

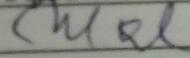
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

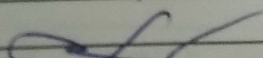
Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти  
«Запорізький національний університет»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗОКС  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту  
Денисенко Д. Ю.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
доктор філософських наук, професор  
Шавкун І.Г. 

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент  
Олійник О.М. 

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«    »      2020 року

З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Денисенко Денис Юрійович

1. Тема роботи «Управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти «Запорізький національний університет»

керівник роботи: Шавкун І.Г., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2 ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

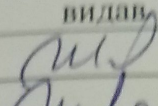
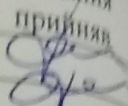
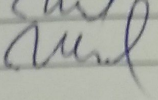
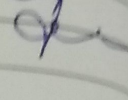
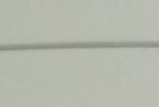

3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

19 таблиць

9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шавкун І.Г.		
2	Шавкун І.Г.		
3	Шавкун І.Г.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-22.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент

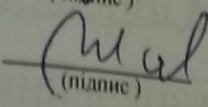
Керівник роботи

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

  
(підпис)

Д. Ю. Денисенко  
(ініціали та прізвище)

  
(підпис)

І. Г. Шавкун  
(ініціали та прізвище)

  
(підпис)

С. В. Маркова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 100 с., 9 рис., 19 табл., 55 джерел.

Об'єкт дослідження: процеси управління інноваційним розвитком Запорізького національного університету.

Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування механізму управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти.

Мета роботи: обґрунтування рекомендацій щодо формування та реалізації механізму управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу для забезпечення його економічного зростання.

Методи дослідження: загальнонаукові\* та специфічні методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ та процесів: аналізу та синтезу, індукції та дедукції; методи логічного узагальнення.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних основних задач: визначено сутність та складові інноваційного розвитку закладу вищої освіти; проаналізовано методи та моделі забезпечення інноваційного розвитку закладу вищої освіти; систематизовано сучасні підходи до організації управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти; досліджено конкурентне середовище Запорізького національного університету; охарактеризовано потенціал інноваційного розвитку Запорізького національного університету; здійснено стратегічне планування інноваційного розвитку Запорізького національного університету; виявлено ключові фактори впливу на інноваційний розвиток Запорізького національного університету; визначено перспективні напрямки розвитку системи фінансування інноваційного розвитку Запорізького національного університету.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи в системі регулювання діяльності вищих навчальних закладів України; офіційні дані Державної служби статистики і Міністерства освіти та науки України; фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ЗВО та інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних основ і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методично-прикладних засад організації системи управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти Запорізький національний університет.

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, УПРАВЛІННЯ, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, ПОТЕНЦІАЛ.

## ABSTRACT

Master's qualification work: 100 pages, 9 pictures, 19 tables, 55 sources.

Research Object: Innovation Management Processes of Zaporizhzhya National University.

Subject of research: theoretical, scientific-methodical and practical aspects of formation of the mechanism of management of innovative development of higher education institution.

Purpose: to substantiate the recommendations on the formation and implementation of a mechanism for managing the innovation development of higher education institution to ensure its economic growth.

Research methods: general scientific and specific methods of knowledge of the objective nature of economic phenomena and processes: analysis and synthesis, induction and deduction; methods of generalization.

The specificity of the work is to solve the following main tasks: the essence and components of the innovative development of the higher education institution are determined; methods and models of providing innovative development of higher education institution are analyzed; modern approaches to the organization of management of innovative development of higher education institution are systematized; investigated competitive environment of Zaporizhzhya National University; the potential of innovative development of Zaporizhzhya National University is characterized; strategic planning of innovative development of Zaporizhzhya National University was carried out; identified key factors influencing the innovation development of Zaporizhzhya National University; the perspective directions of development of the system of financing innovative development of Zaporizhzhya National University are determined.

The information base of the research is the legal documents in the system of regulation of the activity of higher educational establishments of Ukraine; official data of the State Statistics Service and the Ministry of Education and Science of Ukraine; basic research of domestic and foreign scientists on the management of HEA and innovative development of economic entities.

The scientific novelty of the obtained results is to deepen the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for the formation of a mechanism for managing the innovative development of a higher educational institution.

The practical significance of the obtained results lies in the development of methodological and applied foundations of the organization of the management system of innovative development of a higher educational institution.

INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION, MANAGEMENT, INNOVATIVE DEVELOPMENT, MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT, POTENTIAL.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ .....	4
ABSTRACT .....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	10
1.1 Сутність поняття «інноваційний розвиток» закладу вищої освіти.....	10
1.2 Методи і моделі забезпечення інноваційного розвитку закладу вищої освіти .....	19
1.3 Сучасні підходи до організації управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти .....	28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ .....	45
2.1 Конкурентне середовище Запорізького національного університету .....	45
2.2 Характеристика потенціалу інноваційного розвитку Запорізького національного університету .....	55
2.3 Стратегічне планування інноваційного розвитку Запорізького національного університету .....	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ .....	70
3.1 Ключові фактори впливу на інноваційний розвиток Запорізького національного університету .....	70
3.2 Напрямки розвитку системи фінансування інноваційного розвитку Запорізького національного університету .....	81
ВИСНОВКИ .....	91
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	95

## ВСТУП

Трансформаційні зміни в українському суспільстві, реформування вітчизняної економіки, посилення євроінтеграційних процесів, приєднання України до Болонського процесу та прийняття нових Законів України «Про вищу освіту» та «Про освіту» ініціюють необхідність реформування вітчизняного освітнього простору та вдосконалення системи вищої освіти. Формування інноваційної моделі розвитку суспільства розширює коло функціональних особливостей системи вищої освіти в напрямку розробки нових наукових ідей, технічних рішень та підготовки фахівців нового рівня. Одним із шляхів модернізації освітньої системи України є забезпечення інноваційного розвитку вищих навчальних закладів, посилення міжнародної кооперації та розширення їх автономії.

Вагомий внесок у вивчення проблем розвитку вищої школи, зокрема і на засадах інноваційності, як на макро-, мезо-, так і на мікрорівнях внесли такі вітчизняні вчені, як: Б. М. Андрушків, Д. Т. Бікулов, А. В. Ромін, І. О. Тарасенко, В. Є. Сафонова та інші.

Віддаючи належне здобуткам науковців у цій галузі економічної науки, слід вказати на об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і практичних розробок стосовно комплексного підходу до функціонування системи вищої освіти в контексті інноваційного розвитку. Значний науковий інтерес та практична значимість системного формування ефективного механізму управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу, створення та впровадження якого забезпечить підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості вищого навчального закладу, обумовили вибір теми дослідження, визначили мету та завдання дисертаційної роботи.

Метою роботи є обґрунтування рекомендацій щодо формування та реалізації механізму управління інноваційним розвитком вищого навчального

закладу для забезпечення його економічного процвітання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити сутність та складові інноваційного розвитку закладу вищої освіти;
- проаналізувати методи та моделі забезпечення інноваційного розвитку закладу вищої освіти;
- систематизувати сучасні підходи до організації управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти;
- дослідити конкурентне середовище Запорізького національного університету;
- охарактеризувати потенціал інноваційного розвитку Запорізького національного університету;
- здійснити стратегічне планування інноваційного розвитку Запорізького національного університету;
- виявити ключові фактори впливу на інноваційний розвиток Запорізького національного університету;
- визначити перспективні напрямки розвитку системи фінансування інноваційного розвитку Запорізького національного університету.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним розвитком Запорізького національного університету.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти формування механізму управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу.

При виконанні роботи використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об'єктивної природи економічних явищ та процесів: аналізу та синтезу, індукції та дедукції - при уточненні понятійно-категорійного апарату; абстрактно-логічний метод - для систематизації складових інноваційного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО); методи спостереження та порівняння - для дослідження особливостей системи фінансового забезпечення ЗВО; методи синтезу та аналізу - для узагальнення результатів діяльності вищих навчальних



закладів та факторів впливу на інноваційний розвиток ЗВО; методи логічного узагальнення - для теоретичного узагальнення і висновків за результатами проведеного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи в системі регулювання діяльності вищих навчальних закладів України; офіційні дані Державної служби статистики і Міністерства освіти та науки України; фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ЗВО та інноваційного розвитку суб'єктів господарювання; матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені у мережі Інтернет, матеріали первинного обліку та статистичної звітності окремих класичних вищих навчальних закладів України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо формування механізму управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методично-прикладних засад організації системи управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти «Запорізький національний університет».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### 1.1 Сутність поняття «інноваційний розвиток» закладу вищої освіти

Поняття «інновація» походить від латинського «innovare» - відновлення, оновлення. Сучасні науковці розглядають інновацію як нові форми організації праці й управління, нові види технологій, які охоплюють не тільки різноманітні установи та організації, але й певні галузі соціальної життєдіяльності людей [1].

Інновація характеризується вищим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послугами порівняно з попереднім продуктом.

Поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень, як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, навчальній й інших сферах, до будь-яких удосконалень, що забезпечують економію витрат або що навіть створюють умови для такої економії [2].

Важливо зауважити, що здебільшого інновації розуміються у двох аспектах: як явище та як процес. У першому випадку інновація являє собою будь-яку цілеспрямовану зміну технології управління, що орієнтується на заміну її елементів для прискорення, пом'якшення або поліпшення виконання поставлених завдань. У другому, технологічному аспекті інновація розглядається як процес, що включає стадії її розробки, впровадження, засвоєння і стабільного ефекту [3].

Сучасна соціально-економічна ситуація, що склалася в нашій країні, потребує сутнісних змін у всіх сферах суспільного життя, в тому числі й в освіті. Нагальні вимоги до сучасних освітніх установ були сформульовані в Законі України «Про освіту» та конкретизовані в національній доктрині освіти, де виділено одне з головних завдань - стимулювання та розвиток інноваційних процесів. Інновації в освіті пов'язані із загальними процесами у суспільстві,

глобальними проблемами, інтеграцією знань і форм соціального буття. Відтак, характерною ознакою сучасної педагогіки постає інноваційність - здатність до оновлення, відкритість новому [4].

Аналізуючи інноваційні теорії, вчені говорять про інновації як поліструктурні утворення, системи, які підкоряються певним законам. У цьому зв'язку І. А. Романов виокремлює принципові моменти, що відображають специфіку інноваційного освітнього процесу:

1) закон циклічного повторення і повернення нововведень. З новим ступенем актуальності, в нових комбінаціях структурних складових і підходів утілились відомі гуманістичні ідеї про нову педагогіку П. П. Блонського, В. П. Вахтерова, П. Ф. Каптерева, М. М. Рубінштейна, В. А. Сухомлинського;

2) формування нового педагогічного знання і розвиток теоретичної інноваційної діяльності, що відповідає тенденціям взаємозумовлених процесів соціалізації навчальних закладів і педагогізації суспільства, відкритості системи освіти змінам, що відбуваються в суспільстві, й посиленню впливу педагогічних перевтілень на соціальні процеси в суспільстві;

3) сукупний розвиток конкретних педагогічних теорій і методологічного знання про них, що покликані забезпечити цілісне уявлення про закономірності й суттєві зв'язки дійсності, з'ясувати принципи правильного управління ними [5].

Через це вчені схиляються до думки, що інновація в галузі освіти в цілому і вищої освіти в тому числі - це система, розвиток якої проходить усі стадії життєвого циклу: зародження, активний розвиток, рутинізація, перетворення.

Освіта є стратегічною основою розвитку особистості, суспільства, нації і держави, запорука майбутнього. На сьогоднішньому етапі розвитку освіти проблема впровадження інноваційних технологій є надзвичайно актуальною. Вища школа сьогодні є соціокультурним простором, який характеризується підвищеною інтенсивністю інноваційних процесів. Для України інноваційний потенціал вищої школи може і повинен стати ресурсом для модернізаційного прориву [6].

У фаховій економічній літературі різні автори по різному підходять до визначення інноваційний розвиток вищого навчального закладу.

З точки зору Тарасенко І. О. і Нефедової Т. М. інноваційний розвиток вищого навчального закладу - це об'єктивний, цілеспрямований, незворотний та локально нерівноважний процес, що розгортається в часі, процес переходу навчального закладу з одного якісного стану в інший, що супроводжується внутрішніми творчими перетвореннями. Здійснюється цей процес переважно за допомогою цілеспрямованих перетворень на основі інноваційної діяльності вищого навчального закладу або привнесенням якісно нових елементів, властивостей та характеристик [7].

Необхідність вирішення питання управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційних технологій пояснюється Рожновою Т. Є. з позиції проблемної ситуації, пов'язаної з виникненням суперечності між стрімкими темпами інноваційного розвитку, неперервним зростанням вимог до особистісних і професійних якостей викладачів, учителів, вихователів і недостатньою готовністю вищих навчальних закладів до підготовки кадрів, здатних підняти вітчизняну освіту до світового рівня [8].

Інноваційний розвиток вищого навчального закладу у вітчизняній науковій літературі нерідко розглядається з позиції вдосконалення системи управління. Так, В. В. Вербицький, досліджуючи проблему упровадження інноваційних технологій в сферу управління навчальним закладом, звертає увагу на необхідності професіоналізації керівників, які повинні відігравати найважливішу роль у впровадженні інновацій у сучасних навчальних закладах [9].

У дослідженні інноваційного розвитку системи освіти слід відзначити науковий підхід В. Є. Сафонової, яка професійну освітню діяльність розглядає передусім як інноваційну, яка є продуктом свідомої творчості і базується на принципі індивідуалізації ініціативи в її прояві. Інноваційну професійну освіту науковець визначає як необхідну передумову формування творчої індивідуальності, творчого вирішення професійних проблем. Концепція

інноваційної освіти, на думку авторки, співзвучна тим вимогам, які висуваються до економіки знань. Ця концепція розкриває проблематику активізації творчого потенціалу сфери освіти і розвитку її інноваційних можливостей. У даному випадку, акцент робиться на формуванні самосвідомості, що стимулює процес творчості [10].

Таким чином, інноваційний розвиток та окремі освітні інновації аналізуються науковцями переважно у спектрі впровадження інноваційних технологій у сферу управління та у навчальний процес, однак фактично нерозглянутими залишаються питання економічного забезпечення інноваційного розвитку навчальних закладів в сучасних умовах господарювання.

Саме із цієї позиції, на наш погляд, завдання інноваційного розвитку вищого навчального закладу набагато ширші і мають включати також випуск науково-інноваційної продукції, поглиблення диверсифікації ринків надання платних освітніх послуг та розширення сегментів її споживачів. З огляду на те, що основною сутністю інновації й інноваційної діяльності є зміни, що розглядаються як джерело доходу, до списку завдань також слід додати залучення додаткових джерел фінансування та збільшення доходів від господарської діяльності тощо.

Отже, на нашу думку інноваційний розвиток ЗВО це - удосконалення усіх складових освітнього процесу за рахунок використання новітніх технологій та впровадження сучасних методів управління.

Вітчизняні науковці Л. П. Хмелевська, С. А. Кузьміна, О. А. Музиченко до складових інноваційної освіти справедливо, на наш погляд, відносять: підвищення якості освіти; досягнення високого рівня кваліфікації кадрів вищого навчального закладу; розвиток сучасних технологій навчання; розвиток та розповсюдження різних форм та систем безперервної та додаткової освіти; розвиток власного дослідницького потенціалу вищої школи; надання вищим навчальним закладам більшої свободи в комерційній діяльності [11].

Таким чином, узагальнюючи розглянуті наукові підходи, окреслимо

основні складові інноваційного розвитку вищого навчального закладу. На наш погляд, до таких доречно віднести:

- запровадження інноваційних технологій у навчальний процес;
- удосконалення системи організації та управління вищим навчальним закладом;
- підвищення рівня кваліфікації і самосвідомості кадрів вищого навчального закладу;
- розвиток власного дослідницького потенціалу, виконання науково-дослідницьких робіт і випуск науково-інноваційної продукції;
- формування відповідного економічного механізму, що дозволить отримувати додаткові фінансові ресурси та ощадно їх використовувати;
- проведення маркетингової роботи з метою розширення ринків освітніх послуг та задоволення запитів споживачів.

Ефективне управління освітнім процесом та запровадження інновацій залежить від існуючої системи менеджменту в вищому навчальному закладі.

Поєднання стратегічного планування та ефективного управління допоможе забезпечити інноваційний розвиток ЗВО та посісти конкурентоспроможне місце на ринку освітніх послуг.

Управління освітніми організаціями - є різновидом соціального управління. Це сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, інформаційних, іміджевих, людських та інших ресурсів із застосуванням науково-обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів [12].

Система управління вищими навчальними закладами є формою втілення управлінських взаємозв'язків в освітянській сфері.

Головне завдання керівництва вищої школи в процесі управління інноваціями - домогтися мінімального відхилення від заданої лінії інноваційних змін, оскільки об'єктом будь-якого педагогічного процесу, в т. ч. й інноваційного розвитку є молодь. Тому від керівництва ЗВО потрібно знання і

розуміння загальних тенденцій розвитку освіти та нових педагогічних технологій.

Напрями розвитку вищої школи виділяються, виходячи з актуальних і перспективних вимог до неї. Загальні і приватні цілі розвитку визначаються у вигляді стратегічного планування діяльності ЗВО. Виробляються детальні плани реалізації інноваційного проекту.

У сучасних умовах, коли потрібна віддача від вкладених коштів, відшкодування всіх понесених витрат на інноваційні розробки програми перетворень вона повинна відповідати вимогам, таким як прогнозованість, актуальність, реалістичність, контрольованість.

Теоретичні підходи до управління інноваційними процесами в освітній сфері обґрунтовано в положеннях інноваційного освітнього менеджменту. При цьому зберігається певна категорійна невизначеність, притаманна інноваційному менеджменту, про що свідчить активне використання понять «менеджмент освітніх інновацій», «інноваційний менеджмент освіти», «інноваційний освітній менеджмент» [13]. Так, Л. Даниленко, «менеджмент освітніх інновацій» визначає як теорію і практику цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління - соціальну систему, що перебуває у стані постійного розвитку, внаслідок якого відбувається не лише його якісна зміна та підвищення рівня конкурентоспроможності, а й підвищується рівень залучення інвестицій та інновацій. О. Ісайкіна вважає поняття «менеджмент освітніх інновацій», «інноваційний менеджмент освіти», «інноваційний освітній менеджмент» синонімічними [14].

А.Харківська вважає, що управління інноваційним розвитком ЗВО - це діяльність управлінської підсистеми, що спрямована на формування концепції гармонізованого управління освітньою системою ЗВО, впровадження програм розвитку ЗВО із урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовищ і веде до набуття ЗВО таких ознак, як: інноваційність, прогностичність, стратегічність, ефективність, цілеспрямованість, забезпечення високої якості та регулярного зворотного зв'язку [15].

Таким чином можна зробити висновок, що управління інноваційним розвитком є складним і відповідальним видом управлінської діяльності ЗВО, який вимагає від керівництва знань про систему менеджменту в умовах інноваційного процесу, практичних навиків планування та організації контролю і регулювання.

В основі інноваційного розвитку ЗВО лежить зміна традиційної парадигми екстенсивного використання ресурсів на впровадження різноманітних форм і методів, що забезпечують інноваційний розвиток. У сучасних умовах недостатнього бюджетного фінансування вітчизняних ЗВО інноваційний напрям економічного розвитку забезпечується пошуком додаткових джерел фінансових надходжень за умов використання наявної матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу. На основі систематизації поглядів науковців щодо виокремлення складових інноваційного розвитку вищого навчального закладу варто зазначити, що в сучасних умовах господарювання, які супроводжуються значними фінансовими проблемами ЗВО, зниженням рівня їхньої конкурентоспроможності та як наслідок скороченням контингенту студентів, напрями інноваційного розвитку ЗВО мають бути чітко визначені та обґрунтовані, що дозволить приймати ефективні управлінські рішення націлені на підвищення ефективності діяльності ЗВО [16].

Інноваційний розвиток передбачає внутрішню єдність усіх сфер діяльності навчального закладу. Окрім запропонованих сучасними науковцями таких напрямів як: розвиток навчального процесу, розвиток науково-дослідної роботи, організаційний, економічний, соціальний, кадровий розвиток, розвиток міжнародних зв'язків, ми пропонуємо виокремити ще й матеріально-технічний розвиток, інформаційний розвиток та іміджевий розвиток, що дозволить комплексно підходити до впровадження інновацій у діяльність ЗВО та приймати оптимальні управлінські рішення (рис. 1.1).

Розглянемо сутність кожної складової та її роль в інноваційному розвитку ЗВО.

Сучасний етап розвитку освіти в Україні є досить неоднозначним, адже у



суспільстві поступово формується розуміння того, що подолання кризових явищ, успіх реформ в Україні, її відродження багато в чому залежать від освітньої політики держави. Вивчення, становлення і розвиток вітчизняної освітньої системи, впливу на цей процес держави, суспільства, окремих діячів набуває особливого сенсу, і має не тільки пізнавальне, а й соціально-практичне значення [17].

Провідну роль у розв'язанні завдань професійної підготовки студентів, становлення особистості майбутніх фахівців відіграє навчальний процес.



Рис. 1.1 Складові інноваційного розвитку закладу вищої освіти

Навчальний процес - це спеціальна форма передачі та засвоєння суспільно-історичного досвіду, яка становить складну єдність діяльностей ученого-викладача і студента, спрямованих на досягнення загальної мети, а саме опанування студентами науковими знаннями, уміннями і навичками та різнобічним розвитком майбутніх фахівців як особистостей.

Одним із шляхів модернізації освітньої системи України є впровадження у навчальний процес вищих навчальних закладів інноваційних педагогічних технологій і методів (рис. 1.2).

У навчальному процесі повинні використовуватись різноманітні інноваційні педагогічні методики, основою яких є інтерактивність та максимальна наближеність до реальної професійної діяльності майбутнього

фахівця [18].

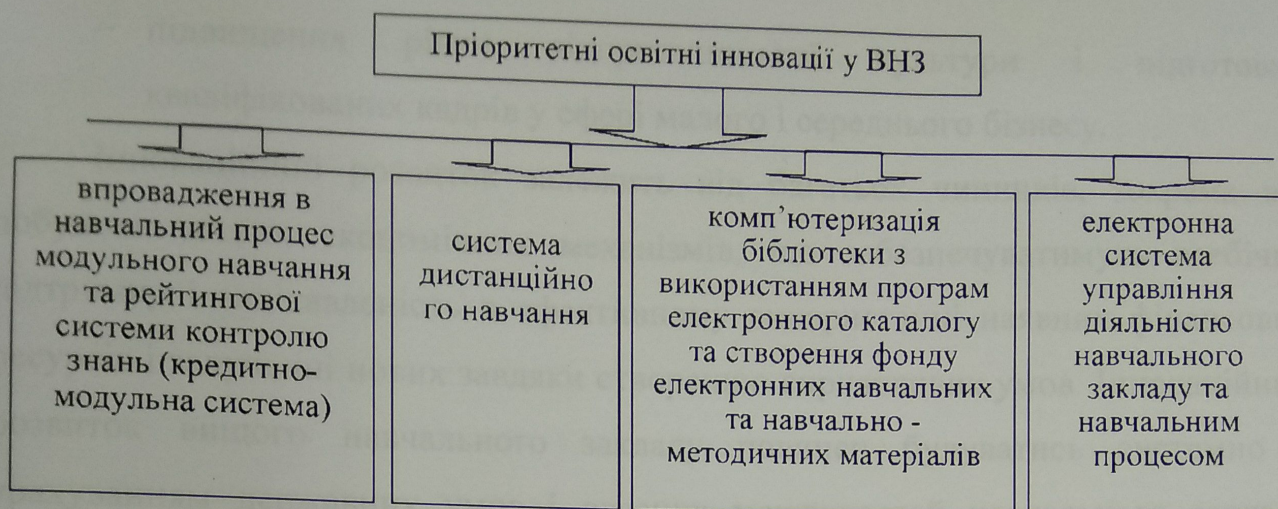


Рис. 1.2 Пріоритетні освітні інновації у ЗВО

Досліджуючи усі складові інноваційного розвитку, можна зробити висновок, що інноваційний потенціал ЗВО визначається сукупним кадровим потенціалом, рівнем розвитку організаційних відносин між працівниками та структурними підрозділами закладу, характером їх взаємовідносин та взаємозв'язків. Тому в складі інноваційного розвитку необхідно постійно розвивати організаційну складову закладу, яка включає в себе організаційні здібності закладу реалізовувати визначені види його активності. Організаційне забезпечення передбачає: вирішення організаційних питань функціонування організаційного механізму та своєчасне одержання необхідних ресурсів [19].

