання кредитів – усього	85321900	112470700	100,0	100,0
4	Поточні видатки	84027400	92470700	98,5	82,2
5	Використання товарів і послуг	85037600	92470700	99,7	82,2
6	Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	85321900	92470700	100,0	82,2
7	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	85037600	92470700	99,7	82,2
8	Капітальні видатки	0	20 000 000	-	17,8
9	Капітальні трансфери	0	20 000 000	-	17,8
10	Капітальні трансфери підприємствам (установам, організаціям)	0	20 000 000	-	17,8

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку Б

При ознайомленні з таблицею 2.2 стає очевидним, що переважна частка витрат у 2020 році була віднесена на оплату праці та пов'язані з нею нарахуваннями. Ці видатки становили значну частку загального фонду – 82,6 %, спеціального – 72,4 %.

Використання продукції та послуг становить лише 1,5% від загального складу загального фонду, тоді як у спеціалізованому – 18,1%. У структурі загального фонду стипендії становлять 15, 4 %, у спеціалізованому фонді — 4,7 % — оплата послуг (крім комунальних). Оплата комунальних послуг та енергоносіїв складає 10, 0% від усіх видатків спеціалізованого фонду, причому переважають ці видатки на теплопостачання. Виконання запланованих зобов'язань в реальності становить вражаючі 100%.

Вивчаючи дані, наведені в таблиці 2.2, важливо виділити наступну інформацію щодо спеціального фонду ДНМУ у 2020 році. Фонд, у першу чергу, склав 99,9% доходів, отриманих від плати за послуги, що надаються бюджетними установами в узгодженні з їх основними функціями. Крім того, незначна частина 0,1% надходила з додаткових джерел.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та структури кошторису ДНМУ в 2020 році

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Структура кошторису, %	
				Загальний фонд	Спеціальний фонд
1	Надходження – усього	84322800	106042100	100,0	100,0
2	Надходження коштів із загального фонду бюджету	84322800	106042100	100,0	100,0
3	Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	0	105964100	-	99,9
4	Надходження бюджетних організацій від додаткової (господарської) діяльності	0	78000	-	0,1
5	Витрати та надання кредитів – усього	84322800	106042100	100,0	100,0
6	Поточні видатки	84322800	96675200	100,0	91,2
7	Оплата праці і нарахування на ЗП	69635200	76760700	82,6	72,4
8	Оплата праці	57078000	62918600	67,7	59,3
9	Нарахування на оплату праці	12557200	13842100	14,9	13,1
10	Використання товарів і послуг	1237100	19165900	1,5	18,1
11	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	28000	3293100	0,03	3,1
12	Продукти харчування	1045300	0	1,2	-
13	Оплата послуг (крім комунальних)	2700	4986400	0,003	4,7
14	Видатки на відрядження	0	219900	-	0,2
15	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	161100	10640500	0,2	10,0
16	Оплата теплопостачання	85600	6482400	0,1	6,1
17	Оплата водопостачання та водовідведення	45100	951500	0,1	0,9
18	Оплата електроенергії	26100	2152100	0,03	2,0
19	Оплата природного газу	4300	973900	0,01	0,9
20	Оплата інших енергоносіїв	0	80600	-	0,1
21	Соціальне забезпечення	13450500	189000	16,0	0,2
22	Стипендії	12946900	65000	15,4	0,1
23	Інші виплати населенню	503600	124000	0,6	0,1
24	Інші поточні видатки	0	559600	-	0,5
25	Капітальні видатки	0	9366900	-	8,8
26	Придбання обладнання та предметів довгострокового використання	0	9366900	-	8,8

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку Б

Виходячи з даних, представлених у таблиці 2.3, видно, що у 2021 році витрати на оплату праці та нарахування склали 47,0% загального бюджету та 82,5% спецфонду.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури кошторису ДНМУ в 2021 році

№ з/п	Найменування	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Структура кошторису, %	
				Загальний фонд	Спеціальний фонд
1	Надходження – усього	27939400	121650000	100,0	100,0
2	Надходження коштів із загального фонду бюджету	27939400	121650000	100,0	100,0
3	Надходження від плати за послуги, що надаються бюджетними установами згідно з їх основною діяльністю	0	0	-	-
4	Надходження бюджетних організацій від додаткової (господарської) діяльності	0	0	-	-
5	Витрати та надання кредитів – усього	27939400	121650000	100,0	100,0
6	Поточні видатки	27939400	120580300	100,0	99,1
7	Оплата праці і нарахування на заробітну плату	13138200	100391400	47,0	82,5
8	Оплата праці	10247792	82288000	36,7	67,6
9	Нарахування на оплату праці	2890408	18103400	10,3	14,9
10	Використання товарів і послуг	1232600	19481600	4,4	16,0
11	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	23200	2777200	0,1	2,3
12	Продукти харчування	1209400	0	4,3	-
13	Оплата послуг (крім комунальних)	0	5718800	-	4,7
14	Видатки на відрядження	0	251200	-	0,2
15	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	0	10704000	-	8,8
16	Оплата теплопостачання	0	6435300	-	5,3
17	Оплата водопостачання та водовідведення	0	1091200	-	0,9
18	Оплата електроенергії	0	1968300	-	1,6
19	Оплата природного газу	0	1116700	-	0,9
20	Оплата інших енергоносіїв	0	92500	-	0,1
21	Соціальне забезпечення	13568600	65000	48,6	0,1
22	Стипендії	13044100	0	46,7	-
23	Інші виплати населенню	524500	65000	1,9	0,1
24	Інші поточні видатки	0	642300	-	0,5
25	Капітальні видатки	0	1069700	-	0,9
26	Придбання обладнання та предметів довгострокового використання	0	1069700	-	0,9
27	Дослідження і розробки, окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм	1136840	30400	4,1	0,1
28	Окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку	1136840	30400	4,1	0,1

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку Б

У загальному фонді використання товарів і послуг становить лише 4,4% від його загального обсягу. І навпаки, у спеціальному фонді товари та послуги становлять більшу питому вагу, а саме 16,0%. Натомість стипендії становлять значні 46,7% у структурі загального фонду. Оплата послуг, без урахування комунальних, становить мізерні 4,7% спеціального фонду. Що стосується комунальних послуг та енергоносіїв, то вони становлять 8,8% у загальних видатках спеціального фонду, причому більшу частину цих асигнувань припадає на теплопостачання, що становить 5,3% у складі спеціального фонду. Підсумовуючи, фактичне виконання прогностичних зобов'язань становить повні 100%. Отже, очевидно, що існує переважаюча схильність до мінімізації витрат на оплату праці, що може бути пояснено, частково, скороченням штату в досліджуваній організації. Значні інвестиції в капітал були зроблені лише в 2019 році. Витрати, пов'язані з енергією, демонстрували відносно постійний характер протягом усього періоду спостереження.

Далі, вважаємо за потрібне, наочно представити орієнтовний розподіл за загальним та спеціальним кошторисами (рисунк 2.2-2.3) з 2019 по 2021 роки.

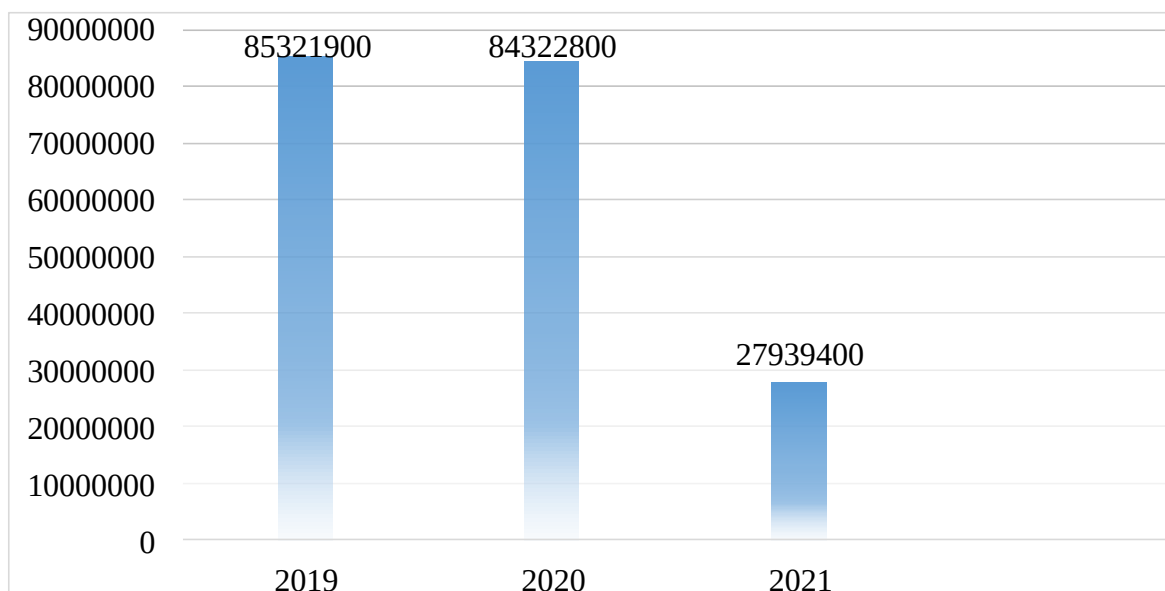


**Рис. 2.2. Динаміка кошторисних призначень загального фонду ДНМУ
впродовж 2019-2021 років, грн**

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку В

Дані, наведені на рисунку 2.2, ілюструють поступове зниження розрахункової вартості загального фонду протягом 2019-2020 років. Особливо суттєвим цей спад стає на кінець 2021 року, в результаті чого загальна сума становить 2 793 400 грн.

