

УДК 331.5,331.556; 658.310.16,
330.354(477):338.24.021.8:005.521:519.863

УКПП

№ державної реєстрації 0120U102001

Інв. №

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет (СумДУ)
40007, м. Суми, вул. Р.-Корсакова, 2,
тел. (0542) 66-51-10, факс (0542) 33-40-49

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з наукової роботи
д-р фіз.-мат. наук, професор

_____ А.М.Чорноус

ЗВІТ
ПРО НАУКОВО-ДОСЛІДНУ РОБОТУ
Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання
трудої еміграції: коопетиційна модель інституційного партнерства

(остаточний)
Том 2

2022

Рукопис закінчено 22 «грудня» 2022 р.

Результати роботи розглянуті науковою радою СумДУ протокол від __ грудня 2022 №

СПИСОК АВТОРІВ

Керівник НДР – Головний науковий співробітник, доктор екон. наук, професор	<hr/> 22.12.2022	Леонов С.В. (вступ, висновки, підрозділ 1.2, 3.2)
Виконавці: Провідний науковий співробітник, доктор екон. наук, професор	<hr/> 22.12.2022	Петрушенко Ю.М. (підрозділ 3.1)
Старша наукова співробітниця, канд. екон. наук	<hr/> 22.12.2022	Воронцова А.С. (підрозділ 1.1, 1.3, 2.1)
Старша наукова співробітниця, канд. екон. наук	<hr/> 22.12.2021	Криклій О.А. (підрозділ 3.2)
Молодша науковий співробітник, відповідальний виконавець	<hr/> 22.12.2022	Дуванова О.С. (вступ, підрозділ 1.2, 2.2)
Виконавець за договором підряду, доктор екон. наук	<hr/> 22.12.2021	Васильєва Т.А. (підрозділ 1.2, 3.3)
Виконавець за договором підряду, канд. техн. наук	<hr/> 22.12.2022	Артюхов А.Є. (підрозділ 1.2)
Виконавець за договором підряду, аспірантка	<hr/> 22.12.2022	Барвінок В. Ю. (підрозділ 1.3, 2.1)
Виконавиця за договором підряду, студентка	<hr/> 22.12.2021	Малишенко Ю.П. (підрозділ 1.3)

РЕФЕРАТ

Звіт про НДР: Том 2, 164 с., 20 табл., 34 рис., 4 додатка, 106 джерел.

ЗНАННЯ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ, МАПА СРЕЙКХОЛДЕРІВ, МІГРАЦІЯ, НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА, ОСВІТА, ОСВІТА ДОРΟΣЛИХ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ.

Об'єктом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі реформування системи освіти впродовж життя в Україні з метою запобігання трудовій еміграції.

Мета роботи – розробка коопетиційної моделі інституційного партнерства, спрямованої на формування в Україні дієвої системи освіти впродовж життя для запобігання трудовій еміграції.

У процесі дослідження застосовувалися методи бібліометричного й трендового аналізів (з використанням інструментаріїв VOSviewer v.1.6.10), методи економіко-математичного моделювання (SVN моделювання, колабораційне мапування, кореляційний аналіз, кластерного аналізу, імітаційне моделювання).

При виконанні третього етапу НДР «Створення дорожньої карти реформування системи освіти впродовж життя в Україні на основі коопетиційної моделі інституціонального партнерства», були отримані наступні нові наукові та прикладні результати: 1) побудовано стратегічну мапу стейкхолдерів, що дозволить сформуванати можливі сценарії їх взаємодії у сфері вищої освіти на основі системи збалансованих показників (BSC) та колабораційного мапування; 2) розроблено якісну модель побудови та оцінки освітніх кластерів на основі SVN аналізу, що дозволяє здійснити комплексну оцінку стейкхолдерів для типового ЗВО; 3) запропоновано систему критеріїв стимулювання масштабування коопетиційної моделі основних інституцій в сфері освіти для реплікації на державному рівні; 4) сформовано дорожню карту впровадження освітньої реформи на базі коопетиційної моделі інституційного партнерства, що на відміну від наявних

ґрунтуються на теорії коопетиції, передбачають створення коопетиційної моделі інституційного партнерства, в якому внаслідок розвитку ринково-когерентних (залучені суб'єкти блоку «інфраструктура та технології») та суспільно-когерентних взаємодій (залучені провайдери освітніх послуг та науково-академічне середовище) забезпечується гармонізація щодо досягнення цілей реформування ринку освітніх послуг за визначеними в стратегії реформування таргетами.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони впровадженні у навчальний процес Сумського державного університету при викладанні дисциплін: «Управління міжнародними проєктами» та «Крос-культурні відносини», що підтверджується актами впровадження від 21 грудня 2022 року.

Основні наукові положення третього етапу НДР доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані органами законодавчої та виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, закладами освіти та профільними громадськими об'єднаннями. Результати НДР частково використані при виконання 5 господарчих договорів на замовлення громадської організації «Центр освіти впродовж життя» обсягом 45,000 тис. грн, а також впроваджені в освітню діяльність цієї організації (Довідка про впровадження №1 від 08.12.2022 р., Додаток А). Отримано листи підтримки від Європейської асоціації маркетингу та менеджменту (Лист від 08.12.2022 р., Додаток Б), Лондонської академії науки і бізнесу (Лист від 02.12.2021 р., Додаток В), інформаційна довідка від Східноєвропейської асоціації громадянської освіти (Додаток Г). Отримано і виконується 15 міжнародних наукових грантів.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАПИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СЦЕНАРІЇВ ЇХ ВЗАЄМОДІЇ В СФЕРІ ОСВІТИ	8
1.1. Побудова мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії у системі вищої освіти	8
1.2 Освітня екосистема як сучасна модель удосконалення взаємовідносин у системі «освіта» – «ринок праці»	43
1.3 Побудова теоретичної моделі формування та перерозподілу компетенцій в системі «освіта» – «ринок праці» та трансферу знань	56
2 МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ ОСВІТНІХ КЛАСТЕРІВ НА БАЗІ КООПЕТИЦІЇ МІЖ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ ТА СТЕЙХОЛДЕРАМИ	68
2.1. SVN-модель оцінки освітніх кластерів на базі коопетиції між освітніми закладами та між стейхолдерами	68
2.2 Пошук ефективної системи лідерства в умовах переходу до коопетиційних моделей управління	92
3 ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ НА БАЗІ КООПЕТИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПАРТНЕРСТВА	98
3.1 Дослідження потреб у громадянській освіті в форматі онлайн (на основі аналізу діяльності платформи дистанційної освіти vumonline)	98
3.2 Дорожня карта впровадження освітньої реформи на базі коопетиційної моделі інституційного партнерства (КМП)	114
3.3 Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів	126
ВИСНОВКИ	147
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	149
Додаток А	161
Додаток Б	162
Додаток В	163
Додаток Г	164