Узагальнюючи проведені дослідження встановлено, що інноваційний розвиток ЗВО має бути спрямований на:

- розвиток і вдосконалення національної і регіональної інноваційної системи;
- ефективне і раціональне використання інтелектуальних ресурсів ЗВО, формування стійкого інтелектуального потенціалу, здатного ініціювати і реалізовувати інноваційні проекти різної складності і спрямованості;
- комерціалізацію наукових ідей, оригінальних інноваційних проектів;
- розширення спектру робочих місць і баз практики для студентів,

- аспірантів на основі створення фірм і спільних підприємств, у тому числі з ЗВО інших країн;
- підвищення рівня підприємницької культури і підготовку кваліфікованих кадрів у сфері малого і середнього бізнесу.

Інноваційний розвиток залежить від багатьох чинників, зокрема від побудови дієвих економічних механізмів, що забезпечуватимуть всебічну підтримку і зацікавленість в ефективному використанні наявних фінансових ресурсів і залученні нових завдяки створенню сприятливих умов. Інноваційний розвиток вищого навчального закладу повинен будуватись системно з урахуванням державних умов і власних можливостей навчального закладу регулювати інноваційні процеси.

Учасники інноваційного процесу і споживачі інноваційного продукту безумовно зацікавлені у розвитку і використанні новітніх технологій та зміцненні інноваційного потенціалу країни, який здатний забезпечити високу конкурентну спроможність промисловості, розвиток соціальної та економічної сфер, освіти і науки, і саме цим забезпечити подальший розвиток інноваційного процесу та зміцнення інноваційного потенціалу країни.

## 1.2 Методи і моделі забезпечення інноваційного розвитку закладу вищої освіти

Інноваційний розвиток вищих навчальних закладів являє собою цілеспрямовану діяльність, орієнтовану на кардинальні організаційно-структурні і змістовно освітні перетворення вузів, що сприяють значному зростанню ефективності їх освітньої, науково-технічної та підприємницької діяльності та дозволяють досягати значних науково-технічних і освітніх результатів, суттєво впливати на стан і якісний розвиток інноваційної економіки в країні, а також забезпечувати високу ступінь конкурентоспроможності та професійної компетентності випускників вузів.

За сучасних умов для університетів більшості держав Європи, Америки,

Японії, Китаю, Сінгапуру, Ізраїлю, Австралії і цілого ряду інших країн характерним є інноваційний розвиток освіти [20].

Вища освіта для країн Заходу є «секретною зброєю», в яку вони інвестують величезні кошти, ретельно розробляють і постійно впроваджують нові технології, а також визначають його конкурентоспроможність. Результатом цього є ефективне функціонування інноваційної економіки в цих країнах, створення національних інноваційних систем і високий рівень життя.

Освітні сегменти, в межах яких відбувається розроблення й упровадження інновацій в освіті зарубіжних країн, а також результати, отримані в ході реалізації інноваційної діяльності в освіті наведені у таблиці 1.1 [21]. Узагальнюючи дані у поданій таблиці, інновації в освіті полягають у використанні нових або значно удосконалених підходів у викладанні, навчанні, оцінці результатів навчальної діяльності; зумовлюють необхідність зміни характеру управління й організації діяльності освітніх інститутів.

Необхідність модернізації системи вищої освіти України, її організаційно-економічного і фінансового механізму, які забезпечують її інноваційний розвиток і конкурентоспроможність, визнаються як державою, так і всіма учасниками ринку освітніх послуг. Це обумовлюється тим, що система вищої освіти є складовою національної інноваційної системи, а інвестиції в освіту за умов їх ефективного використання, сприяють розвитку інноваційних підприємств, які становлять основу інноваційної національної економіки України.

Перебудові організаційно-економічного і фінансового механізму національної вищої школи сприяють і загальносвітові тенденції розвитку інноваційних процесів, які скорочують терміни морального старіння людського капіталу, що потребує безперервного оновлення освітнього рівня людини протягом всього її життя. Крім того, слід враховувати наростаючі тенденції інноваційної активності в зростаючих ринкових сегментах економіки - це сфери інформаційних послуг, енергозбереження, екології, які забезпечують зростання якості життя, що потребує розвитку відповідного рівня освітніх послуг [22].

Таблиця 1.1

Об'єкти й результати інноваційної діяльності в освіті високорозвинених країн

Об'єкти інноваційної освітньої діяльності	Країни	Результати реалізації інноваційної діяльності
Розроблення ключових компетентностей в межах національного курикулуму	Австрія, Бельгія, Чехія, Франція, Фінляндія, Німеччина, Угорщина, Італія, Люксембург, Нова Зеландія, Норвегія, Швейцарія, Велика Британія	Виявлення і конкретизація обсягу базових знань і умінь, освітніх компетентностей (здатність учитися вчитися, працювати в команді, спілкуватись і т. ін.), що дозволяє використовувати знання в практичній діяльності
Розроблення кросскурикулуму і упровадження інтегрованого навчання	Бельгія, Японія, Корея, Нідерланди, Польща, Швейцарія, Швеція, Туреччина, Велика Британія	Включення змісту базових навчальних дисциплін до змісту інших навчальних предметів; інтеграція змісту академічної й професійної освіти; упровадження інтердисциплінарних проектів, що дозволяє отримати системні синтезовані знання
Упровадження ідей конструктивізму у навчання і виховання	Канада, Фінляндія, Ірландія, Японія Корея, Туреччина	Модернізація курикулуму й програм професійного розвитку на базі принципів студентоцентрованості, спрямованих на стимулювання учнів до активної творчої діяльності
Удосконалення системи оцінки якості освіти	Австралія, Канада Данія, Фінляндія, Ірландія, Італія, Нова Зеландія, Швейцарія, Туреччина, Велика Британія	Уведення формувального оцінювання formative assessment (інтерактивна оцінка успішності), спрямованого на виявлення індивідуальних освітніх потреб учнів, врахування їх у навчальному процесі, стимулювання до самооцінювання, формування здатності «вчитися вчитися»
Індивідуалізація навчання	Франція, Угорщина, Японія, Велика Британія, Канада	Уведення індивідуалізованих навчальних програм, які забезпечують свободу освітнього вибору в межах існуючого курикулуму і дозволяють врахувати освітні потреби учнів
Диференціація навчання	Австралія, Нідерланди, Велика Британія	Поява спеціалізованих шкіл, розроблення спеціалізованих навчальних програм, в яких ураховано навчальні інтереси учнів й які базуються на інноваційних підходах до навчання і викладання
Інформатизація освіти	Більшість зарубіжних країн	Значні державні інвестиції у розвиток електронних засобів, що дозволить підвищити інформаційну грамотність населення

Разом з тим, розвиток інноваційних процесів в економіці і в системі вищої освіти передбачають конкуренцію на рівні економії витрат, зокрема на працю і навчання, що передбачає використання можливостей аутсорсингу і дистанційної форми зайнятості (наприклад, фрілансери). Таким чином, ринок праці набуває

глобального характеру, що супроводжується розширенням національних кордонів, а в основі оцінки фахівця лежать певні знання, навички і компетенції.

Ключовим показником добробуту суспільства усього світу є індекс рівня освіти (Education Index). Індекс рівня освіти визначає на якому рівні знаходиться розвиток тієї чи іншої країни. В першу чергу мається на увазі розвиток економіки, технологій, промисловості, що надає прямий вплив на якість життя населення.

Нинішні оцінки системи освіти засвідчують те, що Україна поки що утримує задовільні позиції у сфері вищої освіти та професійної підготовки у світовому рейтингу конкурентоспроможності.

Аналіз функціонування вищої школи за останні роки дозволив виявити головні проблеми, що стоять перед світовою системою вищої освіти в контексті її інноваційного розвитку. Це стосується як вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти, так і її фінансового забезпечення [23].

Фінансове забезпечення діяльності ЗВО, а саме її недостатнє забезпечення є основною причиною розпаду вищої школи і науки загалом.

Видатки на вищу освіту можна розглядати як видатки держави, що забезпечують здійснення вищими навчальними закладами їх основної діяльності (освітньої, наукової тощо).

Систематизуючи наукові доробки у сфері фінансування зарубіжних вузів можна запропонувати наступну класифікацію видатків на освіту.

Рівень національних витрат на освіту - це відносна величина, яка розраховується як загальний обсяг державних і приватних витрат на освіту протягом календарного року, включаючи державні бюджети всіх рівнів, приватні фонди, зовнішні запозичення, гранти та пожертвування від міжнародних установ і неурядових організацій. Рівень витрат на освіту виражається у відсотках від валового внутрішнього продукту (ВВП). Показник розраховується на основі даних національної статистики та міжнародних організацій.

Витрати на освіту вважаються одним з ключових показників соціального розвитку, так як відображають ступінь уваги, що приділяється державою і суспільством утворення громадян. Інвестиції в освіту не тільки важливий спосіб збільшення людського капіталу країни та поліпшення перспектив економічного розвитку, вони мають і власну цінність, оскільки освіта розширює кругозір людей, забезпечує їм можливість самореалізації, сприяє їх матеріальному благополуччю і здоровому способу життя [24].

Рейтинг деяких країн світу учасників Болонського процесу за рівнем витрат на освіту наведено на рис. 1.3.

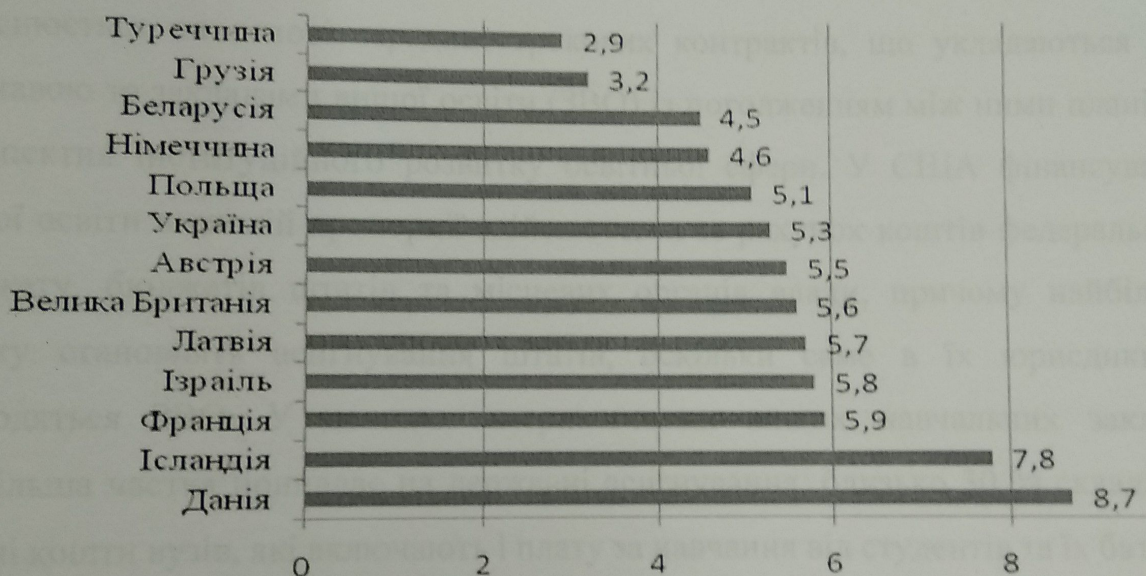


Рис. 1.3 Рейтинг деяких країн світу за рівнем витрат на освіту (у % до ВВП)

Наведені дані свідчать про те, що наша країна відстає від провідних країн світу і знаходиться на 57 місці, що свідчить про відсутність стимулюючих державних механізмів для сприяння даному процесу.

Особливостям фінансування вищих навчальних закладів в різних країнах світу присвячена увага багатьох дослідників, розглянемо деякі з них.

Так, А. О. Касич, досліджуючи особливості фінансування вищої освіти в країнах світу, зазначає, якщо в Європі, й особливо в скандинавських країнах, роблять акцент на державне фінансування системи освіти, то в розвинутих країнах інших регіонів світу присутня велика частка інших джерел фінансування

вищої освіти. Так, за даними Організації економічної співпраці й розвитку (ОЕСР) в таких країнах, як США, Японія, Австралія, Ізраїль, приватні кошти складають більше половини усіх джерел фінансування вищої освіти, а в Південній Кореї і Чилі - сягають 75 %. В результаті, в цих державах відзначається високий рівень цін на вищу освіту [25].

Процеси організації фінансування вищої освіти досліджує Є. О. Малік, та зазначає, що у Великобританії фінансування вищої освіти здійснюється в формі грантів, що в основному залежать від показників кількості студентів, трудомісткості та матеріаломісткості їх навчання, а також із врахуванням визначених урядом пріоритетів розвитку освіти. У Франції фінансування здійснюється на основі середньострокових контрактів, що укладаються між державою та закладами вищої освіти (ЗВО) із погодженням між ними планів та перспектив інституційного розвитку освітньої сфери. У США фінансування вищої освіти в певній пропорції здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету, бюджетів штатів та місцевих органів влади, причому найбільшу частку становлять асигнування штатів, оскільки саме в їх юрисдикції і знаходяться ЗВО. У доходах американських вищих навчальних закладів найбільша частка припадає на державні асигнування, близько 30 % складають власні кошти вузів, які включають і плату за навчання від студентів та їх батьків, а також пожертвування і подарунки. Варто зазначити, що плата за навчання в американських вузах значно вища, ніж в інших розвинутих країнах, що пов'язано із високим розвитком і якістю освіти. З року в рік зростає роль ендаумент-фондів у фінансуванні американських ЗВО. Варто зазначити, що ряд основних вузів США володіє такими фондами, а деякі провідні університети США взагалі були створені завдяки їм. Ендаумент-фонди формуються за рахунок пожертвувань приватних осіб, підприємств та корпорацій, благодійних організацій, асоціацій випускників, професійних асоціацій тощо. Використання коштів даного фонду обмежується певними вимогами. Варто зазначити, що зростання обсягу ендаумент-фондів у американських університетах відбувається значно вищими темпами, ніж на початку ХХ століття [26].



В. В.Тараканов, досліджуючи напрями розвитку фінансування вищої освіти для країн північної Європи (Швеція, Фінляндія, Данія і Норвегія), визначив їх спільні риси. На основі контрактної системи договорів між урядами і університетами в межах середньострокового бюджетування на трьохрічний період здійснюється фінансування вищої освіти у Фінляндії. Запропонована система дозволяє ставити перед вузами певні завдання, а потім перевіряти відповідно їх виконання. Фінансування вищої освіти залежить від реальної кількості присвоєних вузом степенів магістра та доктора (76 % базових асигнувань) та розміру вузу (19 %). Крім цього, існують спеціальні цільові фонди для фінансування пріоритетних галузей наукових досліджень, цільові асигнування на провідні дослідження (за оцінкою Академії Фінляндії) та визначну викладацьку роботу (за результатами оцінки FINHEEC - державного органу з оцінки якості викладацької роботи та навчання). Фінансування вищої освіти в Данії здійснюється на основі «контрактів розвитку» між вузами і урядом (міністерством освіти), в яких визначаються пріоритетні завдання для вузів у сфері навчання і досліджень [27].

Отже, можна зробити висновок, що в деяких зарубіжних країнах в яких освітня інфраструктура недостатньо розвинута, здійснюється пряме фінансування «по видатках». В більшості промислово розвинутих країнах, які розвиваються, фінансування виділяється на основі видатків на вході освітньої системи. При цьому методологія, яка використовується для розрахунку вартості, робить важливий вплив на стимули навчального закладу.

Систематизація даних дозволила виокремити три підходи до використання методу, які можна спрощено зіставити з трьома механізмами фінансування.

Перший підхід - розробити кошторис по типах - зарплата, обладнання, обслуговування студентів (лінійний бюджет).

Другий підхід поділяє бюджет по центрах вартості - під цим розуміється окремих факультет або в деяких навіть окремих викладач, що відповідає за фінансування програм (програмний бюджет).

Третій підхід розбиває кошторис по видах діяльності, тобто на витрати на

навчання і на дослідницьку роботу [28].

Що стосується західних моделей фінансування вищої освіти, то слід зазначити, що держава не обмежується тільки прямим фінансуванням вищої освіти. Приватні фірми беруть участь у державному субсидуванні навчальних закладів і студентів через систему оподаткування. Але існують інші специфічні можливості збільшення фінансування вищої освіти: введення спеціальних податків для потреб освіти, податок з товарообігу.

Якщо держава в даний час не здатна фінансувати вищу освіту в необхідних обсягах, то вона має створити умови, за яких вищі навчальні заклади здійснювали б свою фінансову діяльність у найбільш сприятливому економічному режимі.

На сьогодні існують вагомі причини для організації багатоканального (змішаного) фінансування сфери освіти. Наявність позабюджетних джерел фінансового забезпечення діяльності вищих навчальних закладів є ефективнішою, дає максимальний результат.

Принципову роль у контексті моделювання процесу управління у вищому навчальному закладі відіграють певні чинники, які визначають його розвиток, а саме: навколишнє середовище; організаційна система; система навчання; людські ресурси.

Відомі Європейські вчені Франсес Соле Парейяда, Йозеп Колль Бертран, Тереса Наварро Ернандес визначають, що університети, які з успіхом впливають на своє оточення, послідовно проходять три етапи розвитку: вертикальний університет; матричний університет; загальноприйнятий сучасний університет, який приходить до стадії університету-технополісу [29].

Вертикальний університет відповідає традиційному університету, де навчальні програми пропонуються та викладаються через традиційні підрозділи кафедри. Дослідження є результатом індивідуальної роботи.

У матричному університеті кафедр вже недостатньо для виконання викладацьких функцій, оскільки в межах однієї галузі почала виникати багатопредметність. Університетські програми утворюють вертикальність

організаційної схеми, а факультети відповідають за дослідження. Виявляється загальна тенденція до утворення дослідних груп у межах факультетів.

Університет-технополіс, або підприємницький університет, виник внаслідок зростання потреб суспільства. В університеті з'являється нова фігура ініціативний професор, який стає ключовою фігурою у справі розуміння зростання можливостей університету зі сприяння регіональному розвитку.

Означені етапи розвитку університетів базуються на ідеї класичного університету, що відображається у функціональній повноті, яка закладена у формі «чотирьох єдностей» функцій або принципів організації: «Єдність навчання наукам з науковими дослідженнями. Єдність навчання - дослідження і просвіти. Єдність навчання - дослідження і загальної освіти. Єдність наук, зосереджених в університеті» [30].

Модель автономного університету, який не залежить від держави та інших соціальних інститутів, передбачає організацію навчання в межах власної інфраструктури завдяки різноманітній кооперації університетських підсистем різного типу та рівня. Подібно до перших автономних університетів середньовіччя утворюється власний статут та використовуються власні ресурси.

Академічна модель університету або модель дослідного університету, в якій навчальний процес базується на активній дослідницькій роботі. Прикладом може бути народження дослідного університету у Варвіку в Англії у середині 60-х років ХХ століття, де перш за все зусилля були зорієнтовані на створення умов, які змогли б забезпечити високі академічні стандарти. На першому етапі становлення відбувався пошук людей з інноваційним мисленням та надання їм повної свободи та самостійності.

Наступна відома класифікація моделей університетської освіти за 4 групами, які у концептуальній формі відображають сутність соціально-педагогічного явища, зміст якого своєрідно поєднує в собі як об'єктивне знання про наявну дійсність, так і суб'єктивну мету, спрямовану на її перетворення [31].

Проведене дослідження доводить, що за кордоном йде активний пошук шляхів реформування вищої школи зі створенням університетів світового рівня,

включаючи міжнародну інтеграцію університетів.

Отже, зарубіжний досвід інноваційного розвитку ЗВО має в кожній країні свою специфіку, проте роботу по вивченню, узагальненню, аналізу, оцінці і використанню зарубіжного досвіду інноваційного розвитку ЗВО потрібно розглядати як одну зі складових комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських ЗВО.

### 1.3 Сучасні підходи до організації управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти

Світові процеси глобалізації, їх вплив на загальні тенденції розвитку національної економіки України, інтеграція вітчизняної науки та освіти у світовій науково-освітній простір, зростання інтелектуального і духовного потенціалу суспільства, підготовки нової генерації людей, використання сучасних інформаційних технологій, вимагають інноваційного розвитку освіти, кардинальних змін, спрямованих на підвищення її якості і конкурентоспроможності.

Розвиток системи освіти і ринку праці потребує сьогодні нових умов для об'єднання та функціонування, впровадження до галузі освіти інноваційної культури.

Якість сучасної освіти цілком залежить від поєднання у вищій школі навчального процесу, сучасних наукових досліджень, а також інновацій.

Незважаючи на позитивні зрушення у розвитку освіти, в цій сфері зберігаються численні проблеми. Так, на сучасному етапі розвитку вітчизняних ЗВО значною проблемою є формування недостатньо ефективних механізмів взаємодії органів влади, навчальних закладів, роботодавців, професійних спілок, фахових об'єднань з метою підготовки кадрів та професійного навчання, що суттєво обмежує можливості працевлаштування випускників навчальних закладів, зменшує ефективність витрат на підготовку кадрів, гальмує інноваційний розвиток як вищих навчальних закладів так і економіки в цілому.

Значно ускладнюють розвиток ЗВО в Україні наступні чинники: економічна та політична нестабільність; демографічний спад в Україні; слабка матеріально-технічні бази вишів; недостатній рівень автономії ЗВО; неефективність системи економічних механізмів ресурсного забезпечення освітньої діяльності; зниження якості освіти та падіння рівня знань і вмінь учнів; слабка інтеграція ЗВО України у світовий освітньо-науковий простір; зниження довіри роботодавців до випускників ЗВО, як наслідок, зменшення мотивації студентів до набуття якісних сучасних знань та отримання необхідних компетенцій; низький рівень провадження інновацій у діяльність ЗВО; недостатній рівень мотивації керівних і науково-педагогічних кадрів університетів до активної діяльності з вдосконалення, розвитку і забезпечення якості навчальних програм.

Наразі в Україні існує реальна проблема неузгодженості потреб сучасного ринку праці та потреб розвитку системи вищої освіти. Значної модернізації потребує освітня парадигма. У цьому зв'язку і вся система української вищої освіти, і кожний конкретний ЗВО України окремо знаходяться в складній ситуації, через те, що сьогодні не існує ані зрозумілої для всіх теоретичної основи прийняття проектних рішень, ані готовності працівників ЗВО до такої кардинальної зміни, ані адекватних ресурсів. Кожен ЗВО визначається в цій ситуації самостійно, витрачаючи великі зусилля на розробку науково-методичної документації [32]

Крім того, значними є проблеми пов'язані з бюджетним фінансуванням освіти, обмеженим обсягом, неефективним та недосконалим використанням наявних фінансових ресурсів ЗВО [33].

Застосування недержавних джерел фінансування ЗВО є досить обмеженим з різних обставин. Перешкодою фінансовій допомозі освіти з боку підприємств та фінансових структур є непрозорість бюджетного процесу як на рівні окремих навчальних закладів, так і на рівні району чи міста. Громадським організаціям чи благодійним фондам важко вступати у контрактні відносини з навчальними закладами, оскільки вони не можуть наймати працівників для виконання

професійних завдань. Використання механізмів кредитування освіти також є обмеженим [34]. Також, необхідність оновлення матеріально-технічної бази ЗВО спричиняють значну залежність навчальних закладів від коштів, які надходять як плата за навчання студентів-контрактників.