Згідно з даними, представленими на рисунку 2.3, видно, що показник спеціального фонду досяг свого найвищого значення між 2019 та 2021 роками. Зокрема, у 2021 році показник сягнув суми розміром 12 165 000 грн, перевищивши значення 2020 року на 1 560 900 грн. та перевищує значення 2019 року на 9 179 300 грн.

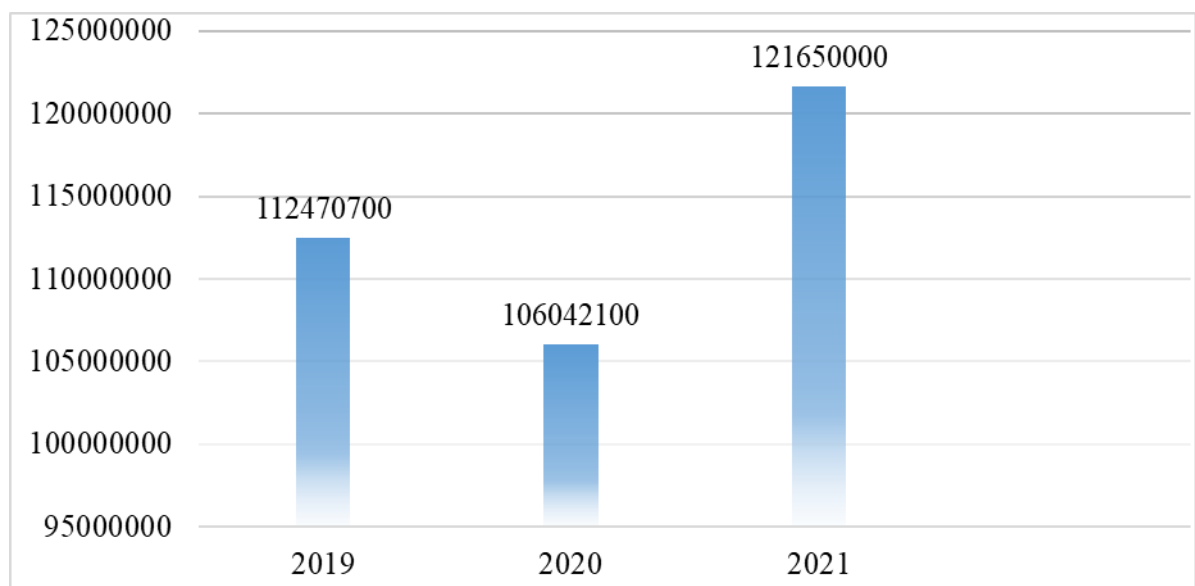


Рис. 2.3. Динаміка кошторисних призначень спеціального фонду ДНМУ впродовж 2019-2021 років, грн

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку В

Установа, яка досліджується, має власний автономний підрозділ, який контролює та перевіряє відповідні, всеохоплюючі бізнес-дані. Це дає змогу комплексно оцінити загальний добробут університету та перспективи розвитку. Значний обсяг інформації та численні звіти зумовлюють необхідність використання сучасних інформаційних технологій, наявних у закладах вищої освіти. Крім того, певні найважливіші фінансові показники

мають бути затверджені МОН України, наприклад, штатний розпис закладів вищої освіти, що потрапляє як на загальний, так і на спеціальний фонди, а також кошторис на фінансовий рік. Відповідно, потрібне обдумане рішення.

Основне фінансування ДНМУ надходить із його загального фонду, який підтримує різні види діяльності установи, такі як підготовка майбутніх фахівців та проведення наукових досліджень. У загальному фонді розподіл видатків надає перевагу видаткам соціального характеру, зокрема оплаті праці та стипендіям. Інші витрати в межах кошторису загального фонду є мінімальними і покриваються за рахунок залишку коштів.

Крім фінансових коштів, що відносяться до загального фонду, заклад вищої освіти отримує також власні доходи, які спрямовуються до окремого фонду.

Як передбачено Бюджетним кодексом України, бюджетні установи різними способами формують власні доходи. Це плата за надані послуги відповідно до чинного законодавства, винагорода за виконану роботу, доходи від оренди майна, благодійні пожертвування, гранти, дарунки, виплати з державних коштів. Крім того, бюджетні установи можуть займатися підприємницькою діяльністю, наприклад, продажем активів або продукції.

Вивчення моделей коливань у прогнозованих асигнуваннях та їх відповідних грошових видачах, як показано в таблиці 2.4, показує постійну тенденцію зниження передбачуваних асигнувань у межах загального фонду протягом останніх п'яти років. Зокрема, за КПКВ 2301070 відбулося зменшення кошторисних призначень на 7600620,00 грн., касових видатків – на 19148330,9 грн.

Таким чином, відбулося помітне зростання прогнозованої кількості призначень за КПКВ 2301070 за спеціальним фондом із розрахунковим збільшенням на 59888648,39 грн. Крім того, зросли касові видатки на 341012,07 грн.

Таблиця 2.4

Оцінка основного та спеціального фондів ДНМУ

Назва статті	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 до 2017 року
Кошторисні призначення ЗФ за КПКВ 2301070	56870600,00	81039350,00	83719620,0	85660766,00	49269980,00	-7600620,00
Касові видатки ЗФ за КПКВ 2301070	56859620,02	80832484,97	83688763	85554639,76	37711289,09	-19148330,9
Кошторисні призначення СФ за КПКВ 2301070	61769417,2	110548293,18	108822958,94	98585811,78	121658065,59	59888648,39
Касові видатки СФ за КПКВ 2301070	36263888,66	60934498,17	66720227,94	76122110,23	36604900,73	341012,07
Надійшло власні надходження СФ за КПКВ 2301070	45418951,51	82352265,52	58803209,87	59047940,32	33581912,46	-11837039,1

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку В

Помітним недоліком є суттєве зниження особистих надходжень, що становить значне зменшення на 11 837 039,1 грн. Цей спад можна пояснити насамперед різким зменшенням кількості студентів, які здобувають вищу освіту в останні роки.

Досліджуючи відмінні характеристики досліджуваної організації, важливо визнати, що основним активом установи є її людські ресурси. Звідси розуміємо, що люди володіють здатністю гарантувати досягнення основної мети університету, якою є розвиток вищої освіти. Це досягається завдяки зусиллям науково-педагогічних працівників, які відіграють вирішальну роль у формуванні репутації, ефективності та конкурентоспроможності університету.

З цієї точки зору ми стверджуємо, що викладацький склад є найбільш суттєвою складовою його активів.

На наступному етапі ми вважаємо доцільним провести дослідження коливання кількості науково-педагогічних кадрів, які працюють в ДНМУ, по відношенню до його поточних структурних підрозділів. До складу цих підрозділів входять структурні частини у Краматорську, Кропивницьку, Маріуполі, а також Лиманський медичний коледж та НДІ ТО (наука).

Таблиця 2.5

Аналіз кількості науково-педагогічних працівників ДНМУ, осіб

Науково-педагогічні працівники	2017	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 до 2017 року
Всього:	480	529	560	585	560	80
в т.ч.						
Краматорськ	313	295	263	268	281	-32
Кропивницький	106	151	182	192	149	43
Маріуполь	31	46	79	97	101	70
Лиманський медичний коледж	16	17	16	14	13	-3
НДІ ТО (наука)	14	20	20	14	16	2

Джерело: побудовано за матеріалами Додатку Г

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.5, видно, що у м. Краматорськ з 2017 по 2021 роки спостерігається тенденція до зменшення чисельності зареєстрованих науково-педагогічних працівників. Зокрема, відбулося зменшення цієї категорії на 32 особи.

Крім того, скоротилася чисельність науково-педагогічних працівників Лиманського медичного коледжу – на 3 особи.

На факультетах, які були переведені з Донецька до міста Кропивницький, відбулися позитивні зміни. Зокрема, у Кропивницькому зафіксовано збільшення на 43 особи та у Маріуполі ще на 70 осіб.

Вивчаючи дані, наведені в таблиці 2.2, важливо відзначити, що незважаючи на наявність різноманітних несприятливих тенденцій, відбулося помітне зростання загальної кількості науково-педагогічних працівників. Зокрема, кількість зросла з 480 до 560 осіб, що свідчить про позитивну тенденцію розвитку досліджуваної установи.

Вирішальним показником при розгляді іміджевої складової є аналіз динаміки контингенту закладу вищої освіти. Цей аналіз підкреслює необхідність вивчення його динамічної природи, як зазначено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка контингенту здобувачів вищої освіти ДНМУ, осіб

Показник	2017		2018		2019		2020		2021	
	вітч.	іноз	вітч	іноз	вітч	іноз	вітч	іноз	вітч	іноз
Здобувачі вищої освіти	2136	292	1843	992	2066	925	2168	728	1588	397

Джерело: складено автором за даними додатку Д

Дані, наведені в таблиці 2.6, виявляють коливальну тенденцію у складі контингенту між 2017 та 2021 роками. Зокрема, кількість внутрішніх студентів зменшилася з 2136 осіб у 2017 році до 1588 осіб у 2021 році, водночас, як кількість іноземних студентів зросла з 292 осіб до 397 осіб, що вказує на позитивну динаміку. Проте, якщо розглядати загальну тенденцію, варто відзначити, що ці цифри є помітно нижчими порівняно з попередніми роками. Так, у 2018 році іноземних студентів було 992, у 2019 році – 925, у 2020 році – 728.

Зменшення кількості іноземних студентів, безперечно, можна пояснити початком пандемії COVID-19, що призвело до значного впливу іноземних студентів. Коли мова йде про місцевих студентів, ми вважаємо, що одним із основних факторів є втрата привабливості навчального закладу та зміни критеріїв прийому абітурієнтів.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності Донецького національного медичного університету

З метою формування ефективних напрямів удосконалення діяльності досліджуваного ЗВО є необхідним здійснити аналіз рівня цього конкурентоспроможності, який проводимо за допомогою SWOT-

фреймворку. Ця система оцінює сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з університетом. Крім того, він заглиблюється в поглиблене вивчення бренду університету.