ВСТУП

Проект направлений на розв'язання важливої наукової проблеми стосовно зниження негативних наслідків процесів трудової міграції населення через механізми створенню коопетиційної моделі інституційного партнерства в рамках концепції освіти впродовж життя.

Тема є актуальною, оскільки наразі для України характерним є міграція населення, що безперечно супроводжується відтоком молодих спеціалістів та кваліфікованих кадрів. Саме ефективна політика з регулювання освітньої сфери може сприяти формуванню кваліфікованих кадрів в Україні та забезпеченню не лише стійкого економічного зростання, а і нарощення потенціалу національної економіки.

Третій етап проекту присвячено моделювання трансферу знань та закріплення компетенцій на базі освітнього мережевого кластеру.

У поточних умовах зростає важливість ефективності реформування ринку освітніх послуг, що має забезпечити досягнення всіх стратегічних цілей, визначених у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Освітня реформа має бути спрямована на надання конкурентоспроможних освітніх послуг з урахуванням їх особливостей.

Для дослідження всього різноманіття можливих зв'язків при побудові мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії в системі вищої освіти, в межах даної роботи було обрано модель «Stakeholder Value Network» (SVN), що дозволяє не тільки оцінити кожного учасника системи освіти у якісному вираженні, але й у кількісному, а також використовується, щоб визначити ролі та потреби зацікавлених сторін, оцінити їх ефективність та визначити вагових учасників, з якими варто активно працювати.

Імплементація розробленої дорожньої карти має сприяти стимулюванню процесів економічного та соціального зростання в довгостроковій перспективі, зокрема в рамках реалізації Стратегії сталого

розвитку, стримуванню відтоку кваліфікованих кадрів та витоку компетенцій, якісному покращенню рівня та стандартів життя населення.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічні відносини, які виникають в процесі реформування системи освіти впродовж життя в Україні з метою запобігання трудовій еміграції.

Предмет дослідження становлять процеси узгодження інтересів та формування коопетиційної моделі інституційного партнерства між стейкхолдерами системи освіти впродовж життя (провайдерами освітніх послуг, здобувачами освіти, роботодавцями, регуляторними інститутами), спрямованої на запобігання трудовій еміграції.

Інформаційно-фактологічною базою дослідження є: закони України; укази Президента України; нормативні акти Кабінету Міністрів України, міністерств та відомств; Державної служби статистики України; статистичні та аналітичні дані Світового банку, Організації економічного співробітництва і розвитку, Статистичної служби Європейського Союзу, Міжнародної організації праці; аналітичні огляди міжнародних агенцій.

1 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАПИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ СЦЕНАРІЇВ ЇХ ВЗАЄМОДІЇ В СФЕРІ ОСВІТИ

1.1 Побудова мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії у системі вищої освіти

Система освіти певної країни є невід'ємною ланкою національної економіки, адже продукує майбутню робочу силу на ринок праці, перекваліфіковує та перенавчає працівників з метою підвищення продуктивності праці, забезпечує та стимулює розвиток науково-технічного прогресу, інновацій та створює нове знання. Все це свідчить про те, що система освіти не функціонує як відокремлена структура, а отже і не може розглядатися абстрактно від інших суб'єктів економіки. Заклади освіти провадять власну діяльність в опосередкованому або неопосередкованому зв'язку з іншими суб'єктами, серед яких окреме місце посідають стейкхолдери.

Хоча більшість навчальних закладів вищої освіти в Україні є державними, освітній ринок стає все більш лібералізованим, а закони конкуренції все більш жорсткими. Процеси глобалізації та технологізації зумовили вихід освіти за державні кордони певної країни на міжнародний рівень, що спричинило ще більшому загостренню конкуренції та необхідності адаптації освітньої політики та стратегії розвитку освітніх закладів до нових вимог. Саме тому освітнім провайдерам важливо співпрацювати з іншими суб'єктами, налагоджувати зв'язки та встановлювати партнерства, адже від цього часто залежить їх успішність на ринку та саме виживання.