В Україні склалася така ситуація, коли боротьба вищих навчальних закладів за власну життєздатність привела до небезпечної для системи вищої освіти комерціалізації державних навчальних закладів. Це неминуче спричинило зниження вимог до абітурієнтів, до якості навчання, до втрати традиційно високого рівня професійної підготовки випускників. Прийом контрактників, практично, поза конкурсом і без будь-якого обмеження, при відсутності методик роботи зі слабо підготовленими на шкільному рівні студентами, при функціональній спрямованості на масову, потокову підготовку фахівців знижує якість кваліфікованих фахівців, що випускаються великими державними навчальними закладами [35].

Розв'язання існуючих проблем та формування стратегічних завдань, які стоять перед національною системою освіти в сучасних економічних і соціокультурних умовах, неможливе без цілеспрямованого прогресивного зростання вишів України, яке базуватиметься на відповідних концептуальних засадах. Концепція інноваційного розвитку вищого навчального закладу - це цілісне і системне розуміння напрямків розвитку ЗВО, визначення стратегічних цілей та завдань діяльності ЗВО, шляхів підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг за допомогою використання сучасних технологій та передового досвіду провідних ЗВО.

Концепція інноваційного розвитку ЗВО визначає передумови, мету, принципи, завдання та механізми розвитку університету на довгостроковий період.

Концепція інноваційного розвитку ЗВО має ґрунтуватися на основі положень: Конституції України; Закону України «Про освіту»; Закону України «Про вищу освіту»; Національної доктрини розвитку освіти; Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки; Закону України «Про

наукову і науково-технічну діяльність»; Концепції розвитку національної інноваційної системи; Закону України «Про інноваційну діяльність»; Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері; Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні»; Указу Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні»; нормативних документів Міністерства освіти і науки України; нормативних документів ЗВО.

Концепція інноваційного розвитку ЗВО має базуватися на принципах: науковості, гнучкості, ефективності та комплексності.

Принцип науковості передбачає під час формування конкретних цілей, постановки завдань, змісту і методів вирішення будь-якої проблеми використовувати результати наукових досліджень. Цей принцип передбачає використання найновіших досягнень у педагогіці, психології, економіці, управлінні та розкриття причинно-наслідкових зв'язків явищ, процесів, подій, включення в засоби навчання науково перевірених знань, які відповідають сучасному рівню розвитку науки.

ЗВО як система функціонує у динамічному середовищі, тому вчасна реакція на зміни, що відбуваються є основою забезпечення принципу гнучкості діяльності вишів. Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагають швидкого корегування стратегії розвитку, що забезпечить ефективність діяльності ЗВО. А недостатня увага до ситуаційного планування конкурентної поведінки призводить до виникнення криз, зменшення контингенту студентів, зниження репутації.

Принцип комплексності надає можливість розглядати складні об'єкти у нерозривній єдності, взаємообумовленості і взаємовпливі всіх структурних елементів: цілей, завдань, принципів, методів, форм, організації, механізму функціонування. Цей принцип надає змогу в об'єктах, що підлягають управлінському впливу, визначити ступінь відповідності один одному всіх

компонентів системи, ефективність функціонування тих чи інших її структур [36].

Принцип ефективності передбачає відповідності результатів, отриманих ЗВО, встановленим цілям. Йдеться не лише про співставлення результатів та цілей діяльності ЗВО, а й про ефективність використання бюджетних коштів.

Отже, ефективність діяльності ЗВО доцільно розглядати як з точки зору їх соціальної значущості для суспільства, так і з позицій ринкових відносин, що передбачає оцінку їх економічної та технологічної ефективності.

Метою концепції управління інноваційним розвитком ЗВО є визначення стратегічних цілей діяльності ЗВО та напрямів підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг за допомогою використання сучасних технологій та передового досвіду провідних ЗВО України та світу з врахуванням основних засад розвитку вітчизняної вищої освіти, її інтеграції в європейський освітній простір та Болонського процесу.

Формування завдань концепції необхідно здійснювати за складовими інноваційного розвитку ЗВО, що дозволить підвищити ефективність діяльності вишу як за кожною складовою, так і в цілому (табл. 1.2).

Фінансове забезпечення реалізації концепції має здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, коштів фізичних та юридичних осіб, власних коштів університету, інвестицій національних та зарубіжних інвесторів, програм міжнародної технічної та фінансової допомоги, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

На наш погляд, концепція інноваційного розвитку ЗВО повинна містити наступну послідовність етапів: оцінка ринку освітніх послуг в Україні; визначення конкурентної позиції ЗВО на ринку освітніх послуг; розробка методичного інструментарію оцінки інноваційного розвитку ЗВО; розробка стратегії інноваційного розвитку ЗВО; розробка механізму управління інноваційним розвитком ЗВО; оцінка ефективності інноваційного розвитку ЗВО; розробка моделі моніторингу інноваційного розвитку ЗВО за його складовими.



Таблиця 1.2

## Основні завдання концепції інноваційного розвитку ЗВО

Складові	Основні завдання інноваційного розвитку ЗВО
Розвиток навчального процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення відповідності надання ЗВО освітніх послуг державним стандартам, європейським вимогам до якості підготовки фахівців, вимогам ринку праці;</li> <li>- інтенсифікація освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;</li> <li>- залучення представників роботодавців, провідних учених і фахівців практиків до формування змісту освітніх програм;</li> <li>- розробка ефективності системи контролю якості знань студентів.</li> </ul>
Розвиток науково-дослідної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення результативності наукових досліджень і розробок;</li> <li>- розширення взаємодії ЗВО з органами державної влади, органами місцевого самоврядування для розв'язання науково-дослідницьких завдань.</li> </ul>
Кадровий розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток компетентісних характеристик, підвищення якісного рівня науково-педагогічного колективу;</li> <li>- створення системи мотивації науково-педагогічних працівників шляхом запровадження диференціації в оплаті праці;</li> <li>- створення ефективної системи стажування працівників.</li> </ul>
Матеріально-технічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення науково-технічної бази університету відповідно до вітчизняних та міжнародних стандартів;</li> <li>- оновлення матеріальної бази освітнього процесу.</li> </ul>
Соціальний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування суспільних цінностей та духовних орієнтирів в освітньому й науковому процесах;</li> <li>- забезпечення умов для самореалізації особистості відповідно до її здібностей, суспільних та власних інтересів.</li> </ul>
Розвиток міжнародних зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяння розвитку міжнародного партнерства у сфері освітньої, науково-технічної та інноваційної діяльності;</li> <li>- створення спільних програми для отримання студентами європейського подвійного диплома та підвищення якості мовної підготовки студентів;</li> <li>- забезпечення участі ЗВО в міжнародних програмах, конференціях, проведення представницьких міжнародних форумів у вишах.</li> </ul>
Економічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення фінансової стабільності ЗВО;</li> <li>- диверсифікація джерел фінансування діяльності університету;</li> <li>- ефективне використання наявних коштів вишу.</li> <li>- підвищення ефективності маркетингової діяльності ЗВО.</li> </ul>
Інформаційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження у всі сфери діяльності університету новітніх інформаційних технологій і програмного забезпечення</li> </ul>
Організаційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модернізація структури університету відповідно до змін національної системи вищої освіти та в контексті інтеграції до освітнього простору;</li> <li>- удосконалити систему управління ЗВО.</li> </ul>
Іміджевий розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення формування позитивного сприйняття громадськістю університету;</li> <li>- забезпечення позитивної академічної репутації університету за освітніми програмами в Україні та за її межами;</li> <li>- забезпечення довіри ринку праці до присвоєних кваліфікацій</li> </ul>

Перший етап передбачає оцінку ринку освітніх послуг в Україні. На даному етапі здійснюється аналіз основних показників та тенденцій розвитку системи вищої освіти України, зокрема, чисельності студентів, інституцій та витрат на вищу освіту. Динаміка контингенту студентів в Україні в абсолютному виразі відбиває як демографічні тенденції, що мали і мають місце в країні, так і ставлення з боку суспільства до вищої освіти. Показовою також є динаміка співвідношення контингенту студентів до загальної чисельності населення України [37].

На другому етапі відбувається визначення конкурентної позиції ЗВО на ринку освітніх послуг. Оцінювати університети можна на локальному, державному, регіональному, континентальному і світовому рівнях. Кожний рейтинг передбачає конкретні цілі і має відповідні цільові групи користувачів. Рейтингове оцінювання діяльності вищих навчальних закладів усіх форм власності є невід'ємною складовою національного моніторингу вищої освіти. Результати рейтингу відображають уподобання й задоволеність здобутою освітою з боку випускників та роботодавців, а рейтинг вищих навчальних закладів визначається якістю професійно-практичної підготовки фахівців.

З цієї точки зору рейтинг ЗВО є важливим елементом для представників ринку праці та органів управління освітою.

В Україні використовуються різного роду рейтинги для визначення кращих вітчизняних ЗВО: рейтинги ЗВО від «Компас»; рейтинги ЗВО від ЮНЕСКО; рейтинги ЗВО від «Коментарі»; світові рейтинги ЗВО від Times; рейтинги ЗВО у Scopus; рейтинги ЗВО у Webometrics Ranking; ТОП 200 ЗВО.

Для визначення конкурентної позиції ЗВО необхідно проаналізувати місце вишу у рейтингах протягом досліджуваного періоду.

На третьому етапі здійснюється розробка методологічного інструментарію оцінки інноваційного розвитку ЗВО, що включає вибір методів оцінки та створення банку даних показників для розрахунку інноваційного розвитку ЗВО за складовими інноваційного розвитку.

На четвертому етапі відбувається розробка стратегії інноваційного

розвитку ЗВО. В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не досягла належного розвитку через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних проектів та процесів, наукових технологій. Лише 30 % українських ЗВО системно впроваджують стратегічне управління освітнім закладом і мають чітку унікальну місію [38]. На даному етапі визначаються стратегічні цілі діяльності ЗВО, завдання управління вишом з урахуванням проблемних ситуацій, а також здійснюється постановка завдань, що сприятимуть досягненню мети концепції інноваційного розвитку ЗВО та реалізації стратегії управління ним.

На п'ятому етапі здійснюється розробка механізму управління інноваційним розвитком ЗВО, що включає формування комплексу заходів, принципів, методів, важелів, інструментів та необхідних для реалізації основних положень концепції інноваційного розвитку ЗВО.

На наступному етапі здійснюється вибір критеріїв оцінки ефективності реалізації концепції управління інноваційним розвитком ЗВО, кожний з яких характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється на основі таких вимог: використовувані вимірники мають фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків. Оцінка ефективності інноваційного розвитку має відображати ступінь відповідності отриманого результату поставленій меті.

Заключним етапом запровадження концепції є розробка моделі моніторингу в управлінні інноваційним розвитком ЗВО за його складовими, що дозволить вчасно реагувати на зміни макроекономічного та мікроекономічного середовища ЗВО та коригувати стратегію та механізм інноваційного розвитку.

Таким чином, функціонування сучасного ЗВО в умовах ринкової економіки потребує постійних систематичних динамічних перетворень, трансформацій його підсистем в межах встановлених вишом стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку. Тому нагальною метою вдосконалення системи управління ЗВО є формування умов для здійснення

стабільного інноваційного розвитку шляхом раціоналізації та інтеграції всіх процесів в системі управління та розробки дієвого механізму інноваційного розвитку. Це пояснюється, з одного боку, множиною багаторівневих цілей об'єктів і суб'єктів управління, які повинні мати високий рівень узгодженості, а з іншого, - складністю їх гармонізації [39].

Побудова сучасного управління інноваційним розвитком ЗВО вимагає розгляду існуючих теоретико-методологічних та практичних площин, на яких ґрунтується його формування. В цьому контексті важливе значення має аналіз доміант сучасної парадигми, які розкривають логіку інноваційного розвитку. Чітке розуміння та осмислення категорії механізму інноваційного розвитку, співвідношення та ролі окремих його елементів є важливим для забезпечення ефективної діяльності ЗВО.

У сучасній науковій економічній літературі не існує єдиної думки відносно сутності поняття «механізм інноваційного розвитку». З метою визначення змісту даної категорії, на нашу думку, доцільно спочатку розглянути сутність терміну «механізм».

Термін «механізм» походить від грецького слова «mechané» - зброя, машина. Це поняття сьогодні має наступні основні значення: пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів та інших технічних пристроїв; внутрішній пристрій, система чогось, наприклад, механізм управління [40].

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає «механізм» як пристрій, що передає або перетворює рух, внутрішню будову, систему чого-небудь, а також сукупність станів і процесів, з яких складається певне (у т.ч. й економічне) явище.

У словнику іншомовних слів «механізм» визначається як сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ.

А. Ю. Чаленко зазначає, що в економіку поняття «механізм» прийшло з

техніки, оскільки виникла необхідність в описі соціальних та виробничих процесів у їх взаємодії. При цьому, в одних випадках під механізмом розуміють сукупність станів системи, наприклад, «фінансовий механізм» (сукупність станів фінансової системи); «механізм соціально-економічного розвитку» (сукупність соціально-економічних станів господарської системи); в інших - головний двигун розвитку (головний елемент структури системи, особливості його взаємодії з іншими елементами і т. ін.) [41].

Механізм управління інноваційним розвитком ЗВО є складною системою, що включає в себе організаційні, мотиваційні та фінансові підходи, методи та принципи формування інноваційної політики, які забезпечують зростання конкурентоспроможності ЗВО, рівня його соціально-економічного розвитку та якості надання освітніх послуг.

Механізм має містити взаємопов'язані принципи, методи, важелі, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей та місії ЗВО.

На підставі проведених теоретичних досліджень можна виділити основні складові механізму інноваційного розвитку ЗВО, які включають організаційну (організація, розробка й впровадження інновацій у діяльність ЗВО), економічну (підвищення рівня комп'ютеризації вищих навчальних закладів; активізації науково-технічної діяльності ЗВО; утворення інноваційних структур в системі освіти), фінансову (вибір джерел фінансування інноваційної діяльності ЗВО та ефективне управління наявними фінансовими ресурсами ЗВО з використанням сучасних методів та інструментів), мотиваційну (розробка системи мотивації професорсько-викладацького складу до використання інноваційних методів навчання, формування сукупності стимулів та мотиваційні преференції вищого менеджменту до використання інновацій як основного засобу здобуття конкурентних переваг, методів оцінювання досягнутих результатів і способів їхнього врахування у подальших рішеннях для коригування стимулів у разі їх низької ефективності), функціональну (об'єднує інструменти та процеси інноваційного розвитку ЗВО), моніторингову складову (визначення рівня досягнення мети та цілей інноваційного розвитку ЗВО), що дозволяє визначити

ефективну стратегію інноваційного розвитку ЗВО й забезпечує адаптацію ЗВО до динамічних умов розвитку ринку з урахуванням вимог європейських стандартів і збереженням культурних та інтелектуальних національних традицій (рис. 1.4).

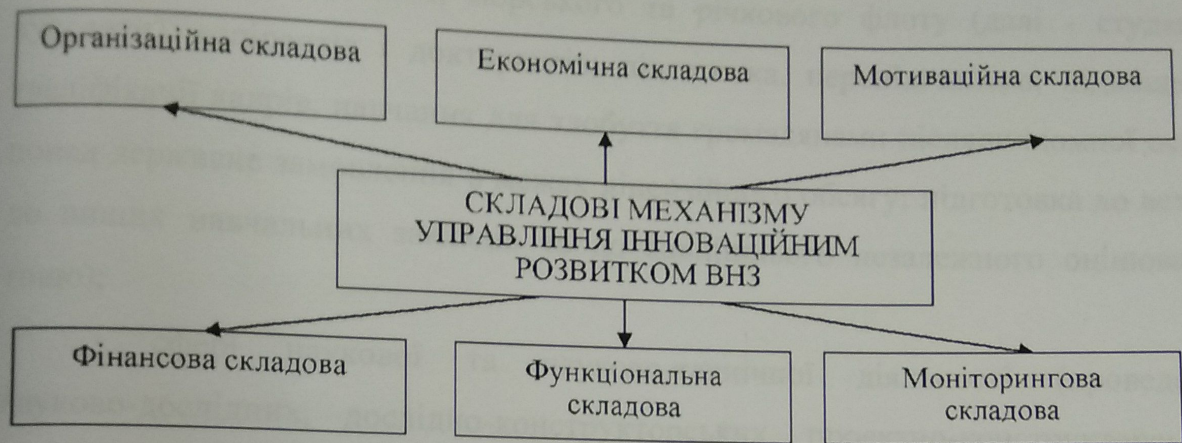


Рис. 1.4 Складові механізму інноваційного розвитку ЗВО [42]

Дієвий механізм інноваційного розвитку ЗВО починається з ефективних організаційних кроків, які є основою організаційної складової механізму та включає побудову системи взаємозв'язків між структурними елементами механізму та установлення взаємозв'язків між усіма підрозділами підприємства.

Економічна складова механізму управління інноваційним розвитком ЗВО відповідає за стратегічне управління інноваційним розвитком ЗВО та пов'язана з розробкою цілей, програм, проектів з урахуванням економічного стану ЗВО, вивчення ринку освітніх послуг, використанням сучасних маркетингових інструментів та забезпечення ефективного здійснення не бюджетної діяльності ЗВО.

Перелік платних послуг, які можуть надаватися вищими навчальними закладами, що належать до державної та комунальної форми власності, визначений постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» дозволяє кваліфікувати

ці послуги в таких основних напрямках:

- сфері освітньої діяльності (підготовка понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу відповідно до договорів, укладених з фізичними та юридичними особами, студентів та курсантів невійськових вищих навчальних закладів цивільної авіації, морського та річкового флоту (далі - студенти, курсанти), аспірантів і докторантів; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів, навчання для здобуття громадянами післядипломної освіти понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу; підготовка до вступу до вищих навчальних закладів та до зовнішнього незалежного оцінювання тощо);

- сфері наукової та науково-технічної діяльності (проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних, пошукових та проектно-пошукових робіт; проведення робіт з діагностики, стандартизації і сертифікації технологічних процесів, обладнання та матеріалів, метрологічного забезпечення, технічного захисту інформації; впровадження, виробництво і реалізація дослідної, промислової, наукової, науково-технічної, інноваційної продукції, техніки, обладнання, приладів та устаткування, що виготовлені за власними технологіями тощо);

- сфері міжнародного співробітництва (надання організаційних, протокольно-інформаційних, консультаційних послуг, послуг з перекладу, крім випадків, коли такі послуги надаються особі, яка працює або навчається у навчальному закладі (установі) і направлена таким навчальним закладом (установою) на навчання, стажування або роботу за кордон за бюджетні кошти тощо);

- сфері охорони здоров'я, відпочинку, дозвілля, оздоровлення, туризму, фізичної культури та спорту (забезпечення проживання, відпочинку та оздоровлення у дитячо-юнацьких, спортивно-оздоровчих таборах, дитячих туристичних базах, санаторіях-профілакторіях, пансіонатах, на базах туризму та відпочинку, у тому числі перевезення; надання у тимчасове користування спортивного інвентарю та обладнання, речей особистого користування,

предметів для відпочинку, якщо це не передбачено навчальними планами та не належить до діяльності, що фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів тощо);

- сфері побутових послуг (будівництво, ремонт та облаштування житла, господарсько-побутових споруд та приміщень; ремонт, технічне обслуговування, діагностика, налагодження, переобладнання побутової, комп'ютерної, телекомунікаційної, периферійної, копіювальної, офісної техніки, технічних засобів навчання, приладів, устаткування та багатофункціонального обладнання, фото-, теле-, відео-, аудіообладнання; виготовлення, реалізація та ремонт металовиробів тощо);

- сфері житлово-комунальних послуг (надання спеціально облаштованих будинків і приміщень, що перебувають на балансі навчальних закладів, для тимчасового проживання; надання під час канікул вільних спеціально облаштованих приміщень гуртожитків для тимчасового проживання тощо) [43].

Формування економічної складової механізму управління інноваційним розвитком ЗВО дозволить вдало комерціалізують результати своїх НДДКР (і ефективно використовують свої основні і допоміжні ресурси в комерційних цілях; успішно розвивати і впроваджують інновації (інноваційні технології), спін-офф (спін-аут) підприємства і запускають стартові (стартап) компанії (отримуючи від цього економічний ефект); що мають підприємницьке бачення та підприємницькі навички (риси характеру), знаходять і ефективно використовують підприємницькі можливості, у своїй освітньо-науковій діяльності [44].

Фінансове забезпечення системи вищої освіти пов'язане із формуванням і використанням фінансових ресурсів вищих навчальних закладів різних форм власності включає: самофінансування, бюджетне фінансування та кредитування. Сучасні зміни у фінансовому забезпеченні системи вищої освіти України спрямовані, насамперед, на розширення фінансової самостійності освітніх закладів щодо використання фінансових ресурсів, які знаходяться в їх розпорядженні та надання освітніх послуг на платній основі. До джерел



Таблиця 1.1

Об'єкти й результати інноваційної діяльності в освіті високорозвинених країн

Об'єкти інноваційної освітньої діяльності	Країни	Результати реалізації інноваційної діяльності
Розроблення ключових компетентностей в межах національного курикулуму	Австрія, Бельгія, Чехія, Франція, Фінляндія, Німеччина, Угорщина, Італія, Люксембург, Нова Зеландія, Норвегія, Швейцарія, Велика Британія	Виявлення і конкретизація обсягу базових знань і умінь, освітніх компетентностей (здатність учитися вчитися, працювати в команді, спілкуватись і т. ін.), що дозволяє використовувати знання в практичній діяльності
Розроблення кросскурикулуму і упровадження інтегрованого навчання	Бельгія, Японія, Корея, Нідерланди, Польща, Швейцарія, Швеція, Туреччина, Велика Британія	Включення змісту базових навчальних дисциплін до змісту інших навчальних предметів; інтеграція змісту академічної й професійної освіти; упровадження інтердисциплінарних проектів, що дозволяє отримати системні синтезовані знання
Упровадження ідей конструктивізму у навчання і виховання	Канада, Фінляндія, Ірландія, Японія Корея, Туреччина	Модернізація курикулуму й програм професійного розвитку на базі принципів студентоцентрованості, спрямованих на стимулювання учнів до активної творчої діяльності
Удосконалення системи оцінки якості освіти	Австралія, Канада Данія, Фінляндія, Ірландія, Італія, Нова Зеландія, Швейцарія, Туреччина, Велика Британія	Уведення формувального оцінювання formative assessment (інтерактивна оцінка успішності), спрямованого на виявлення індивідуальних освітніх потреб учнів, врахування їх у навчальному процесі, стимулювання до самооцінювання, формування здатності «вчитися вчитися»
Індивідуалізація навчання	Франція, Угорщина, Японія, Велика Британія, Канада	Уведення індивідуалізованих навчальних програм, які забезпечують свободу освітнього вибору в межах існуючого курикулуму і дозволяють врахувати освітні потреби учнів
Диференціація навчання	Австралія, Нідерланди, Велика Британія	Поява спеціалізованих шкіл, розроблення спеціалізованих навчальних програм, в яких ураховано навчальні інтереси учнів й які базуються на інноваційних підходах до навчання і викладання
Інформатизація освіти	Більшість зарубіжних країн	Значні державні інвестиції у розвиток електронних засобів, що дозволить підвищити інформаційну грамотність населення

Разом з тим, розвиток інноваційних процесів в економіці і в системі вищої освіти передбачають конкуренцію на рівні економії витрат, зокрема на працю і навчання, що передбачає використання можливостей аутсорсингу і дистанційної форми зайнятості (наприклад, фрілансери). Таким чином, ринок праці набуває

глобального характеру, що супроводжується розширенням національних кордонів, а в основі оцінки фахівця лежать певні знання, навички і компетенції.

Ключовим показником добробуту суспільства усього світу є індекс рівня освіти (Education Index). Індекс рівня освіти визначає на якому рівні знаходиться розвиток тієї чи іншої країни. В першу чергу мається на увазі розвиток економіки, технологій, промисловості, що надає прямий вплив на якість життя населення.

Нинішні оцінки системи освіти засвідчують те, що Україна поки що утримує задовільні позиції у сфері вищої освіти та професійної підготовки у світовому рейтингу конкурентоспроможності.

Аналіз функціонування вищої школи за останні роки дозволив виявити головні проблеми, що стоять перед світовою системою вищої освіти в контексті її інноваційного розвитку. Це стосується як вдосконалення організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти, так і її фінансового забезпечення [23].