Результати SWOT-аналізу подаємо у вигляді таблиці 2.7.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу ДНМУ

	Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
		1. ДНМУ – носій найкращих традицій вітчизняної медичної школи. 2. Наявність трьохрівневої системи освіти 3. Затребуваність випускників. 4. Наявність факультету у «відносно спокійному місті», можливість переміщення	1. Дефіцит ресурсного забезпечення (матеріальнотехнічна база, кадрове забезпечення, фінанси, навчально-методична література тощо). 2. Зруйнований факультет в м. Маріуполі (безповоротна втрата матеріально-технічної бази, клінічних баз, навчально-методичної літератури тощо). 3. Неможливість в теперішній час працювати в м. Краматорську 4. Розкиданість клінічних баз. 5. Відсутність стратегії дій у зв'язку з невизначеною воєнною ситуацією 6. Іміджеві втрати 2018-2021 років. 7. Відсутність власних клінік. 8. Відсутність лабораторій для проведення фундаментальних досліджень. 9. Відсутність власних гуртожитків. 10. Відсутність міжнародних освітніх програм, грантів та обмеженість міжнародних проектів.
	Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
		1. Затребуваність освітніх послуг. 2. Дефіцит медичних кадрів у країні, обумовлених воєнними діями – переміщення лікарів в більш безпечні місця 3. Висока потреба у лікувально - консультативній допомозі населенню. 4. Можливе більшення фінансування регіону за рахунок коштів міжнародних організацій та фондів. 5. Можливість отримання грантів для реалізації освітніх та наукових проектів. 6. Змішана та дистанційна форма навчання (можливість зберегти людський потенціал - здобувачів та викладачів).	1. Активні воєнні дії в попередніх місцях розташування університету. 2. Недостатність фінансування за рахунок коштів МОЗ. 3. Демографічна ситуація в країні. 4. Переміщення здобувачів за кордон. 5. Зниження кількості кваліфікованих викладачів внаслідок переміщення (без повернення в Україну) 6. Низький соціально-економічний статус професорсько-викладацького складу та університету. 7. Зниження життєвого рівня та платоспроможності викладачів та здобувачів 8. Посилення вимог до медичних університетів та випускників 9. Посилення конкуренції у зв'язку з можливою оптимізацією роботи ЗВО. 10. Воєнний стан. 11. Пандемія COVID-19. 12. Змішана та дистанційна форма навчання (можливо зниження якості продукту)

Джерело: побудовано автором

Основною метою цього аналізу є визначення сильних сторін і майбутніх можливостей Донецького національного медичного університету.

Після завершення SWOT-аналізу вважаємо за необхідне сформулювати наступні пропозиції щодо можливостей подальшого просування:

1. У сфері освіти метою є збереження позицій лідерства у сфері навчання та гарантування конкурентоспроможності лікарів і фармацевтів. Це досягається шляхом отримання міжнародної інституційної акредитації освітніх програм та вдосконалення внутрішньої системи контролю якості освіти;

2. У сфері наукових зусиль університет переживає процес трансформації, перетворюючись на центр досліджень та інновацій. Ця трансформація є важливою для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних медичних ЗВО. Університет досягає цього шляхом стратегічної організації та виконання різноманітних ініціатив, спрямованих на підвищення світового визнання його наукових шкіл. Ці ініціативи включають у собі активну участь у міжнародних науково-практичних конференціях, а також публікації досліджень у відомих міжнародних журналах. Крім того, університет прагне сприяти живій культурі наукових досліджень шляхом зміцнення свого дослідницького потенціалу шляхом набору викладачів із високими академічними повноваженнями. Крім того, університет приділяє значну увагу дотриманню принципів академічної доброчесності, що сприяє підвищенню якості науково-дослідницької діяльності. Щоб сприяти подальшому розвитку наукових досліджень, університет активно співпрацює з міжнародним науковим співтовариством і шукає можливості фінансування через різні грантові структури. Завдяки цим узгодженим зусиллям університет прагне досягти бажаного статусу самоокупної науково-дослідної установи.

З медичної точки зору мета полягає в тому, щоб використовувати створені університетські клініки як основу для сприяння просуванню університету як наукового та інноваційного клінічного центру. Це забезпечить його конкурентоспроможність по відношенню до інших медичних ЗВО України. Крім того, він має на меті відродити практику

створення індивідуальних рецептів і надання персоналізованої фармацевтичної допомоги населенню. Мета – посилити свій внесок у збереження та покращення здоров'я населення шляхом активної консультативної підтримки.

4. Розглядаючи кадрову політику, необхідно зосередити увагу на кількох ключових аспектах: підвищення компетентнісних характеристик, підвищення стандартів якості науково-педагогічних кадрів, уточнення цілей і відповідальності через контракти та посадові інструкції.

5. Щоб зміцнити глобальний вплив ДНМУ і гарантувати дотримання міжнародних стандартів в освітніх послугах, вкрай важливо сприяти міжнародній співпраці. Це включає активне залучення абітурієнтів та НПП до ініціатив академічної мобільності та сприяння розвитку академічної доброчесності.

6. У сфері інформаційної підтримки основна увага приділяється впровадженню передових інформаційних технологій та програмного забезпечення у всіх сферах діяльності ДНМУ. Це включає сприяння розвитку електронного документообігу.

7. Розглядаючи іміджеву політику, важливо охопити всі інноваційні розробки, що відбуваються в ДНМУ. Це і забезпечення позитивного сприйняття ДНМУ суспільством, і сприяння співпраці з громадськими організаціями, регіональними громадами, а також міськими та обласними адміністраціями. Крім того, вкрай важливо заохочувати студентське самоврядування, пропагувати здоровий спосіб життя та підвищувати популярність ДНМУ через платформи соціальних мереж.

8. У сфері матеріально-технічної допомоги мета полягає у створенні основи, яка відповідає кращим національним і міжнародним стандартам. У сучасному бізнес-ландшафті бренд має важливе значення як основний рушій конкурентоспроможності організацій. Він є потужним інструментом як для утримання, так і для залучення клієнтів. Акт створення брендів

служить засобом посилення та актуалізації внутрішньої цінності продукту чи послуги.

Ще одним інструментом оцінки рівня конкурентоспроможності виступає визначення рівня впізнаваності на ринку освітніх послуг, що можливо встановити аналізуючи рівень бренду.

Бренд служить не просто продуктом для продажу; він також передає суть і загальну мету установи. По суті, питання брендингу в даний час є найважливішим аспектом маркетингу. Його неможливо вирішити миттєво, для його досягнення потрібні цілеспрямовані зусилля, інвестиції та час.

9. Прагнення до конкретних цілей, які приносять користь суспільству, є фундаментальним аспектом університетів. Ці переваги прийнято називати соціальним ефектом. Історично такий результат закладів вищої освіти, який обумовлений не прибутком, а скоріше покращенням суспільства чи конкретних демографічних груп, можна спостерігати через підвищення загального рівня освіти населення та підвищення інтелектуального і культурного розвитку громадян тощо.

Процес досягнення бажаного соціального впливу може мати різні форми. Наприклад, заклад вищої освіти може залучити потенційних студентів, пропонуючи широкий спектр спеціальностей, спеціалізацій, освітніх програм і послуг як своїх продуктів. Відповідь споживачів часто вимірюється кількістю отриманих заявок і відповідністю пропонованих спеціальностей суспільству, включаючи якість освіти та рівень випускників. З іншого боку, некомерційні продукти не керуються прибутком і призначені для некомерційного обміну. Однак некомерційні продукти у сфері вищої освіти, такі як освітні послуги, мають певні характеристики з продуктами чи послугами, створеними в комерційних цілях. У результаті заклад займається маркетинговою діяльністю, зокрема організацією маркетингових комунікацій, таких як реклама, просування, пропаганда, брендинг тощо. Тому вкрай важливо висвітлити унікальні риси бренду та торгової марки, пов'язані з конкретним закладом.

Порівнюючи різні бренди та категорії продуктів, важливо враховувати різні характеристики продукту чи послуги. Ці характеристики включають сферу застосування продукту, його функціональні властивості, його якість/вартість та його цільове використання, наприклад, освітні програми, спільні міжнародні програми або можливості працевлаштування. Крім того, товарний знак може включати елементи, що виходять за межі основних властивостей продукту чи послуги [1]:

- фізичні особи, які купують продукцію під певним брендом;
- країна походження може бути визначальним фактором у різних аспектах продукту чи послуги. Він надає важливу інформацію про те, де щось походить, дозволяючи споживачам приймати обґрунтовані рішення;
- зв'язки з установою;
- ідентичність торгової марки є важливим аспектом, який слід враховувати;
- символи — це потужні візуальні уявлення, які передають значення, концепції чи ідеї. Вони слугують способом передачі складної інформації в стислій та зрозумілій формі;
- взаємодія між товарним знаком і споживачами;
- психологічні переваги;
- переваги Personal Expression (самовираження).

З цієї точки зору можна стверджувати, що бренд ЗВО формується емоційною маркетинговою комунікацією іміджу продукту чи послуги. Цей бренд виникає в результаті особистих зустрічей і раціональної структури щодо намірів споживача та якості продукту чи послуги, атрибутів, цінності, репутації ЗВО і переваг, які приходять від використання товарів чи послуг певного рівня.

Отже, бренд ЗВО, як соціально-етичний феномен, досягає двох основних цілей. По-перше, він охоплює емоційний імідж, який створюється через маркетингові комунікації як матеріальних, так і нематеріальних аспектів іміджу ЗВО (включно з освітніми послугами та властивим «духом»

ЗВО). Цей емоційний образ впливає на раціональне розуміння споживачем властивостей, репутації та переваг. По-друге, він є інструментом отримання прибутку, складовою інтелектуальної власності та нематеріальним активом. Стратегічне управління ЗВО і його місія базуються на політиці брендингу.