Дана робота є логічним продовженням попередніх напрацювань авторів [1,2], що дозволяють узагальнити отримані результати наступним чином:

– стейкхолдерська теорія існує у тісному зв'язку з теоріями менеджменту, стратегічного менеджменту, це дозволяє розглядати стейкхолдерів як зацікавлених осіб, що пов'язані з веденням конкретного бізнесу/окремої діяльності та впливають на його результати/відчувають на собі вплив в різній мірі. При цьому, вони мають відповідати таким критеріям як відповідальність, вплив, близькість, залежність та представництво подальших намірів;

– ідентифікація стейкхолдерів не має єдиного трактування, що дозволяє розглянути численні підходи щодо виділення специфічних ознак, критеріїв, параметрів та розглядати їх у вигляді матриць, мап, систем тощо;

– до найбільш типових класифікаційних ознак стейкхолдерів прийнято відносити: приналежність до суб'єкта аналізу (внутрішні та зовнішні), приналежність до певної сфери діяльності (соціальні, політичні, економічні тощо), ступінь та характер впливу (високий, середній, низький / різні форми підтримки чи протидії тощо);

– матриця стейкхолдерів за Менделоу дозволяє їх розмежувати за рівнем впливу, що залежить від двох параметрів – зацікавленості (інтересу) та влади. На основі цього запропоновано основні чотири напрями поведінки для ефективної взаємодії з тими чи іншими стейкхолдерами («тісно співпрацювати», «підтримувати інтерес», «інформувати» або «спостерігати»);

– модель стейкхолдерів Мітчелла представляє собою більш розширений підхід до розподілу стейкхолдерів, що формуються за трьома ознаками: влада, законність та терміновість, на перетині яких формуються сім можливих стратегій поведінки та можуть визначатися як ключові стейкхолдери, так і домінуючі, підпорядковані, небезпечні тощо.

Все це підтверджує думку, що заклади освіти є невід'ємним елементом складної «екосистеми» на ряду з іншими стейкхолдерами, між якими формуються та трансформуються численні зв'язки, на основі різноманітних очікувань та цінності [3].

У зв'язку із цим, *метою даної роботи* є побудова мапи стейкхолдерів, що дозволить сформуванати можливі сценарії їх взаємодії у сфері вищої освіти.

Акцент в даному дослідженні буде робитися на закладах вищої освіти (ЗВО), адже дана ланка в певній мірі є комплектуючою системи освіти, що забезпечує випуск студентів та їх перехід на ринок праці. Саме тому для таких закладів важливим є не лише ідентифікувати основних стейкхолдерів, а й належним чином класифікувати або згрупувати їх, що можливо на основі використання основних засад стратегічного менеджменту. Для цього використаємо систему збалансованих показників (Balanced Scorecard Concept – BSC), що була запропонована у 90-х роках ХХ століття році Д. Нортонем (D. Norton) та Р. Капланом (R. Kaplan). Дані науковці виявили, що лише багатофункціональна оцінка, заснована як на показниках фінансового, так і не фінансового характеру зовнішнього та внутрішнього середовища, може найбільш повноцінно відображати ефективність діяльності певної організації [4].

Поширення BSC було достатнє широке, адже дану систему почали застосовувати у різноманітних галузях та видах діяльності. Для більш ґрунтовного аналізу наукової дисемінації основних ідей даної концепції запропоновано використати окремі інструменти бібліометричного аналізу. За інформаційну базу запропоновано взяти найбільш престижні наукометричні бази даних як Scopus від Elsevier та Web of Science (WoS). Отримані з них дані будуть проаналізовані за допомогою кількісного динамічного аналізу у часовому та галузевому вимірі. Часовий діапазон дослідження буде складати від першого згадування в наукових джерелах в даних базах (орієнтовно з 90-х років ХХ століття) до 2021 року включно задля повноцінної щорічної оцінки їх динаміки. Розглянемо результати кількісного бібліометричного аналізу в таблиці 1.1.

Отримані результати свідчать про широке застосування ідей BSC в науковій літературі, поширення якого почалися з 90-х років та мали позитивну висхідну тенденцію до 2021 року в обох базах. Перша згадка як

раз і стосується відомих Kaplan та Norton [5], які і розробили дану концепцію. Більш вузьке застосування BSC в системі освіти чи при розгляді університетів як типових представників ЗВО має значно менше результатів за аналізовані роки (в районі 230-300 робіт). При цьому публікації в цих групах мали скачкоподібний характер з тенденцією до зменшення.

Таблиця 1.1 – Результати кількісного бібліометричного аналізу по тематиці BSC та його зв'язку з освітою (від першої згадки до 2021 року включно)

Пошуковий запит			Динаміка	
Показник	БД Scopus	БД WoS		
«balanced scorecard»				
Результат	4729	4183		
Цитування	85341	66455		
«balanced scorecard» AND education				
Результат	305	231		
Цитування	3015	1372		
«balanced scorecard» AND university				
Результат	296	237		
Цитування	3985	1849		

Джерело: сформовано автором на основі даних БД Scopus та WoS та їх вбудованих інструментів.

Заслуговує на увагу і дослідження галузевої специфіки наукових праць, присвячених тематиці BSC, що можливо за допомогою вбудованих інструментів БД Scopus. Зобразимо результати на рисунку 1.1.