Фінансове забезпечення діяльності ЗВО, а саме її недостатнє забезпечення є основною причиною розпаду вищої школи і науки загалом.

Видатки на вищу освіту можна розглядати як видатки держави, що забезпечують здійснення вищими навчальними закладами їх основної діяльності (освітньої, наукової тощо).

Систематизуючи наукові доробки у сфері фінансування зарубіжних вузів можна запропонувати наступну класифікацію видатків на освіту.

Рівень національних витрат на освіту - це відносна величина, яка розраховується як загальний обсяг державних і приватних витрат на освіту протягом календарного року, включаючи державні бюджети всіх рівнів, приватні фонди, зовнішні запозичення, гранти та пожертвування від міжнародних установ і неурядових організацій. Рівень витрат на освіту виражається у відсотках від валового внутрішнього продукту (ВВП). Показник розраховується на основі даних національної статистики та міжнародних організацій.

Витрати на освіту вважаються одним з ключових показників соціального розвитку, так як відображають ступінь уваги, що приділяється державою і суспільством утворення громадян. Інвестиції в освіту не тільки важливий спосіб збільшення людського капіталу країни та поліпшення перспектив економічного розвитку, вони мають і власну цінність, оскільки освіта розширює кругозір людей, забезпечує їм можливість самореалізації, сприяє їх матеріальному благополуччю і здоровому способу життя [24].

Рейтинг деяких країн світу учасників Болонського процесу за рівнем витрат на освіту наведено на рис. 1.3.

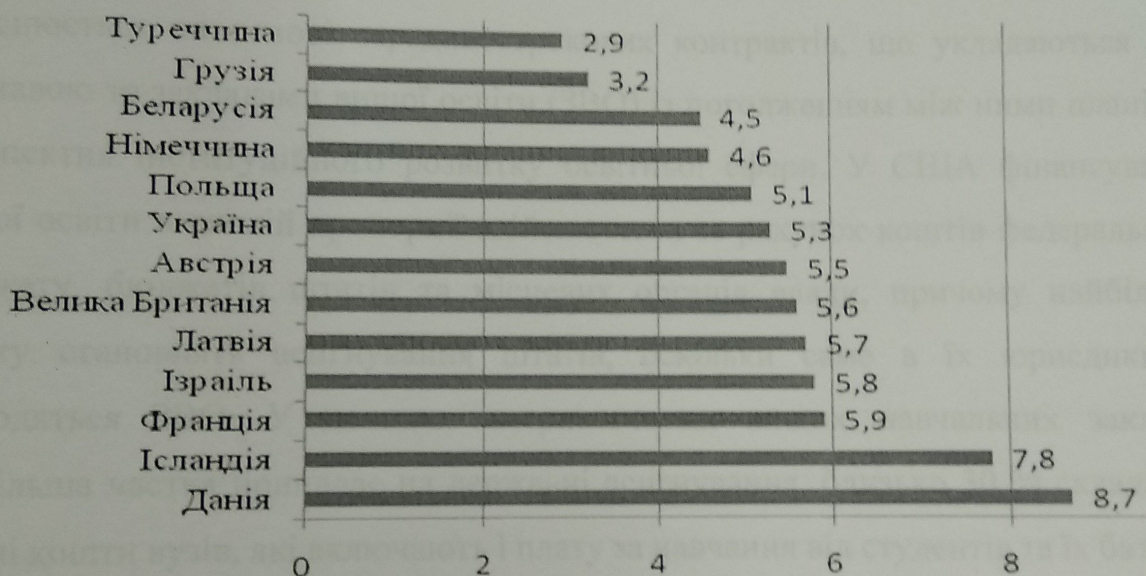


Рис. 1.3 Рейтинг деяких країн світу за рівнем витрат на освіту (у % до ВВП)

Наведені дані свідчать про те, що наша країна відстає від провідних країн світу і знаходиться на 57 місці, що свідчить про відсутність стимулюючих державних механізмів для сприяння даному процесу.

Особливостям фінансування вищих навчальних закладів в різних країнах світу присвячена увага багатьох дослідників, розглянемо деякі з них.

Так, А. О. Касич, досліджуючи особливості фінансування вищої освіти в країнах світу, зазначає, якщо в Європі, й особливо в скандинавських країнах, роблять акцент на державне фінансування системи освіти, то в розвинутих країнах інших регіонів світу присутня велика частка інших джерел фінансування

вищої освіти. Так, за даними Організації економічної співпраці й розвитку (ОЕСР) в таких країнах, як США, Японія, Австралія, Ізраїль, приватні кошти складають більше половини усіх джерел фінансування вищої освіти, а в Південній Кореї і Чилі - сягають 75 %. В результаті, в цих державах відзначається високий рівень цін на вищу освіту [25].

Процеси організації фінансування вищої освіти досліджує Є. О. Малік, та зазначає, що у Великобританії фінансування вищої освіти здійснюється в формі грантів, що в основному залежать від показників кількості студентів, трудомісткості та матеріаломісткості їх навчання, а також із врахуванням визначених урядом пріоритетів розвитку освіти. У Франції фінансування здійснюється на основі середньострокових контрактів, що укладаються між державою та закладами вищої освіти (ЗВО) із погодженням між ними планів та перспектив інституційного розвитку освітньої сфери. У США фінансування вищої освіти в певній пропорції здійснюється за рахунок коштів федерального бюджету, бюджетів штатів та місцевих органів влади, причому найбільшу частку становлять асигнування штатів, оскільки саме в їх юрисдикції і знаходяться ЗВО. У доходах американських вищих навчальних закладів найбільша частка припадає на державні асигнування, близько 30 % складають власні кошти вузів, які включають і плату за навчання від студентів та їх батьків, а також пожертвування і подарунки. Варто зазначити, що плата за навчання в американських вузах значно вища, ніж в інших розвинутих країнах, що пов'язано із високим розвитком і якістю освіти. З року в рік зростає роль ендаумент-фондів у фінансуванні американських ЗВО. Варто зазначити, що ряд основних вузів США володіє такими фондами, а деякі провідні університети США взагалі були створені завдяки їм. Ендаумент-фонди формуються за рахунок пожертвувань приватних осіб, підприємств та корпорацій, благодійних організацій, асоціацій випускників, професійних асоціацій тощо. Використання коштів даного фонду обмежується певними вимогами. Варто зазначити, що зростання обсягу ендаумент-фондів у американських університетах відбувається значно вищими темпами, ніж на початку ХХ століття [26].

В. В.Тараканов, досліджуючи напрями розвитку фінансування вищої освіти для країн північної Європи (Швеція, Фінляндія, Данія і Норвегія), визначив їх спільні риси. На основі контрактної системи договорів між урядами і університетами в межах середньострокового бюджетування на трьохрічний період здійснюється фінансування вищої освіти у Фінляндії. Запропонована система дозволяє ставити перед вузами певні завдання, а потім перевіряти відповідно їх виконання. Фінансування вищої освіти залежить від реальної кількості присвоєних вузом степенів магістра та доктора (76 % базових асигнувань) та розміру вузу (19 %). Крім цього, існують спеціальні цільові фонди для фінансування пріоритетних галузей наукових досліджень, цільові асигнування на провідні дослідження (за оцінкою Академії Фінляндії) та визначну викладацьку роботу (за результатами оцінки FINHEEC - державного органу з оцінки якості викладацької роботи та навчання). Фінансування вищої освіти в Данії здійснюється на основі «контрактів розвитку» між вузами і урядом (міністерством освіти), в яких визначаються пріоритетні завдання для вузів у сфері навчання і досліджень [27].

Отже, можна зробити висновок, що в деяких зарубіжних країнах в яких освітня інфраструктура недостатньо розвинута, здійснюється пряме фінансування «по видатках». В більшості промислово розвинутих країнах, які розвиваються, фінансування виділяється на основі видатків на вході освітньої системи. При цьому методологія, яка використовується для розрахунку вартості, робить важливий вплив на стимули навчального закладу.

Систематизація даних дозволила виокремити три підходи до використання методу, які можна спрощено зіставати з трьома механізмами фінансування.

Перший підхід - розробити кошторис по типах - зарплата, обладнання, обслуговування студентів (лінійний бюджет).

Другий підхід поділяє бюджет по центрах вартості - під цим розуміється окремих факультет або в деяких навіть окремих викладач, що відповідає за фінансування програм (програмний бюджет).

Третій підхід розбиває кошторис по видах діяльності, тобто на витрати на

навчання і на дослідницьку роботу [28].

Що стосується західних моделей фінансування вищої освіти, то слід зазначити, що держава не обмежується тільки прямим фінансуванням вищої освіти. Приватні фірми беруть участь у державному субсидуванні навчальних закладів і студентів через систему оподаткування. Але існують інші специфічні можливості збільшення фінансування вищої освіти: введення спеціальних податків для потреб освіти, податок з товарообігу.

Якщо держава в даний час не здатна фінансувати вищу освіту в необхідних обсягах, то вона має створити умови, за яких вищі навчальні заклади здійснювали б свою фінансову діяльність у найбільш сприятливому економічному режимі.

На сьогодні існують вагомі причини для організації багатоканального (змішаного) фінансування сфери освіти. Наявність позабюджетних джерел фінансового забезпечення діяльності вищих навчальних закладів є ефективнішою, дає максимальний результат.

Принципову роль у контексті моделювання процесу управління у вищому навчальному закладі відіграють певні чинники, які визначають його розвиток, а саме: навколишнє середовище; організаційна система; система навчання; людські ресурси.

Відомі Європейські вчені Франсес Соле Парейяда, Йозеп Колль Бертран, Тереса Наварро Ернандес визначають, що університети, які з успіхом впливають на своє оточення, послідовно проходять три етапи розвитку: вертикальний університет; матричний університет; загальноприйнятий сучасний університет, який приходить до стадії університету-технополісу [29].

Вертикальний університет відповідає традиційному університету, де навчальні програми пропонуються та викладаються через традиційні підрозділи кафедри. Дослідження є результатом індивідуальної роботи.

У матричному університеті кафедр вже недостатньо для виконання викладацьких функцій, оскільки в межах однієї галузі почала виникати багатопредметність. Університетські програми утворюють вертикальність

організаційної схеми, а факультети відповідають за дослідження. Виявляється загальна тенденція до утворення дослідних груп у межах факультетів.

Університет-технополіс, або підприємницький університет, виник внаслідок зростання потреб суспільства. В університеті з'являється нова фігура ініціативний професор, який стає ключовою фігурою у справі розуміння зростання можливостей університету зі сприяння регіональному розвитку.

Означені етапи розвитку університетів базуються на ідеї класичного університету, що відображається у функціональній повноті, яка закладена у формі «чотирьох єдностей» функцій або принципів організації: «Єдність навчання наукам з науковими дослідженнями. Єдність навчання - дослідження і просвіти. Єдність навчання - дослідження і загальної освіти. Єдність наук, зосереджених в університеті» [30].

Модель автономного університету, який не залежить від держави та інших соціальних інститутів, передбачає організацію навчання в межах власної інфраструктури завдяки різноманітній кооперації університетських підсистем різного типу та рівня. Подібно до перших автономних університетів середньовіччя утворюється власний статут та використовуються власні ресурси.

Академічна модель університету або модель дослідного університету, в якій навчальний процес базується на активній дослідницькій роботі. Прикладом може бути народження дослідного університету у Варвіку в Англії у середині 60-х років ХХ століття, де перш за все зусилля були зорієнтовані на створення умов, які змогли б забезпечити високі академічні стандарти. На першому етапі становлення відбувався пошук людей з інноваційним мисленням та надання їм повної свободи та самостійності.

Наступна відома класифікація моделей університетської освіти за 4 групами, які у концептуальній формі відображають сутність соціально-педагогічного явища, зміст якого своєрідно поєднує в собі як об'єктивне знання про наявну дійсність, так і суб'єктивну мету, спрямовану на її перетворення [31].

Проведене дослідження доводить, що за кордоном йде активний пошук шляхів реформування вищої школи зі створенням університетів світового рівня,

включаючи міжнародну інтеграцію університетів.

Отже, зарубіжний досвід інноваційного розвитку ЗВО має в кожній країні свою специфіку, проте роботу по вивченню, узагальненню, аналізу, оцінці і використанню зарубіжного досвіду інноваційного розвитку ЗВО потрібно розглядати як одну зі складових комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських ЗВО.

### 1.3 Сучасні підходи до організації управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти

Світові процеси глобалізації, їх вплив на загальні тенденції розвитку національної економіки України, інтеграція вітчизняної науки та освіти у світовій науково-освітній простір, зростання інтелектуального і духовного потенціалу суспільства, підготовки нової генерації людей, використання сучасних інформаційних технологій, вимагають інноваційного розвитку освіти, кардинальних змін, спрямованих на підвищення її якості і конкурентоспроможності.

Розвиток системи освіти і ринку праці потребує сьогодні нових умов для об'єднання та функціонування, впровадження до галузі освіти інноваційної культури.

Якість сучасної освіти цілком залежить від поєднання у вищій школі навчального процесу, сучасних наукових досліджень, а також інновацій.

Незважаючи на позитивні зрушення у розвитку освіти, в цій сфері зберігаються численні проблеми. Так, на сучасному етапі розвитку вітчизняних ЗВО значною проблемою є формування недостатньо ефективних механізмів взаємодії органів влади, навчальних закладів, роботодавців, професійних спілок, фахових об'єднань з метою підготовки кадрів та професійного навчання, що суттєво обмежує можливості працевлаштування випускників навчальних закладів, зменшує ефективність витрат на підготовку кадрів, гальмує інноваційний розвиток як вищих навчальних закладів так і економіки в цілому.



Значно ускладнюють розвиток ЗВО в Україні наступні чинники: економічна та політична нестабільність; демографічний спад в Україні; слабка матеріально-технічні бази вишів; недостатній рівень автономії ЗВО; неефективність системи економічних механізмів ресурсного забезпечення освітньої діяльності; зниження якості освіти та падіння рівня знань і вмінь учнів; слабка інтеграція ЗВО України у світовий освітньо-науковий простір; зниження довіри роботодавців до випускників ЗВО, як наслідок, зменшення мотивації студентів до набуття якісних сучасних знань та отримання необхідних компетенцій; низький рівень провадження інновацій у діяльність ЗВО; недостатній рівень мотивації керівних і науково-педагогічних кадрів університетів до активної діяльності з вдосконалення, розвитку і забезпечення якості навчальних програм.

Наразі в Україні існує реальна проблема неузгодженості потреб сучасного ринку праці та потреб розвитку системи вищої освіти. Значної модернізації потребує освітня парадигма. У цьому зв'язку і вся система української вищої освіти, і кожний конкретний ЗВО України окремо знаходяться в складній ситуації, через те, що сьогодні не існує ані зрозумілої для всіх теоретичної основи прийняття проектних рішень, ані готовності працівників ЗВО до такої кардинальної зміни, ані адекватних ресурсів. Кожен ЗВО визначається в цій ситуації самостійно, витрачаючи великі зусилля на розробку науково-методичної документації [32]

Крім того, значними є проблеми пов'язані з бюджетним фінансуванням освіти, обмеженим обсягом, неефективним та недосконалим використанням наявних фінансових ресурсів ЗВО [33].

Застосування недержавних джерел фінансування ЗВО є досить обмеженим з різних обставин. Перешкодою фінансовій допомозі освіти з боку підприємств та фінансових структур є непрозорість бюджетного процесу як на рівні окремих навчальних закладів, так і на рівні району чи міста. Громадським організаціям чи благодійним фондам важко вступати у контрактні відносини з навчальними закладами, оскільки вони не можуть наймати працівників для виконання

професійних завдань. Використання механізмів кредитування освіти також є обмеженим [34]. Також, необхідність оновлення матеріально-технічної бази ЗВО спричиняють значну залежність навчальних закладів від коштів, які надходять як плата за навчання студентів-контрактників.

В Україні склалася така ситуація, коли боротьба вищих навчальних закладів за власну життєздатність привела до небезпечної для системи вищої освіти комерціалізації державних навчальних закладів. Це неминуче спричинило зниження вимог до абітурієнтів, до якості навчання, до втрати традиційно високого рівня професійної підготовки випускників. Прийом контрактників, практично, поза конкурсом і без будь-якого обмеження, при відсутності методик роботи зі слабо підготовленими на шкільному рівні студентами, при функціональній спрямованості на масову, потокову підготовку фахівців знижує якість кваліфікованих фахівців, що випускаються великими державними навчальними закладами [35].

Розв'язання існуючих проблем та формування стратегічних завдань, які стоять перед національною системою освіти в сучасних економічних і соціокультурних умовах, неможливе без цілеспрямованого прогресивного зростання вишів України, яке базуватиметься на відповідних концептуальних засадах. Концепція інноваційного розвитку вищого навчального закладу - це цілісне і системне розуміння напрямків розвитку ЗВО, визначення стратегічних цілей та завдань діяльності ЗВО, шляхів підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг за допомогою використання сучасних технологій та передового досвіду провідних ЗВО.

Концепція інноваційного розвитку ЗВО визначає передумови, мету, принципи, завдання та механізми розвитку університету на довгостроковий період.

Концепція інноваційного розвитку ЗВО має ґрунтуватися на основі положень: Конституції України; Закону України «Про освіту»; Закону України «Про вищу освіту»; Національної доктрини розвитку освіти; Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки; Закону України «Про

наукову і науково-технічну діяльність»; Концепції розвитку національної інноваційної системи; Закону України «Про інноваційну діяльність»; Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»; Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері; Указу Президента України «Про невідкладні заходи щодо забезпечення функціонування та розвитку освіти в Україні»; Указу Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні»; нормативних документів Міністерства освіти і науки України; нормативних документів ЗВО.

Концепція інноваційного розвитку ЗВО має базуватися на принципах: науковості, гнучкості, ефективності та комплексності.

Принцип науковості передбачає під час формування конкретних цілей, постановки завдань, змісту і методів вирішення будь-якої проблеми використовувати результати наукових досліджень. Цей принцип передбачає використання найновіших досягнень у педагогіці, психології, економіці, управлінні та розкриття причинно-наслідкових зв'язків явищ, процесів, подій, включення в засоби навчання науково перевірених знань, які відповідають сучасному рівню розвитку науки.

ЗВО як система функціонує у динамічному середовищі, тому вчасна реакція на зміни, що відбуваються є основою забезпечення принципу гнучкості діяльності вишів. Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагають швидкого корегування стратегії розвитку, що забезпечить ефективність діяльності ЗВО. А недостатня увага до ситуаційного планування конкурентної поведінки призводить до виникнення криз, зменшення контингенту студентів, зниження репутації.

Принцип комплексності надає можливість розглядати складні об'єкти у нерозривній єдності, взаємообумовленості і взаємовпливі всіх структурних елементів: цілей, завдань, принципів, методів, форм, організації, механізму функціонування. Цей принцип надає змогу в об'єктах, що підлягають управлінському впливу, визначити ступінь відповідності один одному всіх

компонентів системи, ефективність функціонування тих чи інших її структур [36].

Принцип ефективності передбачає відповідності результатів, отриманих ЗВО, встановленим цілям. Йдеться не лише про співставлення результатів та цілей діяльності ЗВО, а й про ефективність використання бюджетних коштів.

Отже, ефективність діяльності ЗВО доцільно розглядати як з точки зору їх соціальної значущості для суспільства, так і з позицій ринкових відносин, що передбачає оцінку їх економічної та технологічної ефективності.

Метою концепції управління інноваційним розвитком ЗВО є визначення стратегічних цілей діяльності ЗВО та напрямів підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг за допомогою використання сучасних технологій та передового досвіду провідних ЗВО України та світу з врахуванням основних засад розвитку вітчизняної вищої освіти, її інтеграції в європейський освітній простір та Болонського процесу.

Формування завдань концепції необхідно здійснювати за складовими інноваційного розвитку ЗВО, що дозволить підвищити ефективність діяльності вишу як за кожною складовою, так і в цілому (табл. 1.2).

Фінансове забезпечення реалізації концепції має здійснюватися за рахунок коштів державного бюджету, коштів фізичних та юридичних осіб, власних коштів університету, інвестицій національних та зарубіжних інвесторів, програм міжнародної технічної та фінансової допомоги, а також інших джерел, не заборонених законодавством.

На наш погляд, концепція інноваційного розвитку ЗВО повинна містити наступну послідовність етапів: оцінка ринку освітніх послуг в Україні; визначення конкурентної позиції ЗВО на ринку освітніх послуг; розробка методичного інструментарію оцінки інноваційного розвитку ЗВО; розробка стратегії інноваційного розвитку ЗВО; розробка механізму управління інноваційним розвитком ЗВО; оцінка ефективності інноваційного розвитку ЗВО; розробка моделі моніторингу інноваційного розвитку ЗВО за його складовими.

Таблиця 1.2

## Основні завдання концепції інноваційного розвитку ЗВО

Складові	Основні завдання інноваційного розвитку ЗВО
Розвиток навчального процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення відповідності надання ЗВО освітніх послуг державним стандартам, європейським вимогам до якості підготовки фахівців, вимогам ринку праці;</li> <li>- інтенсифікація освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;</li> <li>- залучення представників роботодавців, провідних учених і фахівців практиків до формування змісту освітніх програм;</li> <li>- розробка ефективності системи контролю якості знань студентів.</li> </ul>
Розвиток науково-дослідної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення результативності наукових досліджень і розробок;</li> <li>- розширення взаємодії ЗВО з органами державної влади, органами місцевого самоврядування для розв'язання науково-дослідницьких завдань.</li> </ul>
Кадровий розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток компетентісних характеристик, підвищення якісного рівня науково-педагогічного колективу;</li> <li>- створення системи мотивації науково-педагогічних працівників шляхом запровадження диференціації в оплаті праці;</li> <li>- створення ефективної системи стажування працівників.</li> </ul>
Матеріально-технічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення науково-технічної бази університету відповідно до вітчизняних та міжнародних стандартів;</li> <li>- оновлення матеріальної бази освітнього процесу.</li> </ul>
Соціальний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування суспільних цінностей та духовних орієнтирів в освітньому й науковому процесах;</li> <li>- забезпечення умов для самореалізації особистості відповідно до її здібностей, суспільних та власних інтересів.</li> </ul>
Розвиток міжнародних зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сприяння розвитку міжнародного партнерства у сфері освітньої, науково-технічної та інноваційної діяльності;</li> <li>- створення спільних програми для отримання студентами європейського подвійного диплома та підвищення якості мовної підготовки студентів;</li> <li>- забезпечення участі ЗВО в міжнародних програмах, конференціях, проведення представницьких міжнародних форумів у вишах.</li> </ul>
Економічний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення фінансової стабільності ЗВО;</li> <li>- диверсифікація джерел фінансування діяльності університету;</li> <li>- ефективне використання наявних коштів вишу.</li> <li>- підвищення ефективності маркетингової діяльності ЗВО.</li> </ul>
Інформаційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження у всі сфери діяльності університету новітніх інформаційних технологій і програмного забезпечення</li> </ul>
Організаційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модернізація структури університету відповідно до змін національної системи вищої освіти та в контексті інтеграції до освітнього простору;</li> <li>- удосконалити систему управління ЗВО.</li> </ul>
Іміджевий розвиток	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення формування позитивного сприйняття громадськістю університету;</li> <li>- забезпечення позитивної академічної репутації університету за освітніми програмами в Україні та за її межами;</li> <li>- забезпечення довіри ринку праці до присвоєних кваліфікацій</li> </ul>

Перший етап передбачає оцінку ринку освітніх послуг в Україні. На даному етапі здійснюється аналіз основних показників та тенденцій розвитку системи вищої освіти України, зокрема, чисельності студентів, інституцій та витрат на вищу освіту. Динаміка контингенту студентів в Україні в абсолютному виразі відбиває як демографічні тенденції, що мали і мають місце в країні, так і ставлення з боку суспільства до вищої освіти. Показовою також є динаміка співвідношення контингенту студентів до загальної чисельності населення України [37].