Здійснюючи аналіз бренду ДНМУ, який охоплює широкий спектр аспектів, серед них такі як: найменування, гімн, девіз, знаки впізнаваності, освітні пропозиції (досконалість освіти, склад освітньої програми, навчання середовище), імідж, місія та бачення, вважаємо за доцільне, більш детально оцінити кожен елемент.

Назва досліджуваного закладу прямо вказує на конкретну спрямованість освітніх програм, які пропонує цей заклад.

Герб до Гімну розробив завідувач кафедри ДНМУ професор Синяченко О.В. У тексті він підкреслює винятковий характер закладу в його просторовому контексті та наголошує на його спеціалізованому фокусі на ЗВО.

Слоган девізу ідеально втілює головну мету ЗВО – «Жити заради життя інших» («Propter vitam alienam vivere»).

Герб, розроблений О.В.Синяченком, втілює значення зеленого кольору, який уособлює надію та нові починання. Чільне місце на гербі займає тризуб – національний символ України, який символізує призначення майбутніх випускників ЗВО. Крім того, зображення двох рук, що оточують свічку, має глибокий символізм, символізуючи палку віру в світле майбутнє.

ДНМУ пропонує різноманітні освітні програми на своїх семи факультетах, кожен з яких включає широкий спектр академічних послуг.

Найкраще про імідж закладу можна судити за результатами наведеного вище рейтингу, де він посідає 5 місце серед 10 кращих медичних університетів України. Цей рейтинг є надійним показником привабливої репутації закладу. ДНМУ має чітку місію та бачення. Місія закладу полягає в тому, щоб запропонувати всебічну освіту та підготовку

для випускників, які є висококваліфікованими, компетентними та здатними задовольнити потреби суспільства. Ці випускники володіють поєднанням академічної майстерності, професійного досвіду та сильних соціально-особистісних компетенцій. Вони готові сприяти організаціям, які допомагають реалізації інновацій, розробляють інноваційні продукти, створюють наукові та технічні установи й активно сприяють практичному застосуванню цих досягнень. Крім того, ДНМУ прагне надавати якісну й сучасну професійну допомогу жителям Донбасу та України.

Наше прагнення – стати лідером комплексного підходу до підвищення кваліфікації медичного та педагогічного персоналу. Це буде досягнуто шляхом використання сучасної, заснованої на дослідженнях та винахідницької освітньої основи.

Отже, після вивчення бренду ДНМУ стає очевидним, що споживачі стають все більш лояльними до бренду. Крім того, як місцеві, так і міжнародні споживачі висловлюють високий рівень задоволення освітою, яку вони отримують в університеті. Однак уявлення про лідерство бренду серед випускників є багатограним і не завжди чітко визначеним. Зусилля PR і рекламних фірм мають вирішальне значення для підвищення популярності бренду. Крім того, необхідним є ретельний аналіз того, як внутрішня аудиторія сприймає цінності бренду.

Рівень впізнаваності, який приписують бренду університету, є надзвичайно значним. Однак для того, щоб таке сприйняття було прийнято громадськістю, потрібна серія добре скерованих піар-кампаній. Так само загальна суспільна свідомість і визнання бренду університету в Україні потребують узгоджених зусиль.

Загальна історія створення та еволюції ДНМУ демонструє успішне та прогресивне встановлення його репутації. Поведінку університету на ринку можна вважати ефективною, оскільки йому вдалося зберегти стабільну частку ринку. Однак це не виправдовує раптове зростання вартості навчання.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ З УРАХУВАННЯМ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління закладу вищої освіти

Сучасний ринок освітніх послуг сприяє загостренню конкуренції, що в свою чергу висуває підвищені вимоги до керівництва вищих навчальних закладів. Це зумовлює необхідність оперативного реагування керівництва на зміни зовнішнього середовища. За таких обставин керівництво закладів вищої освіти тісно прив'язане до постійної потреби в прийнятті послідовних рішень. Це необхідно для забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг на ринку, створити ефективну організаційну структуру, проводити кадрову політику, розвивати сприятливу репутацію, і забезпечити загальну ефективність операцій.

Враховуючи унікальність закладів вищої освіти та поточний економічний клімат, рекомендується оцінювати їх ефективність за допомогою комплексного набору показників. Такий підхід спрямований на досягнення балансу між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності. Крім того, збалансована система показників має ряд переваг, зокрема [25, с. 46-50]:

Формування організації здійснюється відповідно до стратегії діяльності. Ця стратегія передбачає ретельний аналіз і визначення будь-яких переважаючих проблем в організації.

Для ефективного виконання стратегії вкрай важливо використовувати цілеспрямовані тактичні заходи, які відповідають цінностям, відображеним у відповідних показниках. Виконавцям це легше сприймати, формулюючи

точні цілі, стратегію організації можна донести до кожного працівника, гарантуючи, що вони узгоджуються із загальними цілями.

Встановлюється прямий зв'язок із системою мотивації персоналу, яка залежить від індивідуальних результатів діяльності.

Визначення пріоритетів конкретних аспектів діяльності організації для досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей є важливим компонентом. У цьому дослідженні рекомендовано прийняти добре збалансовану систему показників, яка б слугувала основою для реалізації головної мети ЗВО.

Для досягнення головної мети посилення стратегічного зростання закладів вищої освіти вкрай необхідно підвищити ефективність управління ними. Це вимагає комплексного розуміння поняття «ефективність», унікальних характеристик освітніх зусиль і сучасних соціально-економічних тенденцій. Таким чином, було визначено три ключові фактори успіху: соціальна ефективність, економічна ефективність та екологічна ефективність.

Ефективність ЗВО оцінюється, виходячи з його ідентичності як суб'єкта ринку, що пропонує комплексні освітні послуги. Він також оцінюється з точки зору його різних структурних компонентів, таких як інститути, факультети та лабораторії.

Аналіз інституційної діяльності ЗВО виділяє кілька різних типів ефективності: економічну, науково-технічну, соціальну та екологічну [36, 37].

Економічна ефективність, зокрема, є цінним показником здатності установи досягати сприятливих результатів при мінімізації витрат.

Високий рівень економічної ефективності досягається шляхом раціонального використання трудових, матеріальних і природних ресурсів, що дозволяє розширити діяльність закладу.

Варто зазначити, що економіка ЗВО значною мірою залежить від ефективного управління.

Основні обов'язки керівництва включають визначення внутрішніх сильних і слабких сторін установи, оцінку внеску кожного структурного

підрозділу в її розвиток у різних сферах діяльності (освітня, наукова, інноваційна, фінансово-економічна), моніторинг ринків послуг і роботодавців, аналіз потенційних зовнішніх загрози, а також прогнозування та вибір стратегічних напрямів фокусування.

Крім того, розглядаючи унікальні аспекти діяльності будь-якого ЗВО, вкрай важливо визнати значення його науково-технічних зусиль. Ефективність цих зусиль можна виміряти різними показниками, включаючи патенти, винаходи, публікації, дизайни та інноваційні ініціативи. Науково-технічна діяльність закладу вищої освіти дає змогу реалізовувати проекти, засновані на засадах господарського розрахунку, що є високоефективним підходом до розвитку економічних взаємовідносин з кінцевою метою збільшення доходів.

Підвищення вартості навчання для студентів-контрактників, що веде до підвищення економічної ефективності, є необґрунтованим. Це пояснюється низькою фінансовою стабільністю українського населення та великою кількістю вищих навчальних закладів, які знижують ціни, щоб утриматися на плаву. Отже, рішенням забезпечення економічної ефективності в цих умовах є матеріальне стимулювання науково-педагогічного та допоміжного персоналу. Це спонукатиме їх активізувати свої зусилля у відкритті методів збільшення прибутку та зменшення витрат навчального закладу.

Як правило, при оцінці ефективності закладів вищої освіти традиційний підхід значною мірою спирається на фінансові показники.

Однак у сфері освітніх зусиль існує кілька ключових факторів, які безпосередньо впливають на фінансові результати. Ці фактори включають рівень освіти та підготовки, що надається, різні рівні навчального процесу, ефективність зусиль із залучення здобувачів (зокрема, з точки зору професійної орієнтації та маркетингових комунікацій), кількість здобувачів, які успішно закінчили навчання, і кількість здобувачів зараховані на різні освітні програми.

Крім того, важливе значення має потенціал персоналу установи. Окрім звичайних фінансових показників, нефінансові параметри, такі як задоволеність здобувачів, репутація, імідж та впізнаваність бренду, також відіграють значну роль у визначенні ефективності ЗВО.

Враховуючи гостру конкуренцію на ринку освітніх послуг та впровадження ринкових принципів у реформування ЗВО, ці заклади активно шукають шляхи підвищення своєї привабливості для різних зацікавлених сторін, таких як абітурієнти та роботодавці. У відповідь на це багато закладів вищої освіти визнали потенційне рішення створення міцного бренду, який запам'ятовується.

Формування бренду ЗВО – складний процес, на який впливають різноманітні зовнішні та внутрішні фактори. Він покладається на думки цільових груп для формування своєї ідентичності.

Щоб зробити освітню організацію привабливою та затребуваною для цільової аудиторії, бренд використовує такі елементи, як назва, місцезнаходження, логотип, історія, фірмовий стиль та веб-сайт. Ці атрибути мають вирішальне значення для створення позитивного та привабливого іміджу організації. Тому створення та підтримка бренду є стратегічним завданням, яке вимагає постійної уваги.