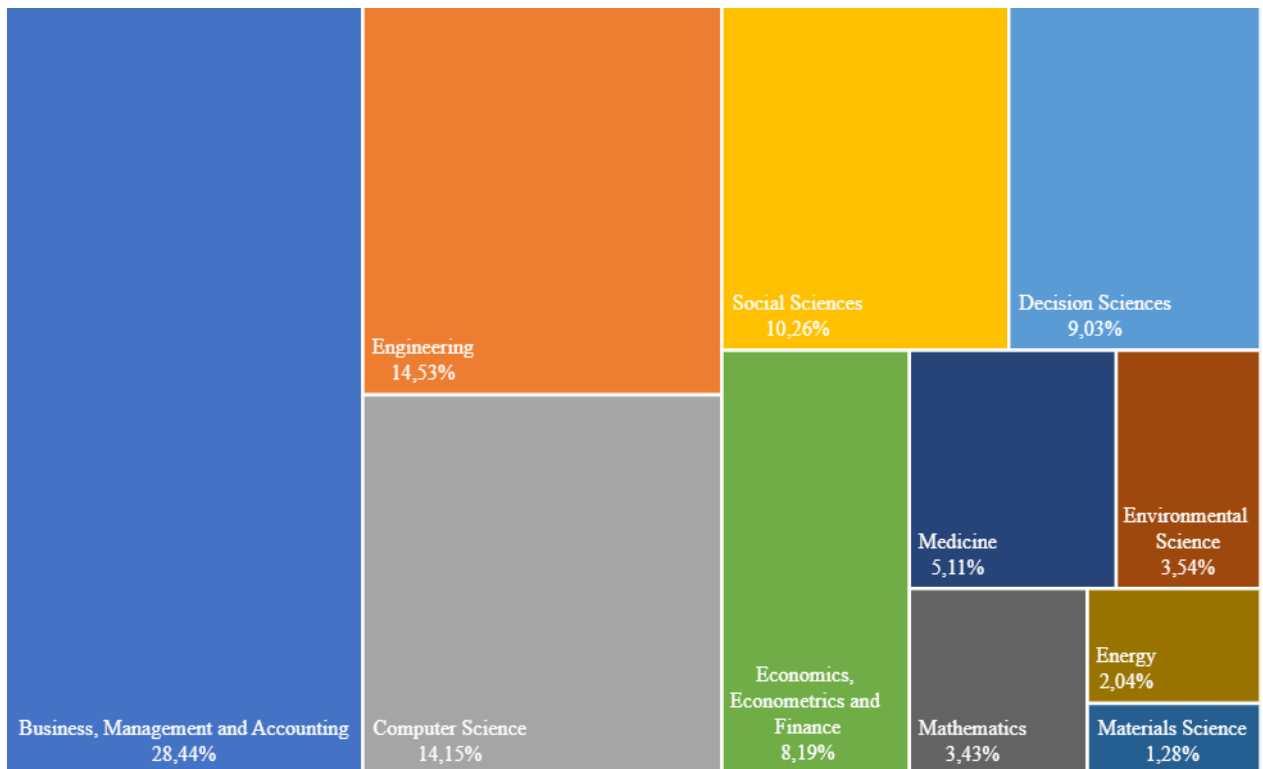


Рисунок 1.1 – Результати кількісного бібліометричного аналізу за пошуковим запитом «balanced scorecard» за галузевою специфікою

Джерело: сформовано автором на основі даних БД Scopus та їх вбудованих інструментів.

Більшість наукових праць було присвячено тематиці бізнесу, менеджменту та обліку (29%), інженерії (15%) та комп'ютерним наукам (14%). Результати по БД WoS є достатньо подібними, тому в даній роботі проаналізовано лише одну базу Scopus. Соціальні науки займають 10% робіт, серед яких можуть мати місце і дослідження присвячені освітній тематиці, але цим блоком їх обмежувати не можна. При проведенні аналогічного аналізу за пошуковим запитом «balanced scorecard» AND education ситуація полягає наступним чином: більшість робіт знаходиться в галузі соціальні науки (112 робіт), бізнес, менеджмент та облік (106 робіт), та комп'ютерні науки (89 робіт).

Дослідження географії поширення дозволяє простежити розподіл наукових праць по країнам світу. Розглянемо, яким чином досліджуються питання BSC в науковій спільноті на рисунку 1.2. Отже, лідером є США, Китай та Великобританія, що є цілком логічним, так як вони є найбільшими англосмовними та за населенням країнами. Окрім того, в топі представлені окремі країни Європи (Німеччина, Іспанія, Італія), Близького Сходу (Іран) та Далеккого Сходу (Тайвань, Малайзія), Австралія тощо. В цілому дана концепція має широке поширення у всьому світі та може застосовуватися в них незважаючи на наявність національної специфіки ведення бізнесу чи надання послуг, у тому числі і освітніх.

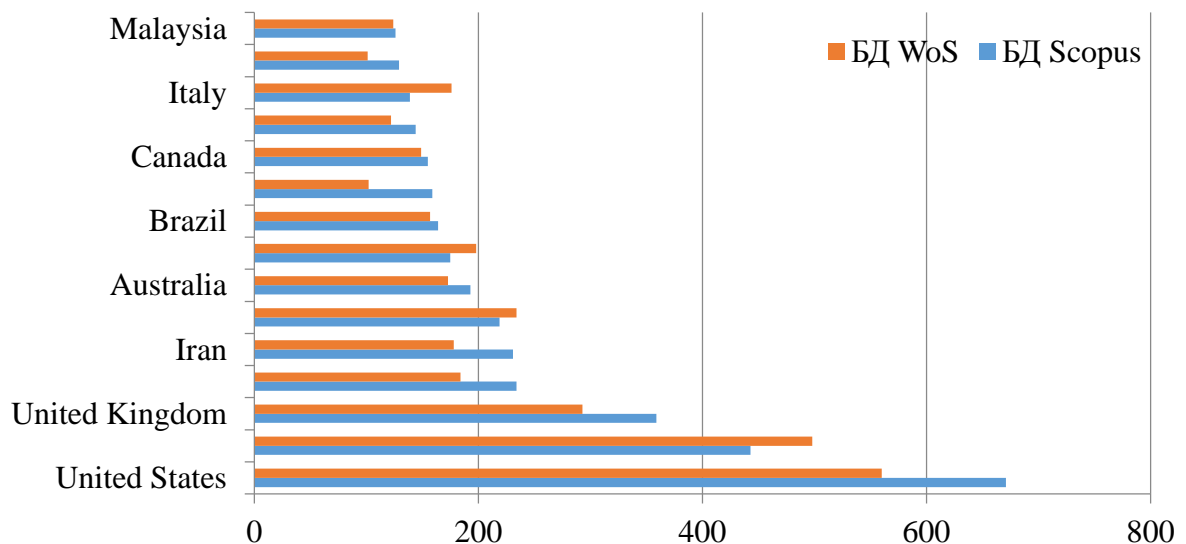


Рисунок 1.2 – Результати кількісного бібліометричного аналізу за пошуковим запитом «balanced scorecard» за галузевою специфікою

Джерело: сформовано автором на основі даних БД Scopus та WoS та їх вбудованих інструментів.