На другому етапі відбувається визначення конкурентної позиції ЗВО на ринку освітніх послуг. Оцінювати університети можна на локальному, державному, регіональному, континентальному і світовому рівнях. Кожний рейтинг передбачає конкретні цілі і має відповідні цільові групи користувачів. Рейтингове оцінювання діяльності вищих навчальних закладів усіх форм власності є невід'ємною складовою національного моніторингу вищої освіти. Результати рейтингу відображають уподобання й задоволеність здобутою освітою з боку випускників та роботодавців, а рейтинг вищих навчальних закладів визначається якістю професійно-практичної підготовки фахівців.

З цієї точки зору рейтинг ЗВО є важливим елементом для представників ринку праці та органів управління освітою.

В Україні використовуються різного роду рейтинги для визначення кращих вітчизняних ЗВО: рейтинги ЗВО від «Компас»; рейтинги ЗВО від ЮНЕСКО; рейтинги ЗВО від «Коментарі»; світові рейтинги ЗВО від Times; рейтинги ЗВО у Scopus; рейтинги ЗВО у Webometrics Ranking; ТОП 200 ЗВО.

Для визначення конкурентної позиції ЗВО необхідно проаналізувати місце вишу у рейтингах протягом досліджуваного періоду.

На третьому етапі здійснюється розробка методологічного інструментарію оцінки інноваційного розвитку ЗВО, що включає вибір методів оцінки та створення банку даних показників для розрахунку інноваційного розвитку ЗВО за складовими інноваційного розвитку.

На четвертому етапі відбувається розробка стратегії інноваційного

розвитку ЗВО. В Україні теорія і практика стратегічного управління ще не досягла належного розвитку через складні умови господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних проектів та процесів, наукових технологій. Лише 30 % українських ЗВО системно впроваджують стратегічне управління освітнім закладом і мають чітку унікальну місію [38]. На даному етапі визначаються стратегічні цілі діяльності ЗВО, завдання управління вишом з урахуванням проблемних ситуацій, а також здійснюється постановка завдань, що сприятимуть досягненню мети концепції інноваційного розвитку ЗВО та реалізації стратегії управління ним.

На п'ятому етапі здійснюється розробка механізму управління інноваційним розвитком ЗВО, що включає формування комплексу заходів, принципів, методів, важелів, інструментів та необхідних для реалізації основних положень концепції інноваційного розвитку ЗВО.

На наступному етапі здійснюється вибір критеріїв оцінки ефективності реалізації концепції управління інноваційним розвитком ЗВО, кожний з яких характеризується за допомогою низки показників. Відбір показників здійснюється на основі таких вимог: використовувані вимірники мають фіксувати фактичний рівень ефективності і одночасно враховувати завдання аналізу та управління економічними процесами на основі виявлення різних причинно-наслідкових зв'язків. Оцінка ефективності інноваційного розвитку має відображати ступінь відповідності отриманого результату поставленій меті.

Заключним етапом запровадження концепції є розробка моделі моніторингу в управлінні інноваційним розвитком ЗВО за його складовими, що дозволить вчасно реагувати на зміни макроекономічного та мікроекономічного середовища ЗВО та коригувати стратегію та механізм інноваційного розвитку.

Таким чином, функціонування сучасного ЗВО в умовах ринкової економіки потребує постійних систематичних динамічних перетворень, трансформацій його підсистем в межах встановлених вишом стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку. Тому нагальною метою вдосконалення системи управління ЗВО є формування умов для здійснення

стабільного інноваційного розвитку шляхом раціоналізації та інтеграції всіх процесів в системі управління та розробки дієвого механізму інноваційного розвитку. Це пояснюється, з одного боку, множиною багаторівневих цілей об'єктів і суб'єктів управління, які повинні мати високий рівень узгодженості, а з іншого, - складністю їх гармонізації [39].

Побудова сучасного управління інноваційним розвитком ЗВО вимагає розгляду існуючих теоретико-методологічних та практичних площин, на яких ґрунтується його формування. В цьому контексті важливе значення має аналіз доміант сучасної парадигми, які розкривають логіку інноваційного розвитку. Чітке розуміння та осмислення категорії механізму інноваційного розвитку, співвідношення та ролі окремих його елементів є важливим для забезпечення ефективної діяльності ЗВО.

У сучасній науковій економічній літературі не існує єдиної думки відносно сутності поняття «механізм інноваційного розвитку». З метою визначення змісту даної категорії, на нашу думку, доцільно спочатку розглянути сутність терміну «механізм».

Термін «механізм» походить від грецького слова «mechané» - зброя, машина. Це поняття сьогодні має наступні основні значення: пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів та інших технічних пристроїв; внутрішній пристрій, система чогось, наприклад, механізм управління [40].

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає «механізм» як пристрій, що передає або перетворює рух, внутрішню будову, систему чого-небудь, а також сукупність станів і процесів, з яких складається певне (у т.ч. й економічне) явище.

У словнику іншомовних слів «механізм» визначається як сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ.

А. Ю. Чаленко зазначає, що в економіку поняття «механізм» прийшло з



техніки, оскільки виникла необхідність в описі соціальних та виробничих процесів у їх взаємодії. При цьому, в одних випадках під механізмом розуміють сукупність станів системи, наприклад, «фінансовий механізм» (сукупність станів фінансової системи); «механізм соціально-економічного розвитку» (сукупність соціально-економічних станів господарської системи); в інших - головний двигун розвитку (головний елемент структури системи, особливості його взаємодії з іншими елементами і т. ін.) [41].

Механізм управління інноваційним розвитком ЗВО є складною системою, що включає в себе організаційні, мотиваційні та фінансові підходи, методи та принципи формування інноваційної політики, які забезпечують зростання конкурентоспроможності ЗВО, рівня його соціально-економічного розвитку та якості надання освітніх послуг.

Механізм має містити взаємопов'язані принципи, методи, важелі, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей та місії ЗВО.

На підставі проведених теоретичних досліджень можна виділити основні складові механізму інноваційного розвитку ЗВО, які включають організаційну (організація, розробка й впровадження інновацій у діяльність ЗВО), економічну (підвищення рівня комп'ютеризації вищих навчальних закладів; активізації науково-технічної діяльності ЗВО; утворення інноваційних структур в системі освіти), фінансову (вибір джерел фінансування інноваційної діяльності ЗВО та ефективне управління наявними фінансовими ресурсами ЗВО з використанням сучасних методів та інструментів), мотиваційну (розробка системи мотивації професорсько-викладацького складу до використання інноваційних методів навчання, формування сукупності стимулів та мотиваційні преференції вищого менеджменту до використання інновацій як основного засобу здобуття конкурентних переваг, методів оцінювання досягнутих результатів і способів їхнього врахування у подальших рішеннях для коригування стимулів у разі їх низької ефективності), функціональну (об'єднує інструменти та процеси інноваційного розвитку ЗВО), моніторингову складову (визначення рівня досягнення мети та цілей інноваційного розвитку ЗВО), що дозволяє визначити

ефективну стратегію інноваційного розвитку ЗВО й забезпечує адаптацію ЗВО до динамічних умов розвитку ринку з урахуванням вимог європейських стандартів і збереженням культурних та інтелектуальних національних традицій (рис. 1.4).

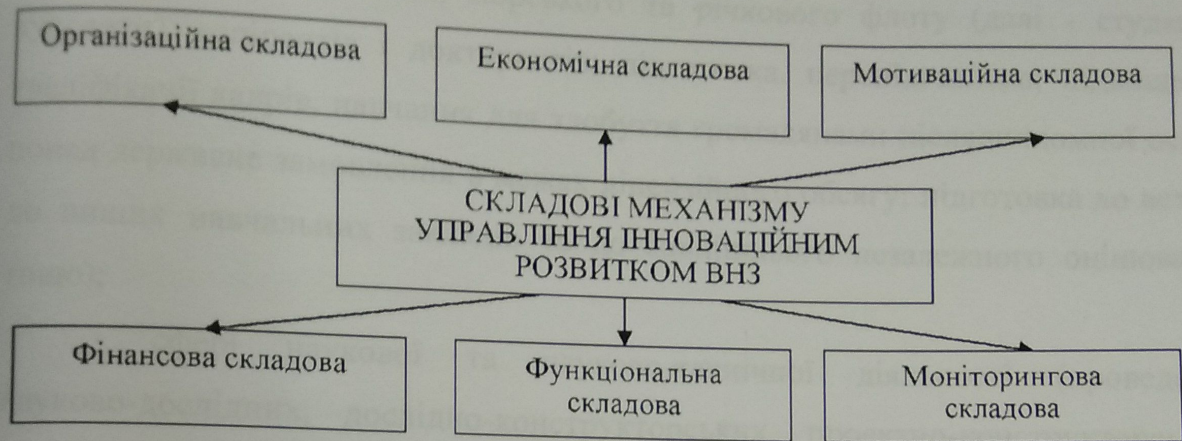


Рис. 1.4 Складові механізму інноваційного розвитку ЗВО [42]

Дієвий механізм інноваційного розвитку ЗВО починається з ефективних організаційних кроків, які є основою організаційної складової механізму та включає побудову системи взаємозв'язків між структурними елементами механізму та установлення взаємозв'язків між усіма підрозділами підприємства.

Економічна складова механізму управління інноваційним розвитком ЗВО відповідає за стратегічне управління інноваційним розвитком ЗВО та пов'язана з розробкою цілей, програм, проектів з урахуванням економічного стану ЗВО, вивчення ринку освітніх послуг, використанням сучасних маркетингових інструментів та забезпечення ефективного здійснення не бюджетної діяльності ЗВО.

Перелік платних послуг, які можуть надаватися вищими навчальними закладами, що належать до державної та комунальної форми власності, визначений постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 796 «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» дозволяє кваліфікувати

ці послуги в таких основних напрямках:

- сфері освітньої діяльності (підготовка понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу відповідно до договорів, укладених з фізичними та юридичними особами, студентів та курсантів невійськових вищих навчальних закладів цивільної авіації, морського та річкового флоту (далі - студенти, курсанти), аспірантів і докторантів; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів, навчання для здобуття громадянами післядипломної освіти понад державне замовлення в межах ліцензійного обсягу; підготовка до вступу до вищих навчальних закладів та до зовнішнього незалежного оцінювання тощо);
- сфері наукової та науково-технічної діяльності (проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних, пошукових та проектно-пошукових робіт; проведення робіт з діагностики, стандартизації і сертифікації технологічних процесів, обладнання та матеріалів, метрологічного забезпечення, технічного захисту інформації; впровадження, виробництво і реалізація дослідної, промислової, наукової, науково-технічної, інноваційної продукції, техніки, обладнання, приладів та устаткування, що виготовлені за власними технологіями тощо);
- сфері міжнародного співробітництва (надання організаційних, протокольно-інформаційних, консультаційних послуг, послуг з перекладу, крім випадків, коли такі послуги надаються особі, яка працює або навчається у навчальному закладі (установі) і направлена таким навчальним закладом (установою) на навчання, стажування або роботу за кордон за бюджетні кошти тощо);
- сфері охорони здоров'я, відпочинку, дозвілля, оздоровлення, туризму, фізичної культури та спорту (забезпечення проживання, відпочинку та оздоровлення у дитячо-юнацьких, спортивно-оздоровчих таборах, дитячих туристичних базах, санаторіях-профілакторіях, пансіонатах, на базах туризму та відпочинку, у тому числі перевезення; надання у тимчасове користування спортивного інвентарю та обладнання, речей особистого користування,

предметів для відпочинку, якщо це не передбачено навчальними планами та не належить до діяльності, що фінансується за рахунок коштів загального фонду державного та місцевих бюджетів тощо);

- сфері побутових послуг (будівництво, ремонт та облаштування житла, господарсько-побутових споруд та приміщень; ремонт, технічне обслуговування, діагностика, налагодження, переобладнання побутової, комп'ютерної, телекомунікаційної, периферійної, копіювальної, офісної техніки, технічних засобів навчання, приладів, устаткування та багатофункціонального обладнання, фото-, теле-, відео-, аудіообладнання; виготовлення, реалізація та ремонт металовиробів тощо);

- сфері житлово-комунальних послуг (надання спеціально облаштованих будинків і приміщень, що перебувають на балансі навчальних закладів, для тимчасового проживання; надання під час канікул вільних спеціально облаштованих приміщень гуртожитків для тимчасового проживання тощо) [43].

Формування економічної складової механізму управління інноваційним розвитком ЗВО дозволить вдало комерціалізують результати своїх НДДКР (і ефективно використовують свої основні і допоміжні ресурси в комерційних цілях; успішно розвивати і впроваджують інновації (інноваційні технології), спін-офф (спін-аут) підприємства і запускають стартові (стартап) компанії (отримуючи від цього економічний ефект); що мають підприємницьке бачення та підприємницькі навички (риси характеру), знаходять і ефективно використовують підприємницькі можливості, у своїй освітньо-науковій діяльності [44].

Фінансове забезпечення системи вищої освіти пов'язане із формуванням і використанням фінансових ресурсів вищих навчальних закладів різних форм власності включає: самофінансування, бюджетне фінансування та кредитування. Сучасні зміни у фінансовому забезпеченні системи вищої освіти України спрямовані, насамперед, на розширення фінансової самостійності освітніх закладів щодо використання фінансових ресурсів, які знаходяться в їх розпорядженні та надання освітніх послуг на платній основі. До джерел

Кількість угод про міжнародне наукове співробітництво між вищими навчальними закладами, дослідницькими установами та іншими міжнародними організаціями постійно зростає та становить 88. Серед нових партнерів ЗНУ, з якими налагоджене співробітництво у науковій та освітній сферах: Анхойський педагогічний університет (Китайська Народна Республіка), Нарвський коледж Тартуського університету (Естонія), Університет Пітешті (Румунія), Поліський державний університет (Республіка Білорусь), Університет ім. Мехмета Акіф Ерсоя (Туреччина), Університет Косалі (Туреччина), Університет Байбурт (Туреччина), Вища школа управління охороною праці в м. Катовіце (Польща), університет економіка м. Бидгощ тощо.

Передумовою будь-якого міжнародного наукового співробітництва є академічна мобільність. У 2019 році в Запорізькому національному університеті учасниками академічної мобільності стали 186 осіб: 136 студентів (відрядження та стажування), 50 науково-педагогічних працівників (стажування та відрядження) [55].

За новими укладеними договорами в рамках програми «Еразмус +» студенти, науковці та викладачі отримали можливість проходити стажування в таких європейських університетах, як Університет Пітешті (Румунія), Університет ім. Масарика (Чехія), Університет Фоджіа (Італія), Університет Бабеш-Боляй (Румунія).

Запорізький національний університет має потужну матеріально-технічну базу та розвинену інфраструктуру для комфортного навчання, проживання і дозвілля студентів: 11 навчальних корпусів, сучасний спортивний комплекс, 5 гуртожитки, наукову бібліотеку (книжковий фонд – понад 1 млн примірників), електронну бібліотеку, навчально-науково-виробничі центри, навчально-науково-дослідні та науково-дослідні лабораторії, відділ доуніверситетської підготовки, профорієнтації та працевлаштування, відділ проектної діяльності, редакційно-видавничий відділ, зоологічний та етнографічно-красзнавчий музеї, прес-службу, Інтернет-радіо «Університет»,

локальну телевізійну мережу «Юніверс-ТБ», інтернет-портал «Пороги», регіональний інформаційно-виробничий вузол, два оздоровчі пункти, бази відпочинку – «Славутич» на узбережжі Азовського моря та на острові Хортиці. У ЗНУ розроблена та реалізується програма «Енергоефективний університет», спрямована на енергозбереження та ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів.

### 2.3 Стратегічне планування інноваційного розвитку Запорізького національного університету

Довгострокова стратегія розвитку Запорізького національного університету здійснюється на основі комплексного вирішення багаточисельних взаємопов'язаних завдань за двома основними етапами.

Перший - спрямований на створення, зміцнення, вдосконалення інфраструктури навчально-виховного комплексу ЗНУ, відбір та формування нової генерації викладацького корпусу з високим рівнем інноваційної культури, який здатний розробляти та ефективно впроваджувати новітні технології навчання в умовах медійної освіти, створювати необхідні передумови для подальшого стабільного зростання основних показників освітньо-наукової діяльності окремих структурних підрозділів та університету загалом.

Другий етап передбачає розробку та запровадження у навчальний процес гнучкої динамічної системи спеціальностей і спеціалізацій, яка враховує сучасні вимоги ринку праці і безпосередньо роботодавців, реалізацію системи паралельної освіти та інтегрованого навчання за декількома спеціальностями для підготовки висококваліфікованих, компетентних майбутніх фахівців, орієнтацію освітніх послуг на міжнародні стандарти розвитку, ефективно та якісно їх задоволення.

Стратегія інноваційного розвитку вищого навчального закладу являє собою важливий управлінський інструмент, за допомогою якого керівництво ЗНУ вживає заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу

внутрішніх та зовнішніх загроз, а також посилює позитивний вплив конкурентних переваг.

Для розробки стратегії керівництво університету має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості організації навчального процесу, ресурси, структуру, організаційну культуру.

З метою полегшення стратегічного управління, пропонуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку вищого навчального закладу, яка характеризується комплексністю та передбачає послідовність певних етапів.

На першому етапі формування стратегії відбувається визначення місії та цілей інноваційного розвитку ЗВО, тобто на даному етапі визначаються пріоритети, цінності, загальний підхід до функціонування ЗВО як цілісної системи та відповідність побудові механізму управління інноваційним розвитком ЗВО.

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

Місія повинна давати чіткі відповіді на потреби та очікування заінтересованих груп споживачів освітніх продуктів: суспільства в цілому, студентів та їх батьків, місцевої влади, бізнесу, науково-педагогічного персоналу, співробітників і керівників університету, а також містити інформацію про інструменти та технології своєї реалізації і водночас не суперечити практичним діям.

Визначення місії ЗВО дозволить окреслити довгострокові напрями роботи; вирішити де знаходиться ЗВО, що відбувається зараз і куди необхідно рухатися у

майбутньому; а також внести цільову направленість у роботу ЗВО. Місія є важливий інструмент керівників ЗВО для визначення довгострокової стратегічної орієнтації діяльності. Саме на основі місії ЗВО формуються всі інші цілі, спрямовані на забезпечення безперервності розвитку, а також визначають показники, за якими буде оцінюватися успішність роботи, тощо. Розглянемо місію ЗНУ.

Місія Запорізького національного університету полягає у формуванні європейського простору освіти, науки і культури європейського рівня, здатного активно впливати на громадську думку, забезпечувати соціальне прогнозування у різних сферах на основі фундаментальних і прикладних наукових досліджень. Запорізький національний університет відіграє важливу роль у розвитку економіки, державних інституцій та громадянського суспільства, надаючи їм знань, компетентностей та ідей, необхідних для забезпечення економічного, політичного та соціального розвитку і зростання [55].

Місія Запорізького національного університету не є компактною, носить дещо декларативний характер та розкриває основні пріоритети розвитку ЗВО, проте не містить інформації про інструменти та методи, які необхідно використовувати для досягнення мети діяльності.

Окрім місії ряд ЗВО визначає ще й візію своєї діяльності – тобто комплексне уявлення про щось (особливо про майбутнє, наміри, плани тощо); бачення. Так, на офіційному сайті Львівського національного університету імені Івана Франка зазначена візія ЗВО: Львівський університет - це відкритий, мобільний, креативний, інноваційний, конкурентоздатний, соціально відповідальний навчальний заклад. Його розвиток вимагає, найперше, трансформації управління навчальним закладом із системи обліку в ефективний, прогресивний менеджмент, скерований на постійне покращення якості навчання і розвиток наукових досліджень.

На офіційному сайті та нормативних документах Запорізького національного університету візії не визначено. Вважаємо за потрібне сформулювати її наприклад таким чином: Візія Запорізького національного



університету – цілісна система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів професійного рівня, що відповідає наявним суспільним потребам, формує майбутні потреби та є конкурентоздатною на ринку освітніх послуг.

Цілі ЗВО відрізняються від місії як за формою, так і за змістом, оскільки роблять наголос на формуванні конкретного описання внутрішнього стану або позицій організації, в тому числі з визначенням конкретних строків, показників тощо. Цілі вищого навчального закладу, як правило, враховують поточні особливості моделі вищої освіти, тобто конкретних особливостей державної освітньої політики, ринку праці, традицій самого закладу та стану конкуренції на ринку освітніх послуг.

Стратегічні цілі Запорізького національного університету.

1. Модернізація, удосконалення та гармонійний розвиток освітньої, наукової, виховної діяльності відповідно до вимог сьогодення, унормованих в актах національного законодавства та міжнародно-правових документах, надання наукових та освітніх послуг у регіоні та державі, забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, максимально адаптованих до вирішення завдань практичної діяльності.

2. Забезпечення інноваційних підходів до розвитку університету в усіх сферах його діяльності.

3. Розробка ефективних механізмів і форм управління університетом. Розвиток інформатизації в освітньому, науковому процесах та в управлінні університетом. Впровадження й удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освітніх послуг та освітньої діяльності, а також системи управління університетом.

4. Дебюрократизація управлінської діяльності, організації освітнього та наукового процесів в університеті.

5. Реалізація кадрової політики щодо поліпшення якісного складу науково-педагогічних працівників, підвищення рівня кваліфікації, зокрема й щодо володіння державною мовою та професійної компетентності викладачів, збереження кадрового потенціалу.

6. Забезпечення розвитку наукової діяльності університету з наближенням до параметрів дослідницького закладу вищої освіти. Структурна перебудова наукових досліджень у бік актуалізації тематики досліджень, посилення інноваційної діяльності університету та наукового впливу на економічно-економічний розвиток південно-східного регіону України зокрема та держави загалом.

7. Активізація інтеграції в європейський та світовий освітній простір. Впровадження кращого зарубіжного досвіду у діяльності вишу. Нарощування активності університету в організації міжнародного співробітництва, мобільності викладачів та студентів.

8. Розвиток та підтримка студентського самоврядування, забезпечення гарантій його діяльності.

9. Удосконалення інфраструктури та розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення освітнього процесу, наукової діяльності, виховної роботи, підвищення побутової комфортності для співробітників та студентів.

10. Впровадження сучасних технологій енергозбереження, оптимізації фінансової та господарської діяльності університету.

Наступними етапами формування стратегії інноваційного розвитку є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є фінансова звітність ЗНУ, статистична інформація, публічна інформація, дослідження сучасного стану ринку освітніх послуг, рейтинги ЗВО, аналітичні огляди тощо. Такий аналіз дозволить створити певний стратегічний баланс негативних й позитивних факторів з позицій як внутрішнього так і зовнішнього оточення, що допомагає виявити напрями інвестиційного розвитку ЗВО, визначити конкурентні переваги на інвестиційному освітньому ринку.

Отримані стратегічні позиції за обраними складовими інноваційного розвитку (фактори) були згрупуємо в табл. 2.6. Згідно даних таблиці Запорізький національний університет має хороший потенціал для розвитку та є конкурентоспроможним на регіональному ринку.

Матриця аналізу сильних і слабких сторін можливостей та загроз інноваційного розвитку Запорізького національного університету

Таблиця 2.6

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наукова робота Кадрове забезпечення Навчально-методична робота Фінансове забезпечення Інформаційний розвиток Матеріально-технічний розвиток Соціальний розвиток Розвиток навчального процесу	Інформаційний розвиток Залежність від державного фінансування Міжнародна діяльність
Можливості	Загрози
Підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО Підвищення кваліфікації викладачів у закордонних ЗВО Створення нових спеціальностей Розвиток та створення міжнародних програм навчання та обміну Створення нових спеціальностей Залучення коштів міжнародних фондів для виконання освітніх і наукових програм Залучення додаткового контингенту іноземних студентів Організація практик та стажувань для студентів в рамках співпраці з бізнес-сектором	Негативні демографічні зміни Зростання конкуренції з боку європейських ЗВО Нормативно-правове законодавство з питань освіти

Керівництву Запорізького національного університету звернути увагу на посилення міжнародних зв'язків, та здійснювати пошук альтернативних шляхів фінансування ЗВО, крім того необхідно підвищити результативність науково-методичної роботи та забезпечити сталий характер розвитку шляхом формування партнерських взаємозв'язків університету з роботодавцями.