Нехтування цим завданням може призвести до безсистемного формування іміджу університету, часто з негативними наслідками [23, с.8].

Як вітчизняні, так і міжнародні університети розуміють важливість формування сприятливого іміджу свого закладу, і, як наслідок, часто використовують популярну маркетингову стратегію, відому як ребрендинг.

Ребрендинг — це управлінська процедура, спрямована на встановлення та покращення ключових матеріальних і нематеріальних атрибутів університету, що дозволяє йому виділитися та виділитися на конкурентному ринку освітніх послуг.

На даний момент існує лише кілька вітчизняних університетів, які можуть з гордістю претендувати на національну репутацію.

Враховуючи цю реальність, надзвичайно важливо організувати та формалізувати різні стратегії ребрендингу для практичного впровадження в мабутньому.

Крім того, необхідно приділяти значну увагу розвитку особистої місії, яка точно відображає мету університету в регіоні, суть навчального закладу та його відмінні якості. Що стосується самого маркетингу, вищі навчальні заклади зосереджуються на донесенні своїх унікальних якостей до цільової аудиторії. Цей підхід не є винятковим для окремих закладів, оскільки такі відомі університети, як Оксфорд, Кембридж і Гарвард, також використовують подібні стратегії позиціонування. Ці навчальні заклади підкреслюють свої багаті традиції, висококваліфікований викладач, а також відданість академічній свободі та демократичним цінностям як у викладанні, так і в наукових дослідженнях. Переглядаючи західний досвід, експерти помітили, що університети Німеччини, Швейцарії та Австрії, як правило, наголошують на концепції дуальної освіти. Ця модель акцентує увагу на гармонійній інтеграції теоретичного навчання в стінах вищих навчальних закладів і практичної підготовки на різних підприємствах. При позиціонуванні брендів університетів у цих країнах особливий акцент робиться на подолання розриву між теоретичними знаннями та практичними навичками.

Бренди цих університетів асоціюються з гарантією працевлаштування та високим попитом на їхніх випускників серед абітурієнтів та їхніх батьків [1, с.89].

Концепція позиціонування університету спрямована на включення принципів, які дотримуються як академічної, так і корпоративної культури в рамках конкретного закладу, як правило, стислий опис його місії.

Заява про місію, як правило, є досить стислою та містить відмінність університету шляхом формулювання його стратегічних цілей або довгострокового бачення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Особливості національних концепцій ЗВО

Країна	Особливості національних концепцій
Великобританія	1) концепція ліберального освіти; 2) висока увага формуванню особистості того, хто навчається, його індивідуальних особливостей; 3) перевагу випускників з широкими інтелектуальними здібностями і особистісними якостями; 4) прагнення до виконання ЗВО над завдання шляхом виховання особистісних характеристик індивідуумів; 5) прагнення до високої якості дослідницької та пр. підготовки.
Франція	1) професійна, навчальна модель освіти; 2) суворе ієрархічне дотримання підпорядкованості державі; 3) високий ступінь диференціації наукової практики як всередині та і зовні закладу; 4) активізація роботи ЗВО в напрямку професіоналізації на основі результатів прагматично орієнтованої науки поза ЗВО.
Німеччина	1) значний акцент на наукові дослідження; 2) висока згуртованість і кооперація студентів і викладачів для науки і досліджень, взаємодія їх праці для спільних досліджень; 3) велика швидкість обробки результатів наукових досліджень і перетворення їх в матеріал для навчальних програм та інших навчальних цілей.
США	1) послідовна реалізація трьох моделей європейської освіти; 2) запозичення моделі англійської системи - на першому місці отримання вищої освіти у вигляді коледжів з чотирирічної підготовкою; 3) використання досвіду французького освіти, вираженого у вигляді університетів з шестирічної підготовкою; 4) активне застосування досвіду німецької вищої школи у вигляді ності на дослідження.
Японія	1) значна плановість в сфері освіти; 2) орієнтованість на довготривалі сталі зв'язки з певними суспільними верствами - елітарність; 3) орієнтир на пріоритети та очікування споживачів освітніх послуг; 4) спрямованість на фірмові щодо персоналу організації; 5) високий ступінь орієнтації на вимоги до внутрішньофірмової атмосфері, на традиції до персоналу; 6) кастовий і елітарний принципи побудови моделі ЗВО.

Джерело: [1, С. 98]

На освітні рамки, що впроваджуються в різних країнах, значною мірою впливає їхня національна структура, яка охоплює політичну систему, колективне мислення, культурні цінності, історичне походження, традиції та усталену соціально-економічну систему [1, с.141].

Хоча міра, до якої окремі навчальні заклади втілюють відмінні риси національних моделей вищої освіти, може бути різною, ці характеристики загалом очевидні та помітні.

У сучасному контексті вкрай важливо гарантувати постійне та стійке зростання закладу вищої освіти. Щоб досягти цього, стає вкрай важливим коригувати стратегії управління цими установами відповідно до внутрішніх і зовнішніх факторів.

Ця стратегічна адаптація необхідна для ефективної боротьби зі специфічними факторами, які перешкоджають розвитку та перешкоджають конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

На рівень розвитку сфери вищої освіти впливає безліч факторів, деякі з яких важко передбачити чи оцінити. Тому вкрай важливо розподілити ці фактори за різними категоріями: ті, що створюють можливості для зростання та просування (називаються сильними сторонами), і ті, що перешкоджають прогресу та перешкоджають розвитку (називаються загрозами).

Для проведення ретельного SWOT-аналізу системи вищої освіти важливо визначити ключові групи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Це зрештою підвищить ефективність освітніх ініціатив у закладах вищої освіти (рис. 3.1).

Елементи, що складають внутрішнє середовище, охоплюють комплекс факторів, які входять до сфери діяльності ЗВО і підлягають безпосередньому управлінському впливу.

Ці фактори можна розділити на дві основні групи: економічні та соціальні.

Елементи, що складають внутрішнє середовище, охоплюють комплекс факторів, які входять до сфери діяльності ЗВО і підлягають безпосередньому управлінському впливу.

Ці фактори можна розділити на дві основні групи: економічні та соціальні.

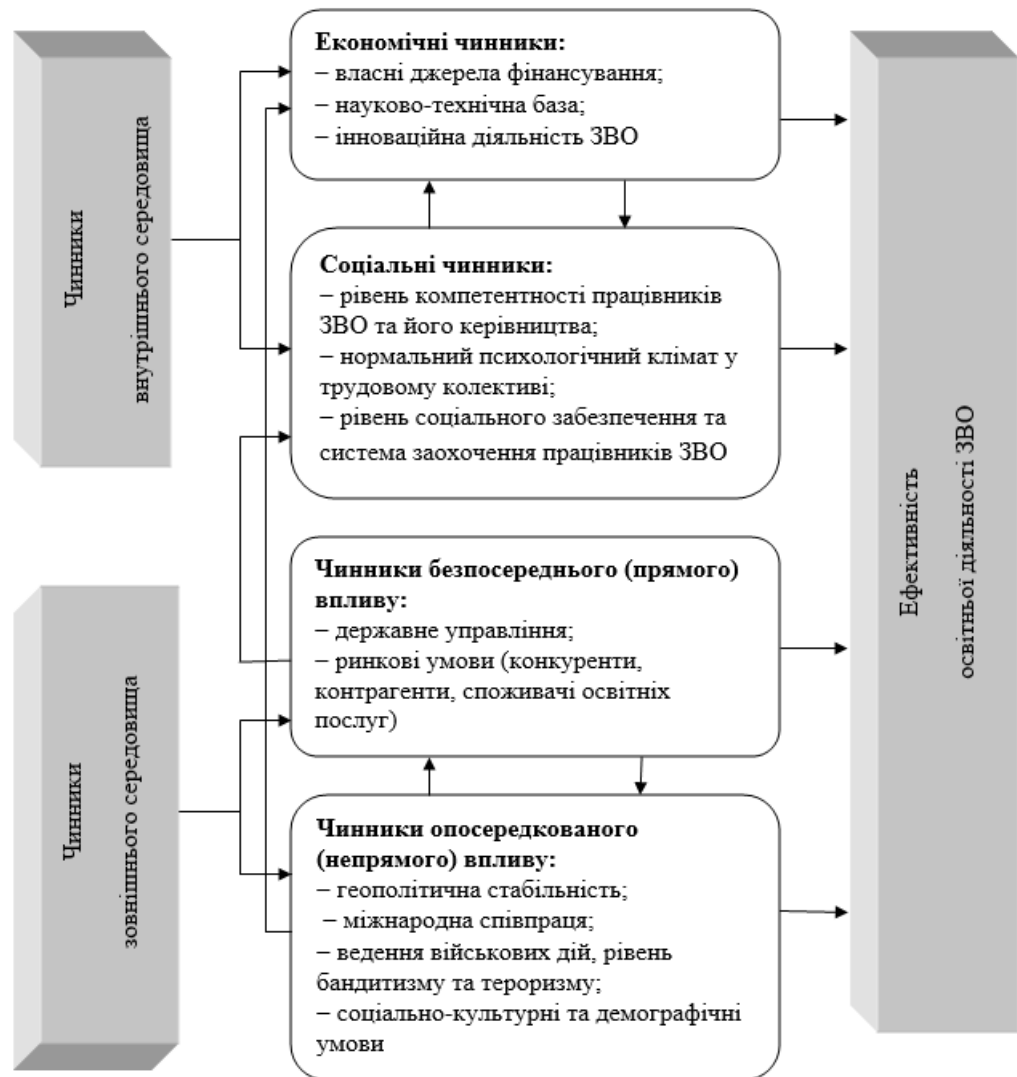


Рис. 3.1. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну ефективність освітньої діяльності ЗВО

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Соціальні елементи внутрішнього середовища охоплюють мікроклімат і ступінь соціальної захищеності співробітників вищих навчальних закладів.