Наведені вище результати дозволяють сформулювати загальне уявлення про поширення та популяризацію BSC у світі та його значимість. В контексті даного дослідження заслуговує на увагу фокусування на її зв'язку із системою освіти. Вичленивши документи з даного вузького кола досліджень за пошуковим запитом «balanced scorecard» AND education проведемо

кількісний бібліометричний аналіз за допомогою програмного забезпечення Vosviewer. Дана програма дозволяє побудувати кластери за сумісністю ключових слів, що використовуються в наукових працях. Для нормалізації використано метод сили асоціації. Результати наведені в таблиці 1.2. В результаті програма проаналізувала 83 елементи, що сформувало 4 кластери, загальна сила зв'язків між ними складає 2986. Кожен кластер має свою специфіку не лише за кількісними, а й за якісними елементами. Зокрема:

– перший кластер представляє узагальнені положення BSC у порівняннях з іншими способами оцінки якості діяльності освітнього закладу;

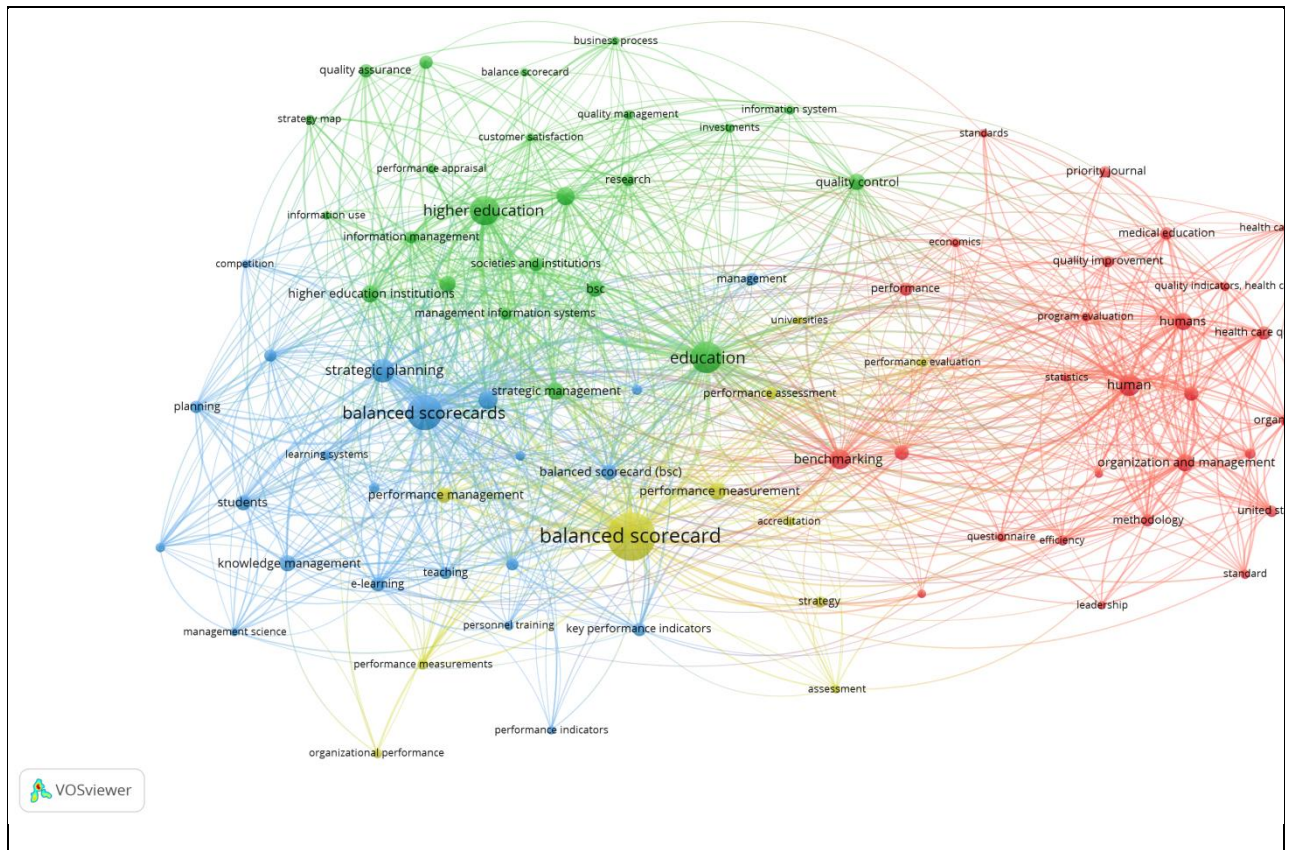
– другий кластер фокусується на специфіці використання системи збалансованих показників у системі саме вищої освіти з урахуванням специфіки даної діяльності та способів оцінки його якості;

– третій кластер має більш технічний характер, адже зібрав роботи спрямовані на впровадження інформаційних технологій в освітній процес за допомогою BSC;

– четвертий кластер має більш прикладний характер, адже досліджує окремі аспекти оцінки якості освітньої діяльності за допомогою окремих індикаторів діяльності, результатів оцінювання та акредитації тощо.

Таблиця 1.2 – Результати кластерного бібліометричного аналізу

Кластер	Колір	Кількість елементів	Ключові слова
Кластер 1	 Червоний	27	Economics, efficiency, performance, program evaluation, standards, total quality management, benchmarking
Кластер 2	 Зелений	23	Education, higher education, research, quality assurance, control and management, strategy management, sustainable development
Кластер 3	 Синій	22	e-learning, education computing, engineering education, information technology, learning systems, knowledge management
Кластер 4	 Жовтий	11	Accreditation, assessment, strategy, performance assessment, evaluation and measurement



Джерело: складено автором за допомогою Vosviewer.