У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. У ЗНУ сильні сторони внутрішнього середовища переважають слабкі, а можливості зовнішнього середовища - загрози. У такому випадку рекомендованою є стратегія, яка дозволить використовувати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. Вона полягає в активних діях для зміцнення своїх позицій на ринку послуг, тобто збільшення своєї частки, диверсифікація

продуктів (відкриття нових спеціальностей, надання платних послуг тощо).

Однак, вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління ЗВО та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО має базуватися на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує ЗНУ до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності.

На основі проведеного аналізу варто відмітити, що оскільки Запорізький національний університет є одним з регіональних лідерів серед навчальних закладів та має найкращий потенціал для інноваційного розвитку, ми пропонуємо йому використовувати стратегію стійкого розвитку, що дозволить ЗНУ зміцнити лідируючі позиції та наростити конкурентний потенціал. А, оскільки освітній ринок перебуває на етапі трансформації на інтеграції в міжнародний освітній простір, пропонуємо університету посилити стратегію розвитку міжнародних зв'язків та приділити увагу інформаційному розвитку ЗВО.

На наступному етапі формування стратегії інноваційного розвитку ЗНУ необхідно здійснити обґрунтування моделі, методів та прийомів реалізації стратегії, тобто відбувається розробка стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій.

Запропонуємо систему заходів для реалізації стратегій інноваційного розвитку ЗНУ. Вона повинна передбачати:

- диверсифікацію джерел фінансування освітньої діяльності;
- забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази університету;
- використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами

- ЗВО;
- модернізацію навчальних планів, програм, змісту навчання;
  - забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і клієнтами послуг ЗВО;
  - активізацію діяльності ЗВО в міжнародному та європейському освітньому просторі;
  - інтенсифікацію освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;
  - формування стійкої позитивної академічної репутації ЗВО;
  - забезпечення довіри ринку праці до присвоєних ЗВО кваліфікацій;
  - забезпечення планомірності структурної перебудови управління, новими структурними підрозділами (інститут, факультет, кафедра).

Таким чином, стратегічний вибір навчального закладу передбачає, по-перше, вибір стратегічного напрямку розвитку; по-друге, генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей. Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ

3.1 Ключові фактори впливу на інноваційний розвиток Запорізького національного університету

Динамічна зміна технологій, розвиток інформаційного суспільства вимагають забезпечення відповідного рівня вищої освіти в Україні, що визначається, насамперед, якістю освітніх послуг та системою ефективного менеджменту як окремих вищих навчальних закладів, так і системи освіти в цілому. Саме тому, з метою ефективного управління Запорізькому національному університету, як складової системи вищої освіти України, необхідно виявлення всіх сил, які чинять вплив на якість вищої освіти: тих, що безпосередньо беруть участь у перетворенні властивостей об'єкта, тобто факторів впливу, та умов – сил, які впливають на об'єкт опосередковано.

В фаховій літературі фактори, які здійснюють вплив на інноваційну активність ЗВО класифікують за такими ознаками: за характером результативності впливу (стимулюючі, стримуючі); за рівнем економічного впливу (зовнішні, внутрішні). Зовнішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗВО доцільно систематизувати за такими підгрупами: фінансово-економічні, технологічні, організаційно-правові, політичні, демографічні, соціокультурні, що дозволить сформувати ефективну систему управління ЗВО, крім того такий перелік зовнішніх факторів поєднує фактори як прямого, так і непрямого впливу.

Фінансово-економічні фактори відображають рівень розвитку економіки, інноваційні процеси в економічному просторі, стан фінансового ринку, галузеву кон'юнктуру.

До цієї групи факторів віднесемо: макроекономічну ситуацію в країні, обсяг державних видатків на освіту, розвиток недержавних інструментів фінансування освіти, рівень фінансування інноваційних проектів, платоспроможний попит, рівень розвитку ринку освітніх послуг, фінансово-економічні фактори в залежності від ступеня їхньої дії та тенденцій змін дwoяко впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО та Запорізького національного університету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1  
Вплив фінансово-економічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Макроекономічна ситуація в країні	стабільна	+	
	нестабільна		+
Рівень державних видатків на освіту	низький		+
	високий	+	
Рівень розвитку недержавних інструментів фінансування освіти	низький		+
	високий	+	
Рівень фінансування інноваційних проектів	низький		+
	високий	+	
Платоспроможний попит	зростає	+	
	зменшується		+
Рівень розвитку ринку освітніх послуг	низький		+
	високий	+	

Досить вагомий вплив на інноваційний розвиток ЗВО здійснюють організаційно-правові фактори, до яких ми відносимо: нормативно-правове забезпечення вищої освіти; норми і стандарти в галузі вищої освіти; нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності; рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їхньої дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО України загалом та Запорізького національного університету зокрема (табл. 3.2).

Політичними факторами, які здійснюють вплив на інноваційний розвиток

ЗВО, на нашу думку, є: загальнополітичний клімат у державі; політичний курс країни; регуляторна діяльність уряду; державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності.

Вплив організаційно-правових факторів на інноваційний розвиток ЗНУ Таблиця 3.2

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Нормативно-правове забезпечення вищої освіти	ефективне	+	
	неефективне		+
Норми і стандарти в галузі вищої освіти	досконалі	+	
	недосконалі		+
Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності	ефективне	+	
	неефективне		+
Рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів	вагомий	+	
	невагомий		+

Політичні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вплив політичних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Загальнополітичний клімат у державі	сприятливий	+	
	несприятливий		+
Політичний курс країни	стабільний	+	
	нестабільний		+
Регуляторна діяльність уряду	жорстка		+
	ліберальна	+	
Державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності	прогресивна	+	
	консервативна		+

Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, технологій, інструментів, результатів науково-технічного прогресу та науково-технічної



розробки, які використовуються як під час управління ЗВО, так і під час організації навчального процесу. Також, до технологічних факторів відносяться рівень науково-технічних досліджень, рівень інформаційно-технологічної інфраструктури, розробка державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі.

Технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4  
Вплив технологічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Рівень науково-технічних досліджень	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку технологій	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури	високий	+	
	низький		+
Наявність державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі	наявність	+	
	відсутність		+

Основними демографічними факторами, які здійснюють значний вплив на інноваційний розвиток ЗНУ є: чисельність населення, віковий склад населення, рівень народжуваності, рівень урбанізації, міграція населення, рівень доходів населення. Демографічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.5).

Соціокультурні фактори формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття рішень. До соціокультурних факторів віднесемо: національні традиції та цінності, особистісну орієнтацію в освіті в поєднанні з розвитком особистості,

ментальні особливості нації, освітній рівень, релігійні особливості. Соціокультурні фактори здійснюють значний вплив як на розвиток системи освіти в цілому так і діяльність ЗНУ та його інноваційний розвиток, а також на модель поведінки індивіда. Ще однією тенденцією є зменшення, а інколи і відсутність інтересу молодого покоління до отримання освіти, підвищення свого культурного та інтелектуального рівня.

Таблиця 3.5  
Вплив демографічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Чисельність населення	висока	+	
	низька		
Віковий склад населення	високий		+
	низький	+	
Рівень народжуваності	високий	+	
	низький		+
Рівень урбанізації	високий	+	
	низький		+
Освітня міграція населення	значна		+
	незначна	+	
Рівень доходів населення	високий	+	
	низький		+

Соціокультурні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив соціокультурних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
		+	+
Національні традиції та цінності		+	
Освітній рівень	високий		+
	низький		+
		+	+
Особистісна орієнтація в освіті в поєднанні з розвитком особистості		+	+
Ментальні особливості нації		+	+
Релігійні особливості			

Внутрішні фактори - це фактори, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності суб'єкта господарювання, тобто, відповідно до об'єкта нашого дослідження, вищого навчального закладу. Внутрішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність та розвиток усіх суб'єктів господарювання, в тому числі і ЗНУ мають ряд особливостей, зокрема: специфіка впливу на діяльність та його розвиток - виникає в наслідок діяльності ЗНУ і впливає на нього; взаємообумовленість - зміна факторів зовнішнього середовища впливає на внутрішні фактори; взаємозалежність - зміна одного фактору спричиняє зміни інших; відносна легкість врахування.

Внутрішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗНУ доцільно згрупувати у наступні підгрупи: фінансово-економічні, організаційно-правові, науково-технологічні, управлінські, кадрові.

Фінансово-економічні фактори відображають економічний розвиток вишу, ефективність його господарської та фінансової діяльності, характеризують забезпеченість фінансовими ресурсами, тощо. В залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив внутрішніх фінансово-економічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Економічний розвиток ЗВО	високий	+	
	низький		+
Ефективність господарської діяльності	ефективна	+	
	неефективна		+
Забезпеченість фінансовими ресурсами	висока	+	
	низька		+
Рівень фінансування інноваційних проектів, НДДКР	високий	+	
	низький		+
Обсяг державного замовлення на підготовку фахівців	значний	+	
	незначний		+

Організаційно-правові фактори включають в себе: тип ЗВО, форма

власності ЗВО, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, рівень підготовки студентів, рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій.

В Україні вищі навчальні заклади за формою власності поділяються на заклади державної, комунальної та приватної власності. Форма власності визначає структуру управління та джерела його фінансування, що у свою чергу має значний вплив на його інноваційний розвиток. Так, основним джерелом фінансування діяльності державних ЗВО, до яких відноситься Запорізький національний університет, є кошти загального фонду бюджету, що спрямовуються на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт. Крім того, вони створюють спеціальний фонд, який формується за рахунок коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг за договорами з юридичними й фізичними особами; доходи від здачі в оренду приміщень, обладнання; безоплатні та благодійні внески юридичних і фізичних осіб; надходження за виконання наукових робіт за договорами з підприємствами, установами, організаціями й фізичними особами; інші доходи згідно з чинним законодавством. Також, важливе місце серед потенційних джерел фінансування ЗНУ займає цільове фінансування міжнародних організацій та оплата за навчання іноземних студентів, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансування та розширює можливості до оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій.

Тип ЗВО впливає на розмір установи, рівень науково-технічного розвитку, організаційні структури, якісний склад професорсько-викладацького складу, джерела фінансування та напрями інноваційного розвитку.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 3.8).

До складу науково-технологічних факторів інноваційного розвитку ЗНУ включають: якість матеріально-технічної бази, швидкість оновлення

матеріально-технічної бази, науковий потенціал ЗНУ.  
 Якість матеріально-технічної бази ЗНУ (її наявність, стан і  
 обслуговування) містить у собі навчальні і забезпечувальні потужності, меблі й  
 обладнання, комп'ютерну й інформаційну базу, бібліотечні фонди; доступність  
 використання комп'ютерної техніки, навчальної й навчально-методичної  
 літератури, забезпеченість громадським харчуванням, можливості використання  
 складів соціальної інфраструктури ЗНУ.

Таблиця 3.8  
 Вплив внутрішніх організаційно-правових факторів  
 на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Тип ЗВО		+	+
Форма власності ЗВО		+	+
Організаційна структура ЗВО	консервативна		+
	інноваційна	+	
Норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності	ліберальні	+	
	жорсткі		+
Рівень підготовки студентів	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій	високий	+	
	низький		+

Науковий потенціал Запорізького національного університету включає: обсяги, напрямки і результативність НДР, можливість участі студентів у науковій роботі, наявність визнаних наукових шкіл, можливість участі в конференціях і семінарах, можливість продовження навчання в аспірантурі й докторантурі.

Науково-технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток університету (табл. 3.9).

Кадрові фактори включають якість професорсько-викладацького складу, особистісні, креативність, амбіції, наявність спільних інтересів, вміння працювати в колективі, правильне самоорганізування тощо. Міжособистісні

можливістю відіграють важливу роль як фактор впливу на інноваційний розвиток ЗВО, оскільки дають змогу максимально ефективно використовувати індивідуальні можливості працівників.

Вплив науково-технологічних факторів на інноваційний розвиток ЗВО

Таблиця 3.9

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Якість матеріально-технічної бази	висока	+	
	низька		+
Швидкість оновлення матеріально-технічної бази	висока	+	
	низька		+
Науковий потенціал ЗВО	високий	+	
	низький		+

Стан професорсько-викладацького складу Запорізького національного університету містить у собі наукову та педагогічну кваліфікацію ПВС, досвід роботи, задоволеність роботою і мотивацію до роботи, можливості й напрямки підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Кадрові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вплив кадрових факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Укомплектованість персоналу	повна	+	
	неповна		+
Професорсько-викладацький склад	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень компетентності викладачів	високий	+	
	низький		+

Успішне вирішення завдань пов'язаних із забезпеченням інноваційного розвитку ЗНУ залежить від якісного та ефективного кадрового потенціалу, який складається з високою данкою системи вищої освіти. Укомплектованість персоналу, якість підготовки професорсько-викладацького складу та високий рівень їх компетентності дозволить створити високоякісну платформу навчального процесу, підвищити ефективність науково-дослідної роботи, посилити міжнародну кооперацію та підвищити конкурентоспроможність закладу, однак організаційні характеристики зазначених факторів стримуватимуть процес впровадження інновацій у діяльність ЗНУ та можуть знижувати рейтинг закладу.

Управлінські фактори характеризують структуру та ефективність системи управління вищим навчальним закладом, систему прогнозування, стратегічного та поточного планування. Стратегічні завдання управління визначаються довготривалістю наслідків, істотним впливом на всі напрями діяльності вищого навчального закладу. Оперативні завдання управління вирішуються кожного дня і пов'язані із забезпеченням процесу життя вищого навчального закладу.

Управлінські фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Вплив управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Стиль управління	демократичний	+	
	авторитарний		+
Рівень кваліфікації менеджменту ЗВО	високий	+	
	низький		+
Відношення менеджменту до використання інноваційних методів підготовки фахівців та управління ЗВО	позитивне	+	
	негативне		+

Як свідчать дані таблиці 3.11 управлінські фактори здійснюють ключовий вплив на розвиток вищого навчального закладу, в тому числі і на впровадження

...як в академічну, організаційну, фінансову та господарську діяльність  
Запорізького національного університету.

Посилення впливу управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗНУ спричинило прийняття нового Закону України «Про вищу освіту», який створив умови для посилення автономії вузів. Зокрема, відтепер в університетах можуть на власний розсуд розробляти та реалізовувати освітні програми, визначати форми навчання та організації освітнього процесу, запроваджувати спеціалізації, присуджувати наукові ступені, утворювати, реорганізовувати та ліквідувати структурні підрозділи. ЗНУ також має право встановлювати власні форми матеріального заохочення, розпоряджатися надходженнями, відкривати поточні та депозитні рахунки в банках. Іншими словами, приймати рішення щодо розподілу коштів та генерування доходів буде не держава, а сам університет, тобто - його керівництво. Саме тому, стиль управління, рівень кваліфікації менеджерів, ставлення менеджерів до інновацій впливає на можливість впровадження новітніх технологій у діяльність ЗНУ.

Таким чином, досліджені зовнішні та внутрішні фактори впливають як на діяльність вищого навчального закладу в цілому, так і на його інноваційний розвиток та в своїй сукупності є потенційними носіями загроз та додаткових можливостей для освітнього закладу, і повинні враховуватися в стратегічних програмах розвитку університету, зокрема в напрямку адекватних змін у підсистемах та елементах інноваційної культури. Проте, врахувати вплив усіх факторів є досить складно, такий процес потребує значних витрат ресурсів як фінансових так і трудових. Отже, під час розробки та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком Запорізького національного університету доцільно враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що, безперечно, дасть змогу, зважаючи на тенденції та перспективи розвитку економіки країни в цілому та освіти зокрема, потреби суспільства, держави в освіті та освічених громадянах, розробляти реалістичну концепцію розвитку вишу, яка ґрунтувалася б на вітчизняному досвіді освітньо-педагогічної діяльності з урахуванням досягнень в освітній сфері міжнародного співтовариства.



Кількість угод про міжнародне наукове співробітництво між вищими навчальними закладами, дослідницькими установами та іншими міжнародними організаціями постійно зростає та становить 88. Серед нових партнерів ЗНУ, з якими налагоджене співробітництво у науковій та освітній сферах: Анхойський педагогічний університет (Китайська Народна Республіка), Нарвський коледж Тартуського університету (Естонія), Університет Пітешті (Румунія), Поліський державний університет (Республіка Білорусь), Університет ім. Мехмета Акіф Ерсоя (Туреччина), Університет Косалі (Туреччина), Університет Байбурт (Туреччина), Вища школа управління охороною праці в м. Катовіце (Польща), університет економіка м. Бидгощ тощо.

Передумовою будь-якого міжнародного наукового співробітництва є академічна мобільність. У 2019 році в Запорізькому національному університеті учасниками академічної мобільності стали 186 осіб: 136 студентів (відрядження та стажування), 50 науково-педагогічних працівників (стажування та відрядження) [55].

За новими укладеними договорами в рамках програми «Еразмус +» студенти, науковці та викладачі отримали можливість проходити стажування в таких європейських університетах, як Університет Пітешті (Румунія), Університет ім. Масарика (Чехія), Університет Фоджіа (Італія), Університет Бабеш-Боляй (Румунія).

Запорізький національний університет має потужну матеріально-технічну базу та розвинену інфраструктуру для комфортного навчання, проживання і дозвілля студентів: 11 навчальних корпусів, сучасний спортивний комплекс, 5 гуртожитки, наукову бібліотеку (книжковий фонд – понад 1 млн примірників), електронну бібліотеку, навчально-науково-виробничі центри, навчально-науково-дослідні та науково-дослідні лабораторії, відділ доуніверситетської підготовки, профорієнтації та працевлаштування, відділ проектної діяльності, редакційно-видавничий відділ, зоологічний та етнографічно-красзнавчий музеї, прес-службу, Інтернет-радіо «Університет»,

локальну телевізійну мережу «Юніверс-ТБ», інтернет-портал «Пороги», регіональний інформаційно-виробничий вузол, два оздоровчі пункти, бази відпочинку – «Славутич» на узбережжі Азовського моря та на острові Хортиці. У ЗНУ розроблена та реалізується програма «Енергоефективний університет», спрямована на енергозбереження та ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів.

### 2.3 Стратегічне планування інноваційного розвитку Запорізького національного університету

Довгострокова стратегія розвитку Запорізького національного університету здійснюється на основі комплексного вирішення багаточисельних взаємопов'язаних завдань за двома основними етапами.

Перший - спрямований на створення, зміцнення, вдосконалення інфраструктури навчально-виховного комплексу ЗНУ, відбір та формування нової генерації викладацького корпусу з високим рівнем інноваційної культури, який здатний розробляти та ефективно впроваджувати новітні технології навчання в умовах медійної освіти, створювати необхідні передумови для подальшого стабільного зростання основних показників освітньо-наукової діяльності окремих структурних підрозділів та університету загалом.

Другий етап передбачає розробку та запровадження у навчальний процес гнучкої динамічної системи спеціальностей і спеціалізацій, яка враховує сучасні вимоги ринку праці і безпосередньо роботодавців, реалізацію системи паралельної освіти та інтегрованого навчання за декількома спеціальностями для підготовки висококваліфікованих, компетентних майбутніх фахівців, орієнтацію освітніх послуг на міжнародні стандарти розвитку, ефективно та якісно їх задоволення.

Стратегія інноваційного розвитку вищого навчального закладу являє собою важливий управлінський інструмент, за допомогою якого керівництво ЗНУ вживає заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу

внутрішніх та зовнішніх загроз, а також посилює позитивний вплив конкурентних переваг.

Для розробки стратегії керівництво університету має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості організації навчального процесу, ресурси, структуру, організаційну культуру.

З метою полегшення стратегічного управління, пропонуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку вищого навчального закладу, яка характеризується комплексністю та передбачає послідовність певних етапів.

На першому етапі формування стратегії відбувається визначення місії та цілей інноваційного розвитку ЗВО, тобто на даному етапі визначаються пріоритети, цінності, загальний підхід до функціонування ЗВО як цілісної системи та відповідність побудові механізму управління інноваційним розвитком ЗВО.

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

Місія повинна давати чіткі відповіді на потреби та очікування заінтересованих груп споживачів освітніх продуктів: суспільства в цілому, студентів та їх батьків, місцевої влади, бізнесу, науково-педагогічного персоналу, співробітників і керівників університету, а також містити інформацію про інструменти та технології своєї реалізації і водночас не суперечити практичним діям.

Визначення місії ЗВО дозволить окреслити довгострокові напрями роботи; вирішити де знаходиться ЗВО, що відбувається зараз і куди необхідно рухатися у

майбутньому; а також внести цільову направленість у роботу ЗВО. Місія є важливий інструмент керівників ЗВО для визначення довгострокової стратегічної орієнтації діяльності. Саме на основі місії ЗВО формулюються всі інші цілі, спрямовані на забезпечення безперервності розвитку, а також визначають показники, за якими буде оцінюватися успішність роботи, тощо. Розглянемо місію ЗНУ.

Місія Запорізького національного університету полягає у формуванні європейського простору освіти, науки і культури європейського рівня, здатного активно впливати на громадську думку, забезпечувати соціальне прогнозування у різних сферах на основі фундаментальних і прикладних наукових досліджень. Запорізький національний університет відіграє важливу роль у розвитку економіки, державних інституцій та громадянського суспільства, надаючи їм знань, компетентностей та ідей, необхідних для забезпечення економічного, політичного та соціального розвитку і зростання [55].

Місія Запорізького національного університету не є компактною, носить дещо декларативний характер та розкриває основні пріоритети розвитку ЗВО, проте не містить інформації про інструменти та методи, які необхідно використовувати для досягнення мети діяльності.

Окрім місії ряд ЗВО визначає ще й візію своєї діяльності – тобто комплексне уявлення про щось (особливо про майбутнє, наміри, плани тощо); бачення. Так, на офіційному сайті Львівського національного університету імені Івана Франка зазначена візія ЗВО: Львівський університет - це відкритий, мобільний, креативний, інноваційний, конкурентоздатний, соціально відповідальний навчальний заклад. Його розвиток вимагає, найперше, трансформації управління навчальним закладом із системи обліку в ефективний, прогресивний менеджмент, скерований на постійне покращення якості навчання і розвиток наукових досліджень.

На офіційному сайті та нормативних документах Запорізького національного університету візії не визначено. Вважаємо за потрібне сформулювати її наприклад таким чином: Візія Запорізького національного

університету – цілісна система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів професійного рівня, що відповідає наявним суспільним потребам, формує майбутні потреби та є конкурентоздатною на ринку освітніх послуг.

Цілі ЗВО відрізняються від місії як за формою, так і за змістом, оскільки роблять наголос на формуванні конкретного описання внутрішнього стану або позиції організації, в тому числі з визначенням конкретних строків, показників тощо. Цілі вищого навчального закладу, як правило, враховують поточні особливості моделі вищої освіти, тобто конкретних особливостей державної освітньої політики, ринку праці, традицій самого закладу та стану конкуренції на ринку освітніх послуг.

Стратегічні цілі Запорізького національного університету.

1. Модернізація, удосконалення та гармонійний розвиток освітньої, наукової, виховної діяльності відповідно до вимог сьогодення, унормованих в актах національного законодавства та міжнародно-правових документах, надання наукових та освітніх послуг у регіоні та державі, забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, максимально адаптованих до вирішення завдань практичної діяльності.

2. Забезпечення інноваційних підходів до розвитку університету в усіх сферах його діяльності.

3. Розробка ефективних механізмів і форм управління університетом. Розвиток інформатизації в освітньому, науковому процесах та в управлінні університетом. Впровадження й удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освітніх послуг та освітньої діяльності, а також системи управління університетом.

4. Дебюрократизація управлінської діяльності, організації освітнього та наукового процесів в університеті.

5. Реалізація кадрової політики щодо поліпшення якісного складу науково-педагогічних працівників, підвищення рівня кваліфікації, зокрема й щодо володіння державною мовою та професійної компетентності викладачів, збереження кадрового потенціалу.

6. Забезпечення розвитку наукової діяльності університету з наближенням його до параметрів дослідницького закладу вищої освіти. Структурна перебудова наукових досліджень у бік актуалізації тематики досліджень, посилення інноваційної діяльності університету та наукового впливу на економічно-економічний розвиток південно-східного регіону України зокрема та держави загалом.