Отже, у внутрішньому середовищі необхідно враховувати такі соціальні чинники: рівень кваліфікації керівництва закладу, професорсько-викладацького складу та інших категорій персоналу; створення системи підтримки працівників з інвалідністю та інших категорій персоналу; наявність системи стимулювання та управління персоналом; забезпечення

можливостей для самореалізації співробітників; і підтримання здорової психологічної атмосфери всередині робочої сили.

Щоб зрозуміти економічну спроможність вищих навчальних закладів, необхідно розглянути всю сукупність їхніх ресурсів і можливостей. Ці фактори зрештою визначають траєкторію їх діяльності за конкретних обставин.

Серед основних елементів – наявність у ЗВО внутрішніх джерел фінансування технічного прогресу, доступність як матеріально-технічної, так і науково-технічної бази, використання сучасних технологій.

Дотримуючись цих принципів, навчальні заклади можуть, по-перше, залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до ландшафту освітніх послуг, що постійно змінюється.

По-друге, вони можуть залучати нових студентів, у тому числі з іноземного походження.

При оцінці економічної ефективності освітньої діяльності вищого навчального закладу важливо враховувати зовнішнє середовище, яке охоплює всі фактори, що знаходяться поза контролем закладу.

До цих чинників належать рішення та закони, прийняті органами державної влади та місцевого самоврядування, а також міжнародне партнерство та конкуренти на ринку освітніх послуг.

Вплив цих зовнішніх факторів не тільки впливає на установу, а й взаємодіє один з одним.

У сучасних умовах необхідне розширення сфери зовнішнього впливу. Раніше увага була зосереджена на економічних і технічних обставинах, але тепер вона включає соціальні цінності та аналіз політичної та правової відповідальності.

Важливим фактором, що впливає на мінливе зовнішнє середовище, є скорочення різноманітних ресурсів, таких як зменшення кількості абітурієнтів, старіння матеріально-технічного обладнання та скорочення фінансування. Ці обставини призводять до загострення конкуренції на

ринку освітніх послуг, оскільки ресурси стають обмеженими, що зумовлює необхідність розробки більш ефективних методів управління закладами вищої освіти.

Постійні конкурентні переваги сучасних закладів вищої освіти покладаються на їхні зв'язки з різними зацікавленими сторонами. Ці зацікавлені сторони включають осіб, які споживають освітні послуги та інші пропозиції, що надаються такими закладами, ринок праці та постачальників, які надають доступ до ресурсів найвищого рівня.

Таким чином, процес вдосконалення діяльності закладів вищої освіти є дуже складним з огляду на специфіку своєї діяльності, адже залежить від широкого кола факторів як відкритий соціальний інститут.

Беручи до уваги аналіз досліджуваного закладу вищої освіти, вважаємо, що доречно запропонувати такі напрями вдосконалення його діяльності, а саме:

1. підтримка та впровадження англомовних програм, а також започаткування франкомовних програм. Крім того, існує потреба координувати поточні можливості навчання англійською та французькою мовами.

2. для забезпечення всебічного володіння мовою необхідно запровадити обов'язкове тестування та викладання англійської мови на всіх рівнях освіти, включаючи бакалаврат, магістратуру та аспірантуру, за всіма напрямками навчання в університеті.

3. система підтримки має сприяти участі науковців університету в середньострокових і довгострокових стажуваннях як в Україні, так і за кордоном.

4. створення системи підтримки для сприяння залученню вчених до міжнародних конференцій.

5. в університеті необхідно розробити програму підвищення професійного зростання та міжнародної мобільності науково-педагогічних працівників. Така програма повинна передбачати можливості навчання,

перепідготовки та підвищення кваліфікації як у країнах ближнього, так і далекого зарубіжжя.

6. створити необхідні передумови для залучення вчених з іноземних держав.

7. розробити та впровадити систему міжнародного рекрутингу.

8. підвищення мобільності аспірантів у міжнародному масштабі.

9. створити комплексний набір ініціатив, щоб залучити випускників інших закладів до навчання в університеті.

10. Залучення іноземних випускників в аспірантуру і докторантуру університету.

12. Введення програми «Забезпечення житлом молодих вчених» на рівні муніципальних програм.

14. Висвітлення інформації про університет та його освітніх послуг у засобах масової інформації та у соціальних мережах.

А також, важливо, на рівні Міністерства освіти і науки, за участі міжнародних донорів, забезпечити створення необхідної інфраструктури університету з усіма необхідними лабораторіями та обладнанням з метою відновлення реноме «кращого медичного університету».

Вважаємо, що представлений план заходів сприятиме зміцненню позицій ДНМУ на ринку освітніх послуг і підвищенню привабливості медичного університету серед абітурієнтів.

3.2. Проектна діяльність як інструмент вдосконалення діяльності закладу вищої освіти

У сучасному глобальному освітньому ландшафті вищі навчальні заклади, які активно поєднують надання базових освітніх послуг з новітніми науковими проектами та технологіями (тобто проектною діяльністю), стають все більш успішними. Розробка проектів та участь у різноманітних програмах фінансування вітчизняних та іноземних донорських організацій є

ключовими факторами конкурентоспроможності вищих навчальних закладів. Крім того, розвиток проектної діяльності впливає на активізацію інноваційної діяльності суб'єктів господарювання.

Це впливає на підвищення конкурентоспроможності державної економіки та продуктивності праці.

З огляду на це університетам необхідно розробляти та впроваджувати ефективні наукові програми для забезпечення своєї конкурентоспроможності, що є вкрай важливим для виходу України з кризи.

Пріоритетом сучасної національної політики багатьох країн світу є формування та реалізація ефективної національної стратегії розвитку університетів, яка дозволить університетам інтегруватися в глобальну систему знань, забезпечувати найвищі освітні стандарти та результати наукових досліджень, а отже, отримати високу освіту. конкурентна позиція. Для досягнення проголошених цілей уряди різних країн удосконалюють законодавство, розробляють відповідні механізми та інструменти, реалізують окремі завдання в плані дій щодо розвитку національних ключових університетів. При цьому обов'язковим елементом є додаткове цільове фінансування оплати університетів з державного бюджету, розмір якого визначається офіційними документами та використання якого чітко регламентується [12]. Конкурентні відносини в освітній сфері спонукають вищі навчальні заклади розвивати матеріально-технічну базу та підвищувати якість навчання. Проте українська освітня та наукова галузі, незважаючи на певні успіхи, все ще не відповідають провідним світовим стандартам з ряду причин. Однією з найважливіших є система фінансового забезпечення, яка не сприяє її розвитку.

У країнах ОЕСР в середньому 25% витрат на вищу освіту витрачається на дослідницьку діяльність. У Швеції, Швейцарії та Великобританії рівень витрат на дослідження перевищує 45%.

В Україні цей показник у 2021 році становив 3%, хоча згідно з Законом України «Про освіту». Рівень фінансування досліджень має становити не

менше 10% від загального фінансування вищої освіти країни. Така значна різниця з розвиненими країнами світу не може негативно позначитися на стані наукової діяльності українських університетів. Крім того, у розвинутих країнах фінансування науково-дослідних установ значно підтримується приватними компаніями [11].

У складних військово-економічних умовах розраховувати на великі бюджетні кошти українським науковцям недоцільно. У разі зниження рівня фінансування наукових організацій, зниження вартості обладнання та матеріалів, зменшення майбутніх досліджень, перехід до реалізації короткострокових проектів на основі наявних розробок. Матеріально-технологічні основи нашої науки як матеріально, так і морально застаріли. З іншого боку, платоспроможність більшості суб'єктів господарювання є низькою, що призводить до зниження попиту на фінансову підтримку технологічних продуктів. Український бізнес, як правило, не хоче фінансувати науку, а натомість знаходить інші пріоритети, на які витрачати свої гроші в нестабільних обставинах. Перспективні наукові розробки, що забезпечують розвиток високотехнологічних і наукомістких виробництв, мають тенденцію до зменшення. Наука, особливо університетська, має дуже низьку участь у процесі соціально-економічної трансформації, особливо у формуванні національної інноваційної економіки [12].

Обсяг фінансування впливає на забезпеченість його науково-технічними ресурсами. Враховуючи величезний науково-технічний потенціал країни, фінансова підтримка наукової діяльності є недостатньою, а економічна віддача наукових досліджень – низькою. Достатнє фінансове забезпечення наукової діяльності є матеріальною основою реалізації наукових ідей і необхідною умовою втілення наукових ідей у науково-технічній продукції.

Світовий досвід показує, що рівень наукового фінансування відіграє важливу роль у забезпеченні національного добробуту, тому важливо фінансувати як фундаментальні, так і прикладні наукові дослідження. Наука

– сфера, де капіталовкладення є найефективнішим. У світовій практиці прибуток капітальних вкладень у цю сферу вважається 100-200%, що значно перевищує прибуток інших галузей.

Підвищення якості наукових досліджень та забезпечення конкурентоспроможності науки, потреби в ній у виробництві та суспільстві визначається такими чинниками: необхідністю створення нових організаційно-правових та ресурсних умов для стимулювання наукових досліджень, ефективними механізмами визначення пріоритету наукових досліджень. напрям наукового розвитку . науки і техніки, формування ефективних систем трансляції наукових знань у практичні результати, перетворення результатів наукових досліджень у виробництво, що дасть можливість країні зосередити ресурси та фінансування на пріоритетних сьогодні напрямках досліджень, Посилити відповідальність керівників науково-технічного розвитку за результати [11]. Але цього можна досягти лише за умови, що результати наукових досліджень будуть потрібними та цікавими не лише для країни, а й для міжнародної спільноти.