У контексті якісного дослідження заслуговує на увагу дослідження найбільш впливових та цитованих наукових праць (топ-5) з тематики застосування BSC у сфері освіти, що буде здійснено в таблиці 1.3.

У статті Lawrence та Sharma застосування BSC в системі освіти ставиться під питання, адже на думку авторів перехід до основ стратегічного менеджменту є конститутивним перепорядкуванням університетського життя та потенційною деградацією його функціонування в суспільстві. Натомість в роботі Cullen зазначається, що використання моделей вимірювання продуктивності приватного сектора (зокрема і BSC) є важливими для ЗВО в умовах скорочення їх державного фінансування та виходу на ринок в конкурентних умовах. Важливість та практичність застосування BSC як системи оцінки якості, що застосовуються в системі освіти також підтверджується в роботах Kaplan, Klassen, Nickel та Lowe.

Таблиця 1.3 – Найбільш цитовані топ-5 наукових робіт в БД Scopus з тематики застосування BSC у сфері освіти

Рівень цитованості	Автори	Назва	Джерело та рік видання
1	2	3	4
БД Scopus			
154	Lawrence, S., Sharma, U. [6]	Commodification of education and academic labour - Using the balanced scorecard in a university setting	Critical Perspectives on Accounting. 2002
122	Wu, H.-Y., Lin, Y.-K., Chang, C.-H. [7]	Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard	Evaluation and Program Planning. 2011.
102	Cullen, J., Joyce, J., Hassall, T., Broadbent, M. [8]	Quality in higher education: From monitoring to management	Quality Assurance in Education. 2003.
98	Palmer, T.B., Short, J.C. [9]	Mission statements in U.S. colleges of business: An empirical examination of their content with linkages to configurations and performance	Academy of Management Learning and Education. 2008.
95	Kaplan, R.S.[10]	Management accounting (1984-1994): Development of new practice and theory	Management Accounting Research. 1994.
БД WoS			
60	Klassen A., Miller A., Anderson N., Shen J., Schiariti V., O'Donnell M.[11]	Performance measurement and improvement frameworks in health, education and social services systems: a systematic review	International Journal for Quality in Health Care. 2009.
51	Valmohammadi C., Ahmadi M [12]	The impact of knowledge management practices on organizational performance A balanced scorecard approach	Journal of enterprise information management. 2015
43	Lin M. H., Hu J., Tseng M. L., Chiu A. S. F., Lin C. Y. [13]	Sustainable development in technological and vocational higher education: balanced scorecard measures with uncertainty	Journal of cleaner production. 2016
39	Lin H.F. [14]	Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes	Journal of knowledge management. 2015
39	Nikel J., Lowe J. [15]	Talking of fabric: a multi-dimensional model of quality in education	Compare-a journal of comparative and international education. 2010

В роботі Wu Н. розроблено методику формування індексів оцінки ефективності для центрів підвищення кваліфікації в університетах за допомогою BSC, що дозволило встановити причинно-наслідковий зв'язок між його чотирма елементами. У роботі Palmer та Short досліджується такий елемент системи BSC як місія як важливий компонент для акредитації університетів і коледжів бізнесу. Роботи Valmohammadi і Ahmadi [12] та Lin [14] присвячені формалізації зв'язку між вимірниками системи управління знаннями (knowledge management orientation, КМО) та елементами BSC як показників ефективності організації. Питання інтеграції сталого розвитку в модифіковану збалансовану модель системи показників для технологічної та професійно-технічної освіти висвітлено в роботі Lin [13].

Отже, дані роботи розкривають або загальні моменти розвитку системи збалансованих показників та її ролі, або ж акцентують увагу на більш практичних аспектах її застосування в закладах освіти. Проведений аналіз дозволяє перейти безпосередньо до дослідження основ системи збалансованих показників та його застосування в системі освіти. Таким чином, в основну системи збалансованих показників було покладено чотири базові блоки ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI):

- фінансовий, що формує уявлення про організацію власників та інвесторів, основних суб'єктів, що забезпечують фінансування суб'єкту аналізу, аналіз формування та використання фінансових ресурсів;

- блок зовнішніх процесів, під яким слід розуміти як бачать організацію клієнти, що формують її репутацію, як відбувається взаємодія між ними, чи задоволені вони отриманими продуктами та наданими послугами тощо;

- блок внутрішніх бізнес-процесів, тобто чи є організація продуктивною і що необхідно оптимізувати, де спостерігається коллаборація, що створює цінність для клієнтів, підтримує послуги та освіту;

– блок навчання і розвитку організації та її персоналу, тобто тут акцент робиться на формуванні та використанні людського капіталу організації та створенні належних умов для його розвитку [16, 17].

Як зазначає Шпиг Ф. І., ключові особливості системи управління на основі BSC наступні:

– включає показники, що належать до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності (як мінімум їх чотири: фінанси, зовнішні процеси та клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток);

– причинно-наслідковий зв'язок усіх показників у системі і стратегічних задач компанії;

– зв'язок результуючих (лагових) показників і визначальних факторів;

– зв'язок усіх показників з фінансовими результатами діяльності [18].

Система збалансованих показників за своєю основною ідеєю передбачає виявлення ключових показників ефективності по кожному з цих блоків та зв'язків між ними. При цьому, їх врахування дозволяє не лише оцінити поточні результати діяльності, а й виразити та протестувати причинно-наслідкові зв'язки для досягнення майбутніх бажаних результатів. Так, за даними вище зазначеного дослідження Д. Нортон та Р. Каплана, приблизно 90% сукупного бюджету компанії витрачали на поточні процеси операційної діяльності, і тільки 10% – на реалізацію стратегічних проектів (Немировський & Старожукова, 2008). Саме тому застосування методики BSC сприяє приведенню короткочасних дій до стратегічних орієнтирів суб'єкту господарювання.