7. Активізація інтеграції в європейський та світовий освітній простір. Впровадження кращого зарубіжного досвіду у діяльності вишу. Нарощування активності університету в організації міжнародного співробітництва, мобільності викладачів та студентів.

8. Розвиток та підтримка студентського самоврядування, забезпечення гарантій його діяльності.

9. Удосконалення інфраструктури та розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення освітнього процесу, наукової діяльності, виховної роботи, підвищення побутової комфортності для співробітників та студентів.

10. Впровадження сучасних технологій енергозбереження, оптимізації фінансової та господарської діяльності університету.

Наступними етапами формування стратегії інноваційного розвитку є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є фінансова звітність ЗНУ, статистична інформація, публічна інформація, дослідження сучасного стану ринку освітніх послуг, рейтинги ЗВО, аналітичні огляди тощо. Такий аналіз дозволить створити певний стратегічний баланс негативних й позитивних факторів з позицій як внутрішнього так і зовнішнього оточення, що допомагає виявити напрями інвестиційного розвитку ЗВО, визначити конкурентні переваги на інвестиційному освітньому ринку.

Отримані стратегічні позиції за обраними складовими інноваційного розвитку (фактори) були згрупуємо в табл. 2.6. Згідно даних таблиці Запорізький національний університет має хороший потенціал для розвитку та є конкурентоспроможним на регіональному ринку.

Матриця аналізу сильних і слабких сторін можливостей та загроз інноваційного розвитку Запорізького національного університету

Таблиця 2.6

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наукова робота Кадрове забезпечення Навчально-методична робота Фінансове забезпечення Інформаційний розвиток Матеріально-технічний розвиток Соціальний розвиток Розвиток навчального процесу	Інформаційний розвиток Залежність від державного фінансування Міжнародна діяльність
Можливості	Загрози
Підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО Підвищення кваліфікації викладачів у закордонних ЗВО Створення нових спеціальностей Розвиток та створення міжнародних програм навчання та обміну Створення нових спеціальностей Залучення коштів міжнародних фондів для виконання освітніх і наукових програм Залучення додаткового контингенту іноземних студентів Організація практик та стажувань для студентів в рамках співпраці з бізнес-сектором	Негативні демографічні зміни Зростання конкуренції з боку європейських ЗВО Нормативно-правове законодавство з питань освіти

Керівництву Запорізького національного університету звернути увагу на посилення міжнародних зв'язків, та здійснювати пошук альтернативних шляхів фінансування ЗВО, крім того необхідно підвищити результативність науково-методичної роботи та забезпечити сталий характер розвитку шляхом формування партнерських взаємозв'язків університету з роботодавцями.

У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. У ЗНУ сильні сторони внутрішнього середовища переважають слабкі, а можливості зовнішнього середовища - загрози. У такому випадку рекомендованою є стратегія, яка дозволить використовувати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. Вона полягає в активних діях для зміцнення своїх позицій на ринку послуг, тобто збільшення своєї частки, диверсифікація

продуктів (відкриття нових спеціальностей, надання платних послуг тощо).

Однак, вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління ЗВО та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО має базуватися на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує ЗНУ до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності.

На основі проведеного аналізу варто відмітити, що оскільки Запорізький національний університет є одним з регіональних лідерів серед навчальних закладів та має найкращий потенціал для інноваційного розвитку, ми пропонуємо йому використовувати стратегію стійкого розвитку, що дозволить ЗНУ зміцнити лідируючі позиції та наростити конкурентний потенціал. А, оскільки освітній ринок перебуває на етапі трансформації на інтеграції в міжнародний освітній простір, пропонуємо університету посилити стратегію розвитку міжнародних зв'язків та приділити увагу інформаційному розвитку ЗВО.

На наступному етапі формування стратегії інноваційного розвитку ЗНУ необхідно здійснити обґрунтування моделі, методів та прийомів реалізації стратегії, тобто відбувається розробка стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій.

Запропонуємо систему заходів для реалізації стратегій інноваційного розвитку ЗНУ. Вона повинна передбачати:

- диверсифікацію джерел фінансування освітньої діяльності;
- забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази університету;
- використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами



- ЗВО;
- модернізацію навчальних планів, програм, змісту навчання;
  - забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і клієнтами послуг ЗВО;
  - активізацію діяльності ЗВО в міжнародному та європейському освітньому просторі;
  - інтенсифікацію освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;
  - формування стійкої позитивної академічної репутації ЗВО;
  - забезпечення довіри ринку праці до присвоєних ЗВО кваліфікацій;
  - забезпечення планомірності структурної перебудови управління, новими структурними підрозділами (інститут, факультет, кафедра).

Таким чином, стратегічний вибір навчального закладу передбачає, по-перше, вибір стратегічного напрямку розвитку; по-друге, генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей. Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ

3.1 Ключові фактори впливу на інноваційний розвиток Запорізького національного університету

Динамічна зміна технологій, розвиток інформаційного суспільства вимагають забезпечення відповідного рівня вищої освіти в Україні, що визначається, насамперед, якістю освітніх послуг та системою ефективного менеджменту як окремих вищих навчальних закладів, так і системи освіти в цілому. Саме тому, з метою ефективного управління Запорізькому національному університету, як складової системи вищої освіти України, необхідно виявлення всіх сил, які чинять вплив на якість вищої освіти: тих, що безпосередньо беруть участь у перетворенні властивостей об'єкта, тобто факторів впливу, та умов – сил, які впливають на об'єкт опосередковано.

В фаховій літературі фактори, які здійснюють вплив на інноваційну активність ЗВО класифікують за такими ознаками: за характером результативності впливу (стимулюючі, стримуючі); за рівнем економічного впливу (зовнішні, внутрішні). Зовнішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗВО доцільно систематизувати за такими підгрупами: фінансово-економічні, технологічні, організаційно-правові, політичні, демографічні, соціокультурні, що дозволить сформувати ефективну систему управління ЗВО, крім того такий перелік зовнішніх факторів поєднує фактори як прямого, так і непрямого впливу.

Фінансово-економічні фактори відображають рівень розвитку економіки, інноваційні процеси в економічному просторі, стан фінансового ринку, галузеву кон'юнктуру.

До цієї групи факторів віднесемо: макроекономічну ситуацію в країні, обсяг державних видатків на освіту, розвиток недержавних інструментів фінансування освіти, рівень фінансування інноваційних проектів, платоспроможний попит, рівень розвитку ринку освітніх послуг, фінансово-економічні фактори в залежності від ступеня їхньої дії та тенденцій змін дwoяко впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО та Запорізького національного університету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1  
Вплив фінансово-економічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Макроекономічна ситуація в країні	стабільна	+	
	нестабільна		+
Рівень державних видатків на освіту	низький		+
	високий	+	
Рівень розвитку недержавних інструментів фінансування освіти	низький		+
	високий	+	
Рівень фінансування інноваційних проектів	низький		+
	високий	+	
Платоспроможний попит	зростає	+	
	зменшується		+
Рівень розвитку ринку освітніх послуг	низький		+
	високий	+	

Досить вагомий вплив на інноваційний розвиток ЗВО здійснюють організаційно-правові фактори, до яких ми відносимо: нормативно-правове забезпечення вищої освіти; норми і стандарти в галузі вищої освіти; нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності; рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їхньої дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО України загалом та Запорізького національного університету зокрема (табл. 3.2).

Політичними факторами, які здійснюють вплив на інноваційний розвиток

ЗВО, на нашу думку, є: загальнополітичний клімат у державі; політичний курс країни; регуляторна діяльність уряду; державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності.

Вплив організаційно-правових факторів на інноваційний розвиток ЗНУ Таблиця 3.2

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Нормативно-правове забезпечення вищої освіти	ефективне	+	
	неефективне		+
Норми і стандарти в галузі вищої освіти	досконалі	+	
	недосконалі		+
Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності	ефективне	+	
	неефективне		+
Рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів	вагомий	+	
	невагомий		+

Політичні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вплив політичних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Загальнополітичний клімат у державі	сприятливий	+	
	несприятливий		+
Політичний курс країни	стабільний	+	
	нестабільний		+
Регуляторна діяльність уряду	жорстка		+
	ліберальна	+	
Державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності	прогресивна	+	
	консервативна		+

Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, технологій, інструментів, результатів науково-технічного прогресу та науково-технічної

розробки, які використовуються як під час управління ЗВО, так і під час організації навчального процесу. Також, до технологічних факторів відносяться рівень науково-технічних досліджень, рівень інформаційно-технологічної інфраструктури, розробка державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі.

Технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4  
Вплив технологічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Рівень науково-технічних досліджень	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку технологій	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури	високий	+	
	низький		+
Наявність державних інноваційних програм, проектів у науково-технічній галузі	наявність	+	
	відсутність		+

Основними демографічними факторами, які здійснюють значний вплив на інноваційний розвиток ЗНУ є: чисельність населення, віковий склад населення, рівень народжуваності, рівень урбанізації, міграція населення, рівень доходів населення. Демографічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.5).

Соціокультурні фактори формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття рішень. До соціокультурних факторів віднесемо: національні традиції та цінності, особистісну орієнтацію в освіті в поєднанні з розвитком особистості,

ментальні особливості нації, освітній рівень, релігійні особливості. Соціокультурні фактори здійснюють значний вплив як на розвиток системи освіти в цілому так і діяльність ЗНУ та його інноваційний розвиток, а також на модель поведінки індивіда. Ще однією тенденцією є зменшення, а інколи і відсутність інтересу молодого покоління до отримання освіти, підвищення свого культурного та інтелектуального рівня.

Таблиця 3.5  
Вплив демографічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Чисельність населення	висока	+	
	низька		
Віковий склад населення	високий		+
	низький	+	
Рівень народжуваності	високий	+	
	низький		+
Рівень урбанізації	високий	+	
	низький		+
Освітня міграція населення	значна		+
	незначна	+	
Рівень доходів населення	високий	+	
	низький		+

Соціокультурні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вплив соціокультурних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
		+	+
Національні традиції та цінності		+	
Освітній рівень	високий		+
	низький		+
		+	+
Особистісна орієнтація в освіті в поєднанні з розвитком особистості		+	+
Ментальні особливості нації		+	+
Релігійні особливості			

Внутрішні фактори - це фактори, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності суб'єкта господарювання, тобто, відповідно до об'єкта нашого дослідження, вищого навчального закладу. Внутрішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність та розвиток усіх суб'єктів господарювання, в тому числі і ЗНУ мають ряд особливостей, зокрема: специфіка впливу на діяльність та його розвиток - виникає в наслідок діяльності ЗНУ і впливає на нього; взаємообумовленість - зміна факторів зовнішнього середовища впливає на внутрішні фактори; взаємозалежність - зміна одного фактору спричиняє зміни інших; відносна легкість врахування.

Внутрішні фактори, які впливають на інноваційний розвиток ЗНУ доцільно згрупувати у наступні підгрупи: фінансово-економічні, організаційно-правові, науково-технологічні, управлінські, кадрові.

Фінансово-економічні фактори відображають економічний розвиток вишу, ефективність його господарської та фінансової діяльності, характеризують забезпеченість фінансовими ресурсами, тощо. В залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вплив внутрішніх фінансово-економічних факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Економічний розвиток ЗВО	високий	+	
	низький		+
Ефективність господарської діяльності	ефективна	+	
	неефективна		+
Забезпеченість фінансовими ресурсами	висока		+
	низька	+	
Рівень фінансування інноваційних проектів, НДДКР	високий		+
	низький	+	
Обсяг державного замовлення на підготовку фахівців	значний		+
	незначний		

Організаційно-правові фактори включають в себе: тип ЗВО, форма

власності ЗВО, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, рівень підготовки студентів, рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій.

В Україні вищі навчальні заклади за формою власності поділяються на заклади державної, комунальної та приватної власності. Форма власності визначає структуру управління та джерела його фінансування, що у свою чергу має значний вплив на його інноваційний розвиток. Так, основним джерелом фінансування діяльності державних ЗВО, до яких відноситься Запорізький національний університет, є кошти загального фонду бюджету, що спрямовуються на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт. Крім того, вони створюють спеціальний фонд, який формується за рахунок коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг за договорами з юридичними й фізичними особами; доходи від здачі в оренду приміщень, обладнання; безоплатні та благодійні внески юридичних і фізичних осіб; надходження за виконання наукових робіт за договорами з підприємствами, установами, організаціями й фізичними особами; інші доходи згідно з чинним законодавством. Також, важливе місце серед потенційних джерел фінансування ЗНУ займає цільове фінансування міжнародних організацій та оплата за навчання іноземних студентів, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансування та розширює можливості до оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій.

Тип ЗВО впливає на розмір установи, рівень науково-технічного розвитку, організаційні структури, якісний склад професорсько-викладацького складу, джерела фінансування та напрями інноваційного розвитку.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗВО (табл. 3.8).

До складу науково-технологічних факторів інноваційного розвитку ЗНУ включають: якість матеріально-технічної бази, швидкість оновлення



матеріально-технічної бази, науковий потенціал ЗНУ.  
 Якість матеріально-технічної бази ЗНУ (її наявність, стан і  
 обслуговування) містить у собі навчальні і забезпечувальні потужності, меблі й  
 обладнання, комп'ютерну й інформаційну базу, бібліотечні фонди; доступність  
 використання комп'ютерної техніки, навчальної й навчально-методичної  
 літератури, забезпеченість громадським харчуванням, можливості використання  
 складів соціальної інфраструктури ЗНУ.

Таблиця 3.8  
 Вплив внутрішніх організаційно-правових факторів  
 на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Тип ЗВО		+	
Форма власності ЗВО		+	+
Організаційна структура ЗВО	консервативна		+
	інноваційна	+	
Норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності	ліберальні	+	
	жорсткі		+
Рівень підготовки студентів	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій	високий	+	
	низький		+

Науковий потенціал Запорізького національного університету включає: обсяги, напрямки і результативність НДР, можливість участі студентів у науковій роботі, наявність визнаних наукових шкіл, можливість участі в конференціях і семінарах, можливість продовження навчання в аспірантурі й докторантурі.

Науково-технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток університету (табл. 3.9).

Кадрові фактори включають якість професорсько-викладацького складу, особистісні, креативність, амбіції, наявність спільних інтересів, вміння працювати в колективі, правильне самоорганізування тощо. Міжособистісні

можливістю відіграють важливу роль як фактор впливу на інноваційний розвиток ЗВО, оскільки дають змогу максимально ефективно використовувати індивідуальні можливості працівників.

Вплив науково-технологічних факторів на інноваційний розвиток ЗВО Таблиця 3.9

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Якість матеріально-технічної бази	висока	+	
	низька		+
Швидкість оновлення матеріально-технічної бази	висока	+	
	низька		+
Науковий потенціал ЗВО	високий	+	
	низький		+

Стан професорсько-викладацького складу Запорізького національного університету містить у собі наукову та педагогічну кваліфікацію ПВС, досвід роботи, задоволеність роботою і мотивацію до роботи, можливості й напрямки підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Кадрові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вплив кадрових факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Укомплектованість персоналу	повна	+	
	неповна		+
Професорсько-викладацький склад	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень компетентності викладачів	високий	+	
	низький		+

Успішне вирішення завдань пов'язаних із забезпеченням інноваційного розвитку ЗНУ залежить від якісного та ефективного кадрового потенціалу, який складається з високою данкою системи вищої освіти. Укомплектованість персоналу, якість підготовки професорсько-викладацького складу та високий рівень їх компетентності дозволить створити високоякісну платформу навчального процесу, підвищити ефективність науково-дослідної роботи, посилити міжнародну кооперацію та підвищити конкурентоспроможність закладу, однак організаційні характеристики зазначених факторів стримуватимуть процес впровадження інновацій у діяльність ЗНУ та можуть знижувати рейтинг закладу.

Управлінські фактори характеризують структуру та ефективність системи управління вищим навчальним закладом, систему прогнозування, стратегічного та поточного планування. Стратегічні завдання управління визначаються довготривалістю наслідків, істотним впливом на всі напрями діяльності вищого навчального закладу. Оперативні завдання управління вирішуються кожного дня і пов'язані із забезпеченням процесу життя вищого навчального закладу.

Управлінські фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують інноваційний розвиток ЗНУ (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

## Вплив управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на інноваційний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Стиль управління	демократичний	+	
	авторитарний		+
Рівень кваліфікації менеджменту ЗВО	високий	+	
	низький		+
Відношення менеджменту до використання інноваційних методів підготовки фахівців та управління ЗВО	позитивне	+	
	негативне		+

Як свідчать дані таблиці 3.11 управлінські фактори здійснюють ключовий вплив на розвиток вищого навчального закладу, в тому числі і на впровадження

...як в академічну, організаційну, фінансову та господарську діяльність  
Запорізького національного університету.

Посилення впливу управлінських факторів на інноваційний розвиток ЗНУ спричинило прийняття нового Закону України «Про вищу освіту», який створив умови для посилення автономії вузів. Зокрема, відтепер в університетах можуть на власний розсуд розробляти та реалізовувати освітні програми, визначати форми навчання та організації освітнього процесу, запроваджувати спеціалізації, присуджувати наукові ступені, утворювати, реорганізовувати та ліквідувати структурні підрозділи. ЗНУ також має право встановлювати власні форми матеріального заохочення, розпоряджатися надходженнями, відкривати поточні та депозитні рахунки в банках. Іншими словами, приймати рішення щодо розподілу коштів та генерування доходів буде не держава, а сам університет, тобто - його керівництво. Саме тому, стиль управління, рівень кваліфікації менеджерів, ставлення менеджерів до інновацій впливає на можливість впровадження новітніх технологій у діяльність ЗНУ.

Таким чином, досліджені зовнішні та внутрішні фактори впливають як на діяльність вищого навчального закладу в цілому, так і на його інноваційний розвиток та в своїй сукупності є потенційними носіями загроз та додаткових можливостей для освітнього закладу, і повинні враховуватися в стратегічних програмах розвитку університету, зокрема в напрямку адекватних змін у підсистемах та елементах інноваційної культури. Проте, врахувати вплив усіх факторів є досить складно, такий процес потребує значних витрат ресурсів як фінансових так і трудових. Отже, під час розробки та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком Запорізького національного університету доцільно враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що, безперечно, дасть змогу, зважаючи на тенденції та перспективи розвитку економіки країни в цілому та освіти зокрема, потреби суспільства, держави в освіті та освічених громадянах, розробляти реалістичну концепцію розвитку вишу, яка ґрунтувалася б на вітчизняному досвіді освітньо-педагогічної діяльності з урахуванням досягнень в освітній сфері міжнародного співтовариства.

### 3.2 Напрямки розвитку системи фінансування інноваційного розвитку Запорізького національного університету

Функціонування сучасного ЗВО, яким є Запорізький національний університет, на засадах інноваційної моделі розвитку неможливе без створення інноваційної системи функціонування в механізмі фінансового забезпечення, який би дозволив при наявності обмежених фінансових ресурсів перетворити його в ресурсодостатній заклад, що забезпечує відповідну прогнозовану ефективність. Створення ефективної системи фінансування інноваційних процесів є важливим актуальним завданням. Однак способи та методи його вирішення мають істотні відмінності на державному рівні управління та на рівні окремих закладів освіти.

У системі вищої освіти України, як було зазначено вище, здійснюється фінансування інноваційної діяльності, пов'язаної з фундаментальними, прикладними дослідженнями, інтеграцією науки й освіти та сфери управління вищою освітою.

Система фінансування інноваційної діяльності на рівні окремого ЗВО націлена передусім на фінансування інноваційних проектів, що забезпечують зміцнення його конкурентних позицій. Отже, важливим для ЗНУ стає завдання досягнення максимального залучення фінансових ресурсів до інноваційного процесу, а також розробки механізму ефективного їх використання, активізації кращих методів фінансування і запровадження нових, адже економічний ефект від здійснення інноваційної діяльності визначають передусім її фінансовим забезпеченням.

Для побудови ефективної системи фінансування інноваційної діяльності ЗНУ необхідно визначити завдання які необхідно буде вирішити.

Фінансове забезпечення інноваційної діяльності ЗНУ передбачає комплекс заходів, спрямованих на виконання таких завдань:

- формування джерел грошових коштів для фінансування інноваційної діяльності;

- формування джерел нетрошових активів, операції з якими здатні забезпечити приплив і відтік грошей, зміну їх залишку;
- організація грошового обороту;
- організаційне забезпечення.

Фінансові методи є формою вираження фінансових відносин, які визначають конкретні способи формування і використання фондів грошових коштів для забезпечення ефективного функціонування Запорізького національного університету. До основних фінансових методів відносяться:

- бюджетне фінансування;
- самофінансування;
- кредитування;
- залучення додаткових коштів з інших джерел.

Державне фінансування інноваційних проектів, яке полягає у виділенні державою грошових ресурсів на певні пріоритетні для науки даної країни наукові проекти (зазвичай фундаментального характеру) з бюджету та позабюджетних фондів на безповоротній основі.

Кредитування, що полягає в наданні позик на проведення інноваційної діяльності з боку банків та інших кредитних установ. Інвестування, сутність якого зводиться до участі коштів інвестора в перспективних, на його думку, тобто з бізнесової точки зору, наукових (які найчастіше мають прикладний характер) дослідженнях. Самофінансування інноваційної діяльності, що полягає у проведенні наукових і промислових досліджень, прикладних розробок за рахунок власних коштів, основними джерелами яких виступають прибуток та амортизаційні відрахування.

В другому розділі роботи було проаналізовано показники діяльності Запорізького національного університету, для підтвердження адекватності розробленої системи фінансування в механізмі управління інноваційним розвитком ЗВО. Врахувавши проведений аналіз можна зробити наступні висновки.

Керівництву Запорізького національного університету порадило посилити

83

науково-педагогічних працівників у сфері отриманих грантів.

Враховуючи дані загальної оцінки складових інноваційного розвитку університету, можна зробити висновки, що керівництву університету рекомендовано обрати таку стратегію свого подальшого інноваційного розвитку, яка б дозволила покращити усі додаткові показники джерел фінансування вузу і самим покращити мотиваційний механізм кадрової складової, якісний склад якої є рушійною силою будь-яких інноваційних змін.

Крім того, керівництву необхідно орієнтуватися на зміцнення навчально-матеріальної бази, посилити міжнародну співпрацю університету, забезпечити підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, запровадити нові економічні та управлінські механізми інноваційного розвитку університету.

Менеджменту Запорізького національного університету необхідно приділити увагу розвитку фандрайзингу як перспективі поліпшити економічну ситуацію. Залучення додаткових джерел стало об'єктивно необхідною умовою забезпечення життєдіяльності вищих навчальних закладів.

Термін фандрайзинг походить від англійського fundraising (to raise fund) (fund - кошти, фінансування, raise - збір). У цілому фандрайзинг – методика пошуку джерел фінансування і ресурсів для забезпечення діяльності.

Науковці визначають фандрайзинг як діяльність організацій із залучення й акумулювання фінансових засобів з різних джерел на реалізацію соціально значущих проектів і програм або своєї діяльності в цілому. Також фандрайзинг розглядають як окрему професійну управлінську діяльність щодо пошуку субсидій і грошових коштів.

Фандрайзинг має включати:

- збільшення ресурсів і збір грошових коштів;
- збір пожертв для забезпечення соціально значущих заходів;
- пошук зовнішніх джерел фінансування;

- пошук і залучення фінансових ресурсів «під проект»;
- залучення матеріальних, людських, технічних та інших ресурсів.

Отже, кошти можуть залучатись на здійснення конкретного проекту, а також на здійснення поточної діяльності організації.