Невеликий обсяг бюджетних коштів вимагає від ЗВО постійного пошуку інших джерел привабливих фінансових ресурсів для стабільного розвитку. Найперспективнішим джерелом у сучасних умовах є залучення коштів для фінансування університетських проектів, що забезпечить їх конкурентоспроможність у сучасних умовах. Ними можуть бути гранти від різних донорів, що розвивають грантові програми. Такий підхід зараз домінує в Європі та США. Його очевидна перевага полягає в тому, що він може контролювати валідність наукових досліджень, тобто ступінь задоволення потреб суспільства в наукових знаннях. Уявлення про ефективність наукового фінансування базується на тому, що отримання фінансування передбачає конкурентний процес, а дієві конкурентні механізми є запорукою успішної еволюції [10, с.130].

Однією з великих переваг грантової програми є конкурсний відбір проектів, оскільки відбираються найбільш здійсненні та ефективні проекти,

тож можна визначити найкращий спосіб вирішення проблеми. Це створює здорову конкуренцію серед претендентів і стимулює розвиток ефективних проектів, спрямованих на вирішення поточних проблем.

За результатами розгляду експертним комітетом програми наукові проекти та дослідники, які набрали найвищі бали, отримують фінансування. Відмінність грантової системи від пожертви полягає в наявності експертного відбору, система пожертвування зазвичай надається за бажанням донора без експертної оцінки, і в більшості випадків не вимагає підготовки та подання спеціальної тендерної документації. У найбільших наукових фондах світу гранти рідко становлять понад 30% від загальної кількості заявок, що дозволяє нам розглядати конкурси на гранти як середовище високої конкуренції серед учених і наукових груп.

Як механізм фінансування наукових досліджень, фінансування має такі характеристики:

- 1) безоплатність (надається безкоштовно);
- 2) необоротність;
- 3) підтримувані цільові властивості, адресність;
- 4) соціальна корисність;
- 5) Конкурентоспроможність.

Використання процесу рецензування як ключового елемента в оцінці наукових проектів, поданих на конкурс, визначає символічну цінність гранту. Експерти високо оцінили заявки на фінансування та ухвалили авторитетні рішення, які «гарантують» відповідність дослідження високим вимогам науковості, актуальності та новизни. Таким чином, фінансування досліджень є не лише механізмом розподілу економічних ресурсів, а й наукового капіталу [14].

Сучасна система фінансування наукових досліджень є не лише фактором підтримки якості наукових досягнень за рахунок конкурентоспроможності наукових проектів, а й одним із механізмів трансформації наукового капіталу в науковий. Галузь науки, оскільки за

допомогою грантів виділяються не лише економічні ресурси, а й не менш важливі для науковців символічні ресурси (визнання науковим співтовариством відповідних досягнень науковців). Окрім публікацій у резонансних наукових журналах, отримання наукових премій тощо, отримання фінансування дослідження також призводить до підвищення рейтингу вченого в загальній структурі наукової галузі [16].

Для учасників проекту переваги участі в грантовій програмі показано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Переваги участі у грантових програмах для закладів вищої освіти та її НПП

джерело: сформовано автором

Формування проекту починається з формування ідеї, яка є відповіддю на будь-яку проблему, що потребує вирішення.

Основні етапи підготовки проекту до грантової програми наведено на рис. 3.3.

Сьогодні фінансова діяльність виходить за межі особистих інтересів самих науковців і все більше становить інтерес для керівництва організацій, в яких вони працюють.

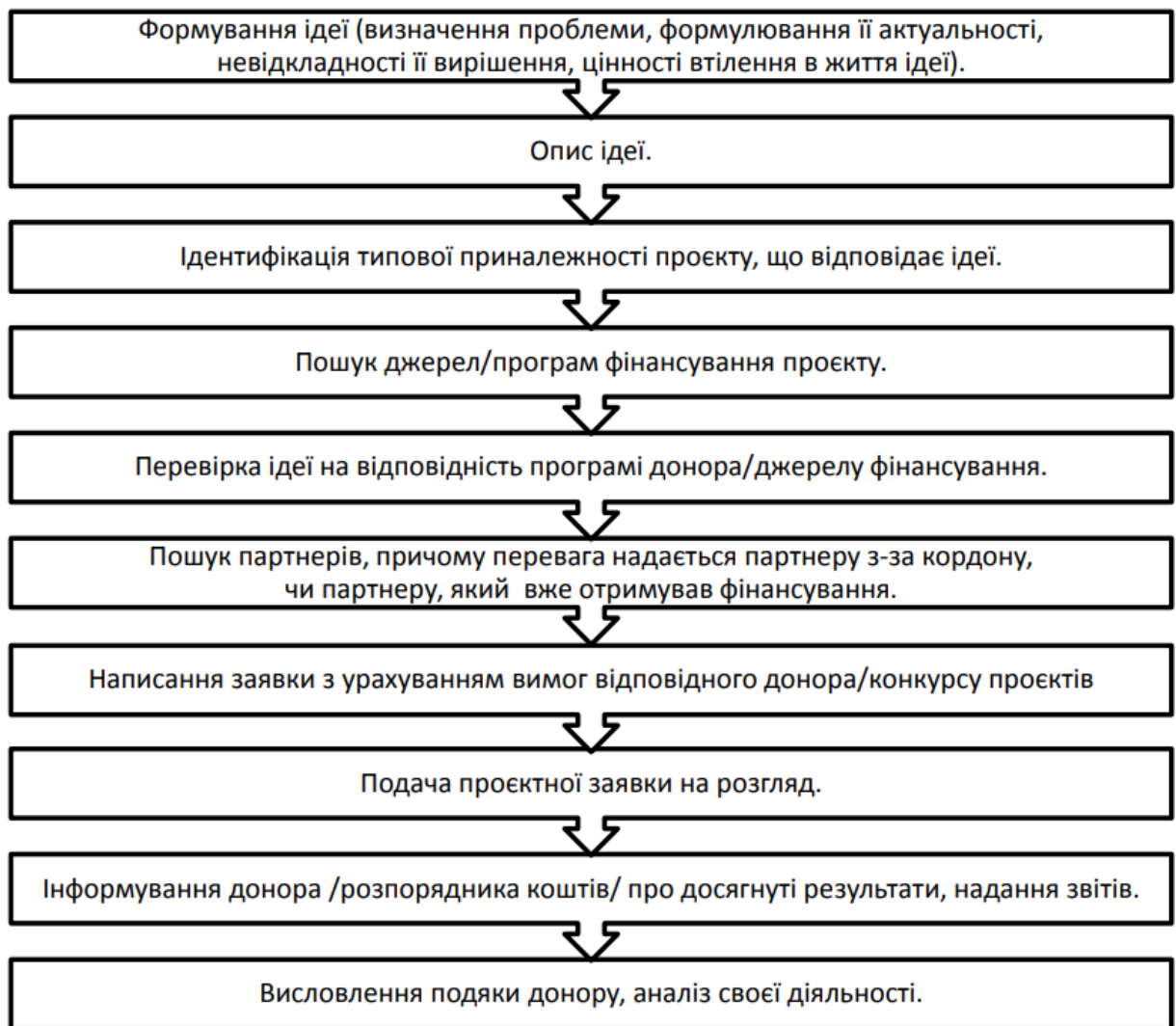


Рис. 3.3. Алгоритм підготовки проектів для отримання фінансування

джерело: сформовано автором

По-перше, згідно з внутрішніми правилами та статутними умовами організації, певний відсоток грантів надходить до бюджетів університетів та

наукових установ для підтримки та розвитку інфраструктури та задоволення інших потреб.

По-друге, в деяких країнах успіх наукових організацій у залученні конкурсного фінансування є одним із основних критеріїв оцінки їх ефективності та використовується при розподілі наукових бюджетних коштів.

По-третє, обсяг отриманого фінансування є важливою складовою репутації університету та його наукової репутації. Усі ці чинники спонукають керівництво університетів посилювати тиск на дослідників та стимулювати їх участь у конкурсах на фінансування [12].

Чим більше фінансування отримує ЗВО, тим вищий його рейтинг у сфері освіти та науки. Цьому сприяють ключові показники, досягнуті завдяки фінансуванню діяльності таких проектів: публікація статей у виданнях, що індексуються SCOPUS та WoS, захист докторських та кандидатських дисертацій, отримання патентів на українські винаходи, свідоцтв про авторство наукових праць тощо. Тому в сучасних умовах необхідно все більше уваги приділяти управлінню конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів.

Важливою складовою його реалізації є активізація науково-педагогічного потенціалу в проектній діяльності за участю талановитих студентів.

Перспективним підходом до вдосконалення системи фінансування проектів вищої освіти є залучення донорських коштів через участь у різноманітних схемах фінансування.

Національна система вищої освіти України має величезний потенціал для розвитку, більш ефективного використання якого, підкріплене відповідним фінансуванням, може стати основою для створення конкурентоспроможних університетів нашої країни.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного аналізу теоретичних та практичних аспектів вдосконалення діяльності закладу вищої освіти можемо констатувати наступні висновки:

Донецький національний медичний університет – це потужний навчально-виховний і науковий центр України, який входить в ТОП-10 найкращих медичних закладів країни.

На сьогодні, зменшення кількості студентів через демографічну кризу та привабливіші умови вступу та навчання у ЗВО інших країн, зростання конкуренції через перенасиченість ринку освітніми закладами, низька оплата праці науково-педагогічного персоналу на фоні збільшення вимог щодо кількісних показників їхньої роботи, постійне недофінансування вищої освіти та недостатньо дієві заходи, здійснені в рамках державного регулювання цієї сфери призвели до погіршення якості освітніх послуг та зниження престижності здобуття вищої освіти.

Сьогодні гострою проблемою на державному рівні залишається забезпечення територіальної доступності якісної освіти в цілому і вищої зокрема.