Дані КРІ включають як кількісні, так і якісні вираження результатів діяльності компанії, що повинні відповідати наступним вимогам:

– мати конкретну змістовну сутність і значення, що є чітко вираженою і може вимірюватися, є об'єктивними при оцінюванні;

– повинні характеризувати сферу відповідальності конкретних структурних підрозділів та співробітників, діяльність яких аналізується;

- бути досяжними і реалістичними, повинні включати дані, що можна збирати і відстежувати на постійній основі;
- оцінка динаміки зміни показника повинна бути наочною і зручною для аналізу і прийняття управлінських рішень;
- повинні бути збалансованими, тобто взаємопов'язаним з іншими показниками в системі [19].

На основі цього, доцільно виділити основні узагальнені переваги або сильні сторони та недоліки або слабкі сторони запропонованої концепції BSC [20, 21]:

1. Переваги:

- забезпечує збалансований та мультиканальний підхід до вимірювання різноманітних завдань і напрямів діяльності компанії;
- всі елементи є взаємопов'язаними, а отже вимагають постійної та ефективної комунікації між більшістю співробітників та підрозділів;
- індикатори узгоджені і несуперечливі з точки зору ключових факторів успіху та розвитку компанії;
- зберігає чітку структуру і причинно-наслідкову визначеність показників в умовах хаотично діючого зовнішнього середовища;
- збалансовує короткострокові та довгострокові стратегії з акцентом на організаційних результатах;
- тісний зв'язок з корпоративною стратегією, цілями та завданнями організації, що пов'язані з компетенціями людських ресурсів та їх можливостями;
- дозволяє суб'єкту аналізу швидко реагувати на зміну конкурентної ситуації і ринкової кон'юнктури;
- відповідає сучасним уявленням про стратегічне управління.

2. Недоліки:

- умовна обмеженість у зв'язку з фокусуванням саме на чотирьох внутрішніх аспектах діяльності організації;

- ігнорування зовнішніх факторів *політичних, економічних, соціальних, технологічних тощо), що можуть мати суттєвий вплив на діяльність компанії та управління її продуктивністю;

- потенційні складнощі через необхідність залучення всіх працівників з різних відділів для постійного вдосконалення управління продуктивністю, можлива втрата інформації чи неефективна комунікація;

- потенційна загроза щодо знаходження компромісу між фінансовими та не фінансовими цілями компанії;

- потенційна загроза щодо переведення довгострокових цілей в розумні короткострокові напрями роботи.

Незважаючи на існуючі недоліки, вони піддаються коригуванню та адаптації в організаціях, окрім того вони можуть бути доповнені іншими методами, що дозволяє усунути обмеженість факторів та ігнорування зовнішнього середовища. На основі наведеного вище стає зрозумілим широке поширення та застосування BSC в багатьох сферах діяльності, зокрема в виробничому секторі, ланках надання послуг, урядових та комерційних організаціях тощо. Для застосування в недержавному секторі, або для неприбуткових організацій та освітніх провайдерів дана система має бути розглянута під іншим кутом. Самі основоположники BSC у своїх пізніших працях відмічають: «для урядових та некомерційних організацій не стоїть традиційна фінансова мета (наприклад, максимізація прибутку тощо) чи її вимірники, а саме тому їх оригінальна місія має бути поставлена на вершину BSC з метою вимірювання того, чи була дана організація успішною [22]. Таким чином, вони пропонують наступну логіку використання BSC (рис. 1.3).

Дана схема є достатньо доречною, адже заклади вищої освіти суттєво відрізняються від суб'єктів бізнесу, а отже і не можуть застосовувати ідеї стратегічного менеджменту у своїй діяльності без відповідних коригувань. Основною метою закладів вищої освіти є все-таки підготовка фахівців, здатних до заповнення ринку праці та виконання своїх робочих обов'язків.

Окрім того, вимірювання окремих показників діяльності закладів освіти є часто суб'єктивним [23], адже, наприклад, якість освітніх послуг може розглядатися з численних ракурсів і не є загальноприйнятим показником.