Фандрайзинг був започаткований у США, де він здійснюється впродовж багатьох років переважно у сфері залучення фінансування в некомерційній сфері. Звертаючись до досвіду фінансування вищих навчальних закладів, можна сказати, що держава ніколи в повному обсязі не фінансувала освіту. З початку 1980-ї рр. призвело до фінансової кризи, що змусило навчальні заклади шукати альтернативних джерел фінансування. Джерелами фінансування державних американських вищих навчальних закладів сьогодні є не лише кошти федерального уряду та штатів, але й плата за навчання, гранти, пожертви та інші пожертви і внески, продаж товарів та послуг, інші джерела. У багатьох штатах існує система, яка стимулює університети на пошук коштів: застосовується політика сприяння наукових досліджень та розробок, спрямованих на розвиток, безпеку чи оборону країни; введено пільгову систему оподаткування коштів, які надаються у вигляді пожертв; встановлюються спеціальні зв'язки з бізнесом та промисловістю для впровадження результатів досліджень.

Згідно з вітчизняним законодавством існують два основні джерела фінансування вищих навчальних закладів: бюджетне фінансування та власні надходження. Останні включають плату за послуги, що надаються ЗВО, та інші джерела власних надходжень. Вищим навчальним закладом можуть надаватись послуги, пов'язані з виконанням основних функцій і завдань, надходити кошти від господарської та/або виробничої діяльності, плати за оренду, реалізації майна. Власні надходження, у свою чергу, включають благодійні внески, гранти та дарунки, кошти, які отримують ЗВО для виконання цільових заходів, та кошти, що отримують ЗВО від розміщення на депозитах тимчасово вільних бюджетних коштів.



Зауважимо, що Запорізький національний університет не може ефективно пошук інвестицій, так як вони залучаються під комерційні проекти отримання прибутку в довготривалій перспективі.

Серед можливих способів залучення коштів для ЗНУ слід виокремити: подача заявок на гранти; участь у спільних проектах і отримання цільового фінансування за програмами міжнародних організацій; особисті зустрічі; спеціальні заходи зі збору коштів; відправлення поштових листівок з проханнями; використання Інтернет-ресурсів; реклама; засоби з місцевого бюджету на виконання спеціальних програм.

Гранти надаються державними та приватними фондами на підтримку некомерційних проектів відповідно до пріоритетних напрямів і програм розвитку вищого навчального закладу. Наприклад, гранти можуть залучатись з метою надання юридичних послуг населенню студентами та викладачами навчальних закладів, проведення робіт щодо озеленення територій навколо навчального закладу, придбання обладнання у лабораторії для проведення наукових досліджень, створення умов для навчання осіб з обмеженими можливостями, взаємодії роботодавців і навчальних закладів, популяризації окремих напрямків суспільного життя, культури тощо.

Благодійні внески, як добровільні й безкорисні внески фінансової та іншої допомоги, що здійснюються юридичними і фізичними особами, можуть надаватись міжнародними організаціями, які займаються благодійною діяльністю. Вони можуть залучати вищі навчальні заклади для участі в спільних проектах і отримання цільового фінансування. Для реалізації своїх програм вони делегують неприбутковим організаціям відповідні функції, надають їм фінансову і матеріальну підтримку в межах цього проекту. Прикладом таких організацій в Україні є WEGWEISER INNOVATION UKRAINA - суспільна організація, що здійснює діяльність з розвитку і покращення рівня освіти в Україні, а також побудови каналів комунікації між викладачами і вченими України та їх колегами з країн Європейського Союзу та інших держав. Керівник, який очолює навчальний заклад, може залучати кошти завдяки

авторитету, переконанням, духовним цінностям, застосовуючи при особистий контакт (зустрічі, телефонні розмови). До прикладу, в США посаду ректора навчального закладу, є сума залучених коштів на попередніх посадах. Благодійні внески надходять від випускників, друзів, господарюючих суб'єктів. Добровільна допомога позитивно сприймається суспільством і вважається ефективною, достойною поваги.

Хоча сьогодні інформаційні технології (Інтернет-ресурси) та рекламні заходи поступово витісняють на задній план звичайне листування, проте для досягнення бажаного результату можуть застосовуватись будь-які з них.

Фінансова співпраця навчальних закладів і бізнес-структур є перспективним напрямом для вирішення освітніх проблем. Серед інструментів, спрямованих на забезпечення фандрайзингу в діяльності вищих навчальних закладів, необхідним є стимулювання бізнесу через формування пільгового податкового законодавства в частині операцій з надання фінансової або матеріальної допомоги навчальним закладам.

Для Запорізького національного університету перспективним напрямом є проведення спеціальних заходів зі збору коштів: студентських фестивалів, благодійних вечорів, театральних заходів, пікніків, аукціонів, концертів, спортивних змагань, демонстрацій мод, картин, виставок квітів, екскурсій, подорожей тощо. Також можна організовувати благодійні розпродажі значків, майок, сувенірів, плакатів, календарів з символікою ЗНУ. Це дозволяє в невимушеній атмосфері одночасно зустрітись з багатьма потенційними благодійниками та грантодавцями, залучити однодумців.

Для виконання вагомих соціальних завдань можуть залучатись кошти місцевого бюджету, якщо місцева влада зацікавлена у відповідних заходах і вони мають суспільно корисний результат.

Для ЗНУ важливим є оперативний фандрайзинг, що дозволить залучити та використовувати кошти на покриття поточних і капітальних видатків (оплату праці й нарахування, використання товарів та послуг, видатки на відрядження,

...у комунальних послуг, придбання товарів і предметів тощо), а також  
 ...у конкретному проекті (наукового, соціального). За допомогою  
 ...у фінансуванні покращується ситуація в тій чи іншій сфері  
 ...у діяльності університету.

У Запорізькому національному університеті може проводитись як  
 ...у (з допомогою сторонніх спеціалістів), так і внутрішній (власними  
 ...у) фандрайзинг. За сучасних умов функціонування, на наш погляд,  
 ...у застосовувати внутрішній фандрайзинг, який здійснюється силами  
 ...у менеджменту навчального закладу.

Одним з механізмів освітнього фандрайзингу є ендавмент-фонд.

Взагалі ендавментом (від англ. endowment) називають цільовий фонд,  
 ...у призначений для використання в некомерційних цілях, як правило, для  
 ...у фінансування організацій освіти, медицини, культури та інших і наповнюється  
 ...у переважно за рахунок благодійних пожертвувань [6]. Кошти ендавментів не  
 ...у витрачаються на поточну діяльність, а інвестуються та дають організації  
 ...у регулярний дохід, який обов'язково направляєється на користь тих суб'єктів, для  
 ...у підтримки яких він був створений. Отже, його відмінністю від звичайної  
 ...у благодійної діяльності спеціальних організацій є виключно цільовий характер  
 ...у призначення.

Щодо нормативно-правової складової - єдине формальне визначення  
 ...у ендавменту наразі містить ст.170 Податкового кодексу України і визначається  
 ...у як сума коштів або цінних паперів, які благодійник вносить у банк чи іншу  
 ...у фінансову установу на строк не менше 12 місяців, і використовує проценти і  
 ...у дивіденди, нараховані на цю суму, для благодійної допомоги; набувачі допомоги  
 ...у не мають права відчужувати основну суму ендавменту без згоди благодійника  
 ...у [17].

Практичне забезпечення ендавмент діяльності і управління ендавмент-  
 ...у фондами декларує Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні  
 ...у організації» від 05.07.2012 № 5073- VI. Згідно з ним інвестиційний дохід від  
 ...у ендавменту може бути використаний за такими напрямками діяльності

...надавання благодійної допомоги бенефіціарам, визначеним ...  
...спільна благодійна діяльність.

Щодо безпосередньо вищої освіти - оновлений Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 №1556-VII-2 надає право університетам та іншим вищим навчальним закладам на створення та використання ендавмент-фондів. Зокрема, цим нормативно-правовим актом визначено зміст сталого фонду (ендавменту) навчального закладу як суму коштів або вартість іншого майна, що призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, від якої доходи використовуються вищим навчальним закладом з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою [19].

Загалом нормативно-правова база щодо ендавментів у вищій освіті України перебуває на стадії формування, адже немає конкретного регулювання щодо використання сталих фондів при вишах. Проте в проєкті «Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року», розробленому робочою групою при Міністерстві освіти і науки України, задекларовано необхідність унормування механізмів створення та управління ендавментами, а також перетворення існуючих фондів при закладах вищої освіти на прозорі ендавменти із закріпленими цілями та стратегічним планом використання дивідендів.

Основними завданнями ендавменту є такі:

- забезпечення стабільності розвитку навчальних закладів (коливання прибутків університетів та коледжів через зміни в оплаті навчання, розмір пожертв та дотацій з боку держави покриваються інвестиційним доходом від ендавмент-фондів);
- забезпечення більшої гнучкості в питаннях фінансування (ендавменти надають можливість швидше й точніше реагувати на зміни в демографічній ситуації, доходах громадян та соціальному статусі студентів, що стає особливо важливим в умовах значного скорочення державних витрат на вищу освіту).

89

Ендавмент-фонди в Україні як додаткове джерело фінансування економічної діяльності знаходяться на початковому етапі розвитку. На сьогодні існують при двох українських ЗВО створені благодійницькі цільові фонди: фонд Шевченка та при Університеті банківської справи Національного банку. Метою фондів є забезпечення фінансової стабільності ЗВО, успішної реалізації освітніх та наукових програм і проектів, розвиток інфраструктури та незалежність від економічних і суспільних коливань.

Низький рівень розвитку ендавменту в українській освіті зумовлений певними проблемами як в соціально-економічній, так і в законодавчій сфері: відсутність тісного зв'язку стейкхолдерів вищої освіти; недостатньо прозорий процес формування та використання ендавмент-фондів; низький середній обсяг доходів населення, що не стимулює до потенційних спонсорських ініціатив; нормативно-правова база щодо ендавментів у вищій освіті України досі перебуває на стадії формування.

Перспектива створення ендавменту при Запорізькому національному університеті може значно поліпшити його фінансову ситуацію. Головна проблема багатьох вітчизняних ЗВО - неприбутковість, адже плата за навчання студентів, а також доходи від наукових розробок та інші надходження мають компенсувати навчальному закладу операційні витрати та витрати на оновлення основних фондів і майна, а зараз матеріальна база вищої освіти продовжує стрімко старіти. Так, Запорізький національний університет переважно відновлює існуючу матеріальну базу, не маючи можливостей для значного її розширення.

Використання інвестиційного доходу з часом має забезпечити стабільну базу для розвитку науки й міжнародного наукового співробітництва, надасть змогу поступово збільшити заробітну платню провідним викладачам-вченим для збереження інтелектуального потенціалу країни і залучити до викладацької діяльності перспективних молодих учених.

Таким чином, можна зробити висновок, що запровадження в Запорізькому

...овальному університеті системи фінансового забезпечення інноваційного розвитку дозволить посилити його позиції в усіх складових розвитку, адже інноваційний розвиток передбачає зміцнення конкурентоздатності за рахунок створення нових знань і реалізації всіх можливостей інноваційного потенціалу.

Отже, у даному розділі було проаналізовано фактори впливу на інноваційний розвиток Запорізького національного університету, а також шляхи фінансування закладу та надано пропозиції щодо удосконалення його фінансового забезпечення, що покращать рейтинг Запорізького національного університету при оцінці його інноваційного розвитку.

У роботі наведено теоретичні узагальнення і нове вирішення актуального наукового завдання поглиблення теоретико-методичних основ та розробки практичних рекомендацій щодо формування системи управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти – Запорізького національного університету. Результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки.

1. Інноваційний розвиток закладу вищої освіти це - удосконалення усіх складових освітнього процесу за рахунок використання новітніх технологій та запровадження сучасних методів управління.

Основні складові інноваційного розвитку вищого навчального закладу. На наш погляд, до таких доречно віднести:

- запровадження інноваційних технологій у навчальний процес;
- удосконалення системи організації та управління вищим навчальним закладом;
- підвищення рівня кваліфікації і самосвідомості кадрів вищого навчального закладу;
- розвиток власного дослідницького потенціалу, виконання науково-дослідницьких робіт і випуск науково-інноваційної продукції;
- формування відповідного економічного механізму, що дозволить отримувати додаткові фінансові ресурси та ощадно їх використовувати;
- проведення маркетингової роботи з метою розширення ринків освітніх послуг та задоволення запитів споживачів.

2. Запропонована на укрупнена структура механізму управління інноваційним розвитком ЗВО повинна мати: суб'єкт, об'єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мету, завдання, фактори впливу та систему забезпечення, а сам механізм є складною структурою, що включає в себе організаційні, економічні та фінансові підходи, методи та принципи формування

інноваційної політики та стратегії, які забезпечують зростання конкурентоспроможності ЗВО, рівня його соціально-економічного розвитку та якості надання освітніх послуг.

3. Конкурентне середовище Запорізького національного університету складається з державної, комунальної та приватної форм власності. Ринок вищої освіти представлений університетами, академіями, інститутами та коледжами, технікумами та училищами які здійснюють підготовку фахівців за відповідними освітньо-професійними та освітньо-науковими, науковими програмами за різними рівнями вищої освіти: початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (докладний) освітньо-науковий) рівень; науковий рівень.

Динаміка мережі вищих навчальних закладів характеризується сплесковидними тенденціями, коли їх мережа почала розширюватись з 1990 року від 891 навчального закладу до найбільшого показника у 1996 році - 1064 навчальних закладів.

При цьому чисельність студентів за цей період зменшилась з 1638,3 тис. осіб до 1522,2 тис. осіб.

Для визначення успішності та популярності вищого навчального закладу використовуються різноманітні рейтинги які відображають його важливість або вплив у світовій спільноті. Запорізький національний університет посідає 77 місце в Рейтингу ТОП-200 університетів України у 2019 році та 25 місце в рейтингу аналітичного центру CEDOS.

4. Потенціал інноваційного розвитку Запорізького національного університету забезпечують науково-педагогічні працівники університету – 746 науково-педагогічних працівників за основним місцем роботи, із них докторів наук – 124, професорів – 72, кандидатів наук – 517, доцентів – 411; та 42 – науково-педагогічних працівників за зовнішнім сумісництвом.

Загальна кількість студентів Запорізького національного університету станом на 01.04.2019 – 9378 осіб, з них на денній формі навчання – 6040 особа, а на заочній формі – 3338 особи.



Науково-дослідна робота в університеті проводиться кафедрами як окремими науковими підрозділами університету, та науково-дослідною групою, до складу якої входять навчально-науково-виробничі центри: «Інноваційний спеціалізований центр», «Екологія», Український міжуніверситетський науково-консультаційний центр, центр промислової екології, науково-тематична група з актуальних проблем суспільно-гуманітарних наук і 18 навчально-науково-дослідних лабораторій, у тому числі 4 – у складі (пріоритетів).

5. У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. ЗНУ сильні сторони внутрішнього середовища переважають слабкі, а можливості зовнішнього середовища - загрози. У такому випадку рекомендовано є стратегія, яка дозволить використовувати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. Вона полягає в активних діях для зміцнення своїх позицій на ринку послуг, тобто збільшення своєї частки, диверсифікація продуктів (відкриття нових спеціальностей, надання платних послуг тощо).

6. На основі проведеного аналізу варто відмітити, що оскільки Запорізький національний університет є одним з регіональних лідерів серед навчальних закладів та має найкращий потенціал для інноваційного розвитку, пропонуємо йому використовувати стратегію стійкого розвитку, що дозволить ЗНУ зміцнити лідируючі позиції та наростити конкурентний потенціал. А, оскільки освітній заклад перебуває на етапі трансформації на інтеграції в міжнародний освітній простір, пропонуємо університету посилити стратегію розвитку міжнародних зв'язків та приділити увагу інформаційному розвитку ЗВО.

7. Запропоновано систему заходів для реалізації стратегії інноваційного розвитку ЗНУ. Вона передбачає:

- диверсифікацію джерел фінансування освітньої діяльності;
- забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та

- використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами
- модернізацію навчальних планів, програм, змісту навчання;
- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і партнерами послуг ЗВО;
- активізацію діяльності ЗВО в міжнародному та європейському освітньому просторі;
- інтенсифікацію освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;
- формування стійкої позитивної академічної репутації ЗВО;
- забезпечення довіри ринку праці до присвоєних ЗВО кваліфікацій;
- забезпечення планомірності структурної перебудови управління.

8. Запропоновано перспективні напрямки вдосконалення системи фінансування інноваційного розвитку ЗНУ, що дає змогу приймати виважені та ефективні управлінські рішення націлені на формування оптимальних джерел його фінансування з використанням сучасних інструментів та методів.

1. Клімова Г. П. Формування інноваційного клімату у ЗВО. *Право та інновації*. 2018. № 4. С. 54-64.
2. Коваленко О. О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації : монографія. Вінниця : РВВ ВНАУ, 2019. 230 с.
3. Кожем'якіна С. М. Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів України: макроекономічна оцінка. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С. 24-34.
4. Боголіб Т. М. Ринкова модель ЗВО. Київ : Міленіум, 2017. 264 с.
5. Volodymyr Pirus. Analysis of innovation trends of higher education institutions in Ukraine. *Regional Perspective International journal of economics and society*. 2016. Iss. 8. Vol. 2. P. 88-92.
6. Антошкина Л. Экономика страны и затраты на подготовку специалистов. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2017\\_3/1.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2017_3/1.pdf). (дата звернення 15.09.2019)
7. Бондаренко О. О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 4(66). С. 321-327.
8. Nicholls A. *Managing Educational Innovations*. London, 2018. 276 p.
9. Авксентьев М. Ю. Характеристика процесу фінансування вищої освіти в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4. С. 126-131.
10. Антонюк Т. Міжнародне співробітництво та інтеграція у галузі освіти як важливий фактор конкурентоспроможності української освітньої системи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Історичні науки*. 2019. Вип. 21. С. 149-155.
11. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період : монографія. Київ : Міленіум, 2019. 506 с.

12. Бахчеван Е. Сучасні проблеми фінансового забезпечення установ освіти в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 5. С. 21-30.
13. Бенедик Ю. Ю. Стан і тенденції фінансування вищої освіти в Україні. URL: <http://www.naub.org.ua/?p=213.8>. (дата звернення 13.09.2019)
14. Воловик Г. В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації : монографія. Вінниця : ВТЕІ, 2019. 312 с.
15. Блакита Г. В. Сучасний механізм фінансового ресурсного забезпечення закладів вищої освіти. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 372-375.
16. Peter F. Drucker A New Discipline. *Success*. 2017. January-February. P. 18.
17. Бурдонос Л. І. Ефективність наукової та інноваційної діяльності університетів України. *Економічний вісник університету*. 2019. Вип. № 17/2. С. 14-18.
18. Вербицький В. В. Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом. URL: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/104/17789-innovacijni-texnologii-v-upravlinni-navchalnim-zakladom.html>. (дата звернення 15.09.2019)
19. Верхоглядова Н. І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності : монографія. Дніпро : Вид-во ДНУ, 2018. 196 с.
20. Войнаренко М. П. Суспільно-економічний прояв автономії університетів у перспективі розвитку вищої освіти. Київський національний університет технологій та дизайну. *Вісник КНУТД. Тем вип.* 2019. № 4. С. 413-417.
21. Воронкова Т. Є. Удосконалення механізму фінансування системи вищої освіти України як умова її інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тем. вип.* 2018. №1 (75). URL : <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2018-1/Voronkova>

22. Галус О. М. Принципи педагогічного управління освітніми процесами у ступеневому вищому навчальному закладі. Вісник Національної академії державної прикордонної служби України. 2018. Вип. 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrps\\_2010\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadrps_2010_3_5). (дата звернення 15.09.2019)
23. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія /Харків : ХНАДУ, 2018. 204 с.
24. Буцька О. Ю. Джерела фінансування вищих навчальних закладів. URL: <https://www.sworld.com.ua/mdex.php/uk/economy-311/finandal-cash-flow-and-credit-311/7655-dzherelo-fnansuvannya-vischih-navchalnih-zakladv>. (дата звернення 15.09.2019)
25. Грищенко І. М. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 16-21.
26. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти. *Післядипломна освіта в Україні*. 2018. № 3. С. 70-74.
27. Дмитришин М. В. Інноваційні підходи до формування організаційно-фінансового механізму вищого навчального закладу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2017. Вип. 7. Т. 1. С. 215-222.
28. Жукова В. О. Інноваційна модель розвитку вищого навчального закладу як чинник забезпечення високої якості підготовки фахівців. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 17. С. 42-49.
29. Інтеграція вищої школи України до європейського та світового освітнього простору. Київ : Вища освіта України, 2019. 558 с.
30. Ісайкіна О. В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти. URL : [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2019\\_17\\_1/Isaikina.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2019_17_1/Isaikina.pdf) (дата звернення 20.10.2019)
31. Карамушка Л. М. Створення іміджу навчального закладу як важливий

- ...менеджменту освіти. *Управління сучасними навчально-виховними закладами в системі освіти* : матеріали міжрег. наук.- практ. конф. Запоріжжя, 2018. С. 11-15.
32. Карапетян А. О. Удосконалення кадрово-мотиваційного механізму державного управління системою вищої освіти в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 2. С. 223-232.
33. Котенко Т. М. Фінансування вищих навчальних закладів в умовах імплементації вищої освіти. *Наукові праці Кіровоградського національного економічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 26. С. 21-26.
34. Дворцева Г. Класичний університет як культурне середовище. *Педагогічно-педагогічна проблеми сільської школи*. 2019. № 39(2). С. 32-36.
35. Демченко О. П. Вища освіта як фактор формування інноваційного потенціалу України. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка*. 2019. Вип. 1. С. 59-66.
36. Дзвінчук Д. І. Засади управління і вибір цілей діяльності освітньої системи в контексті європейського виміру. *Вища освіта України*. 2018. № 2. С. 20-26.
37. Котова І. М. Деякі проблеми забезпечення інноваційного розвитку ЗВО. *Проблеми економіки та управління національним господарством* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.(1-3 жовтня 2018 р.). Одеса, 2018. Т. II. С. 161-171.
38. Красільник О. Проблеми та перспективи фінансування вищих навчальних закладів України. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2 (167). С. 110-116.
39. Луцишин З. О. Роль класичних університетів у підвищенні якості вищої освіти. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія: Філософія. Політологія*. 2018. № 1. Вип. 94/96. 103108.
40. Мельникова О. В. Інновації у вищій освіті як чинник формування національної економіки знань. *Зб. наук. пр. Харківського національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Економіка*. Вип. 14. С. 16-27.

41. Мещанінов О. П. Еволюція моделі розвитку університетської системи освіти. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Педагогіка. 2018. Т. 246. Вип. 234. С. 714.
42. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ЗВО на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 17(3). С. 61-63.
43. Нижник В. М. Забезпечення економічного розвитку вищих навчальних закладів: теоретичні аспекти. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2017. № 1 (75). С. 128-136.
44. Олексин А. Г. Фінансова діяльність вищих навчальних закладів в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. Вип. 3. С. 222-227.
45. Касич А. О. Особливості фінансування вищої освіти в Україні та інших країнах світу. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2587>. (дата звернення: 11.09.2019)
46. Козаченко В. М. Модернізація вищої освіти: досягнення та перспективи інноваційного розвитку. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тематичний випуск*. 2017. № 4(66). С. 63-68.
47. Корольова Т. С. Особливості інноваційних процесів у сфері вищої освіти. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії*. Економічні науки. 2019. Вип. 2 (15). С. 78-84.
48. Корчагова Л. А. Оценка конкурентоспособности вуза. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2017. № 5. С. 48-54.
49. Остудімова В. А. Проблеми фінансування вищої освіти та науки в Україні. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2019. № 142. Ч. 2.
50. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL :

- <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 11.09.2019)
51. Пірус В. О. Аналіз ринку вищої освіти в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів* : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 21 квітня 2019 р. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2019. С. 54-55.
52. Ржевська А. В. Рейтинги університетів як явище сучасного простору вищої освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2019. № 3.
53. Тарасенко І. О. Проблеми фінансування вищої освіти в Україні в контексті забезпечення конкурентоспроможності. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 4. С. 177-185.
54. Харківська А. Управління інноваційним розвитком ВНЗ в умовах формування загальноєвропейського простору вищої освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. Вип. 13. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo\\_2013\\_13\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_13_12). (дата звернення: 15.09.2019)
55. Офіційний сайт Запорізького національного університету. URL : <https://www.znu.edu.ua/> (дата звернення: 15.09.2019)