Важлива роль належить керівникам закладів вищої освіти, їх умінню володіти новими методами управління, своєчасно змінювати стереотипи, що склались у закладі вищої освіти.

Ще одним не менш вагомим показником модернізації вищої освіти є впровадження в навчальний процес Інтернет-технологій, що являють собою необмежене інформаційне джерело – механізм, який допомагає залучити до освітньої сфери додаткові ресурси (інформаційні, фінансові).

В сучасних умовах поглиблення широкої кількості викликів, які існують в освітньому середовищі, перед закладами вищої освіти постає нагальна потреба введення нових стратегій, однієї з яких може бути проведення ребрендингу університету, який може бути запроваджений з

метою підвищення обсягів здобувачів, які можуть бути залучені на навчання або посилення проєктної діяльності як ефективного інструменту підвищення рівня інтернаціоналізації закладів вищої освіти.

Проведений SWOT-аналіз допоміг виявити перспективи розвитку ДНМУ, а також існуючі ризики.

Запропонована концепція ребрендингу ДНМУ складається з таких елементів: цінностей, які важливі для споживачів (популярність, престижний диплом, історії та традиції університету, успішне працевлаштування); ідентифікації бренду - привабливість ДНМУ, позитивне ставлення керівництва університету до споживачів освітніх послуг; асоціації, що виникають з ЗВО - історія, випускники, яскраві успіхи і події з життя університету; основні і додаткові освітні програми, магістратуру, аспірантуру, дослідницьку і наукову діяльність; індивідуальність бренду.

Загалом, здійснення ребрендингу є досить актуальним в сучасних умовах, що склалися в освітній сфері. Він дасть змогу підвищити визнання та позиціонування вітчизняних ЗВО на ринку освітніх послуг

Доведено, що в сучасному глобальному освітньому просторі можуть досягти успіху ті заклади вищої освіти, які активно поєднують надання послуг базової освіти з новітніми науковими проєктами та технологіями (тобто проєктною діяльністю).

Виходить, що існує потреба знайти ефективні механізми фінансування наукових досліджень у вищій освіті.

Гранти визначено як найефективніше джерело фінансування досліджень у вищій освіті. Визначено переваги участі в грантовій програмі для учасників проєкту. Розроблено алгоритм підготовки проєктів схем фінансування. Встановлено, що програмна діяльність закладів вищої освіти впливає на їхні рейтинги у сферах освіти та науки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біліченко С.П. Якість вищої освіти в Україні – наближення до Європейських стандартів / С.П. Біліченко // Проблеми та перспективи розвитку національних економік в сучасних умовах. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Збірник наукових праць. – Тернопіль: Крок, 2013. – С.55-57.
2. Біліченко С.П. Стратегічні напрями модернізації освіти в Україні. / С.П. Біліченко // Materiály VIII mezinárodní vědecko – praktická konference «Dny vědy – 2012». – Díl 31. Pedagogika: Praha. 27.03-05.04.2012 Publishing House «Education and Science», 2012 – С. 18-23.
3. Біліченко С.П. Впровадження інновацій в освітній галузі України / С.П. Біліченко // Materiały X Międzynarodowej naukowipraktycznej konferencji «Naukowa myśl informacyjnej powieki – 2014» Volume 16. Pedagogiczne nauki. : Przemysł. Nauka i studia, 2013 – С.34-40.
4. Братко М. В. Сутнісний зміст поняття «освітнє середовище ВНЗ» / М.В. Братко // Педагогічна освіта: теорія і практика: зб. наук. пр. – Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2012. – С. 50-55.
5. Варналій З.С. Роль економіки знань у розвитку національної інноваційної системи / З.С. Варналій // Наука и бизнес. Экономика знаний. I междун. научн.-практ. форум. – Днепропетровск, 2015. – С.60- 65.
6. Гаращук О.В. Основні функції вищої освіти України в контексті її модернізації та євроінтеграції / Куценко В.І. // Міжнародний науковий вісник. – 2014. – Вип. 8(27). – С. 7–16.
7. Геєць В.М. Характер перехідних процесів до економік знань / В. М. Геєць // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 6 (4-14).
8. Гончаренко С. У Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України / під ред. В. Г. Кременя. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С.614-616.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Редкол.: С. В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр "Академія", 2000. – 864 с.

10. Жук Л.В. Системи науково-технічної діяльності закладів вищої освіти України: формування, оцінювання, управління / Л.В. Жук. – Львів: Львівська політехніка, 2019. – 135 с.
11. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 2443 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244319/n108> (із змінами від 01.01.2019 року).
12. Івашова Н. В. Формування бренд-орієнтованої системи управління організації: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Івашова Н.В. – Суми, 2010. - 21 с.
13. Каленюк І. С. Розвиток вищої освіти та економіка знань : [монографія] / І.С. Каленюк, О.В. Куклін. – К. : Знання, 2012. – 343 с.
14. Каленюк І. С. Розвиток вищої освіти та економіка знань : [монографія] / І. С. Каленюк, О. В. Куклін. – К. : Знання, 2012. – С. 54
15. Каленюк І. С. Особливості регулювання ринку освітніх послуг: Монографія / І. С. Каленюк, Л. І. Цимбал. // Чернігів : ЧДІЕіУ, 2011. – 184 с.
16. Карзун І.Г. Інтегральна оцінка рівня інноваційного розвитку системи закладів вищої освіти / І. Г. Карзун // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2016. – № 3 (90). – С. 3-7.
17. Квіт С. М. Реформи в освіті – запорука успішних реформ в Україні загалом / Урядовий кур'єр, 29 квітня 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/sergij-kvit-reformi-v-osviti-zaporuka-uspishnih-re/>
18. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/53>.
19. Корсак К. В. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України / під ред. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С.99.
20. Колот А. Трансформація чинників розвитку вищої освіти: причина, природа, змістові характеристики // Вища школа. – № 1, 2008 – С. 47
21. Кремень В.Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи) / В.Г. Кремень // К.: Грамота, 2003. - 216 с.

22. Куклін О. В. Економічні аспекти вищої освіти / Куклін О. В. – К. : Знання України, 2008. – 331 с.
23. Курко М. Н. Роль вищої освіти в умовах становлення правової держави / М. Н. Курко // Форум права. – 2010. – № 2. – С. 224–230 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/FP/2010-2/10kmncpd.pdf>
24. Лавриненко Л.М. Інноваційний розвиток трудового потенціалу в сучасних умовах / Л.М. Лавриненко // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. – Хмельницький. – 2014. – № 1. – С. 18-25.
25. Лавриненко Л.М. Інноваційно-креативний потенціал – основа наукоємної економіки / Л.М. Лавриненко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 5-1. – С.158-164.
26. Левіцька Н.В. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України / під ред. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С.3.
27. Левченко О.М. Концептуальні засади державного регулювання процесу відтворення професіонального потенціалу України : Дис. д-ра екон. наук : 08.00.03 / О.М. Левченко. – К., 2010. – 413 с.
28. Левченко О. М. Напрями трансформації підходів до менеджменту якості освітніх послуг вищих навчальних закладів України / О. М. Левченко // Економіка і регіон. ПолтНТУ, 2011. – С. 113-117.
29. Левченко О.М. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: колективна монографія / [За заг. ред. д.е.н., проф. О.М. Левченка]. – Кіровоград: Ексклюзив-Систем, 2015. – 580 с.
30. Левчук О. В. Умови підвищення якості професійної підготовки фахівців різних профілів: монографія / Левчук О.В. // Сучасні освітні технології у професійній підготовці фахівців аграрного профілю // Вінниця: ВНАУ, 2015. – С.168-178.
31. Луговий В. І. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України / під ред. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С.24.

32. Луговий В. І. Проблема понятійно-категоріального апарату педагогічної науки / Луговий В.І. // Педагогічна і психологічна науки. – К.: Педагогічна думка, 2007 – С.24 – 35.

33. Науково-аналітична записка "Тенденції інноваційно-технологічного розвитку економіки України" / За ред. д. екон. наук Л.І. Федулової. – Київ: ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2013. – 19 с.

34. Новіков О. М. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України / під ред. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С.25.

35. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: [монографія]. – К., 2001. – 208 с.

36. Огаренко В. М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг: Монографія / В. М. Огаренко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 328 с.

37. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навч. року: статистичний бюлетень. – К. – 2013. – 188 с.

38. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на 2012 – 2010 роки: Указ Президента України № 344/ 2013 від 25.06.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

39. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти // Постанова КМУ від 15 квітня 2015 р. № 244 [Електронний ресурс]. – Джерело з інтернету: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-п4>.

40. Сайт ДНМУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dnmu.edu.ua/finansova-ta-byudzhetna-zvitnist/>

41. Сисоєва С. О. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України / під ред. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – С.7.

42. Сорока О.В. Бренд закладу вищої освіти, як основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/15.pdf

43. Телетов О.С. Брендинг та ребрендинг в умовах сучасних виробництв / О.С. Телетов. – Львів:Львівська політехніка, 2010. – 504 с.

44. Тітар О. О. Освіта як фактор економічного зростання України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / О. О. Тітар. – Харків, 2009. – 17 с.

45. Ушенко Н.В. Освітні потреби в умовах розбудови економіки знань / Н.В. Ушенко // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 4 (70). – С. 22-31

46. Фадєєв В. І. Характеристика тенденцій розвитку сучасної вищої школи / В.І Фадєєв // Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки». Вип. 163. – Черкаси : ЧНУ, 2009. – С. 141–145.

47. Шевченко Н.В. Вища освіта як механізм формування кар'єрного росту спеціаліста / Н.В. Шевченко. – Харків, 2007. – 135 с.

48. Черниш О.В. Сучасний стан та проблеми фінансування вищої освіти в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 4. – Т. 3(178). – С. 141–144.