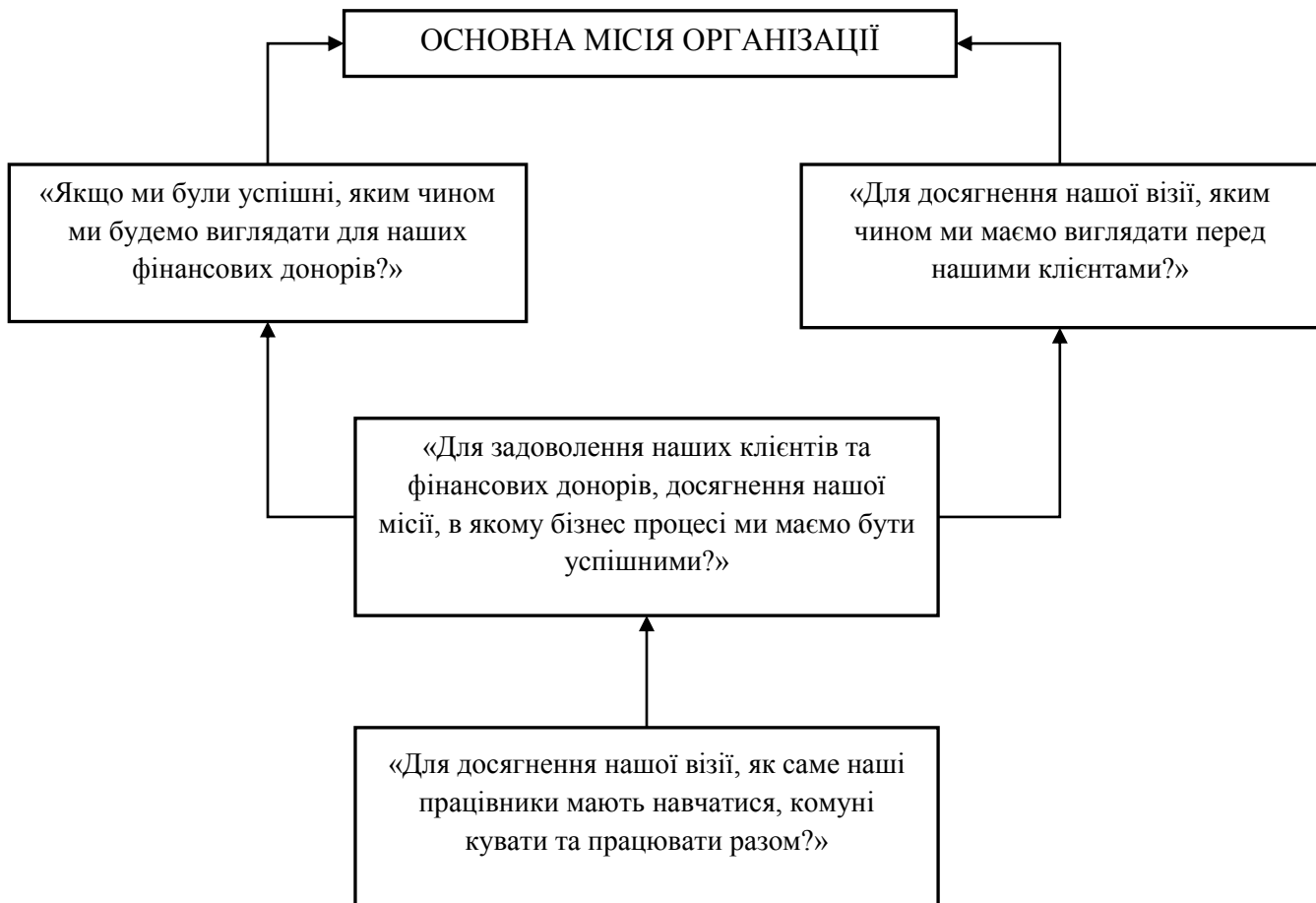


Рисунок 1.3 – Логіка використання BSC для урядових та некомерційних організацій за підходом Kaplan & Norton

Джерело: Kaplan & Norton [22].

Як в сфері бізнесу, так і у вищій освіті є окремі показники, що характеризують успішність чи досконалість діяльності. Саме тому, найчастіше в освітній сфері акцент робиться не на фінансових показниках, а на академічних досягненнях та якості освітнього процесу як задоволеність студентів та викладачів від отриманих та наданих освітніх послуг, рівень

успішності та знань студентів, результативні показники як рівень випуску та працевлаштування випускників тощо [24].

У цьому контексті доцільно розглянути роботу Karathanos & Karathanos (2005), в якій запропоновано порівняння очікуваних результатів в системі BSC з використанням концепції досконалості Болдріджа для освіти та бізнесу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняння очікуваних результатів в системі BSC з використанням концепції досконалості Болдріджа для освіти та бізнесу

Критерій очікуваних результатів	Очікувані результати в	
	освіті	бізнесі
1. Орієнтованість на клієнтів	Різноманітні методи оцінки навчання студентів, відображаючи загальну місію та цілі вдосконалення	Задоволеність клієнтів продуктами, послугами, сервісом компанії, наприклад доставкою, швидкістю транзакцій тощо
2. Орієнтованість на результати діяльності/ надання послуг	Задоволеність студентів та інших зацікавлених сторін щодо конкретної освітньої програми та інших освітніх послуг	Ключові показники діяльності компанії, основні індикатори, що характеризують продукти та послуги, важливі для клієнтів
3. Орієнтованість на фінансові та ринкові результати	Адміністративні витрати на одного студента, рівень плати за навчання, вартість академічного кредиту, ресурси, спрямовані на освіту з інших сфер, зростання стипендій	Показники рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності тощо
4. Орієнтованість на людські ресурси	Показники навчання та підвищення кваліфікацій співробітників, що сприяють підвищенню продуктивності праці, співпраці та командній роботі, обміну знаннями та навичками, благополуччю та задоволеності робочим місцем, зростанню інноваційності тощо.	
5. Орієнтованість на організаційну ефективність	Спроможність покращити успішність студентів та їх розвиток, освітній клімат, індикатори реагування на потреби студентів або зацікавлених сторін, ефективність роботи постачальників і партнерів, ключові заходи або показники виконання організаційної стратегії та плану дій	Продуктивність, тривалість циклу, ефективність постачальників і партнерів, ключові показники або показники виконання організаційної стратегії та плану дій
6. Орієнтованість на управління та соціальну відповідальність	Внутрішня та зовнішня податкова звітність, нормативно-правова відповідність, міри або показники етичної поведінки, соціальна відповідальність, та довіри зацікавлених сторін до керівництва організацією тощо	

Джерело: [25].

За окремими блоками загальна характеристика очікуваних результатів є подібною, хоча навіть у цьому при їх виконванні буде помітна різниця. Наприклад, при орієнтації на людські ресурси в обох сферах очікується навчання та підвищення кваліфікації працівників за допомогою різноманітних формальних та неформальних освітніх послуг. Або при орієнтації на управління та соціальну відповідальність акцент робиться на законності та транспарентності діяльності, її відкритості та значимості. Тут для бізнесу є більш широким поле діяльності, адже його мета є в першу чергу в забезпеченні прибутковості діяльності та фінансового благополуччя, що може нести певну шкоду, наприклад, навколишньому середовищу чи соціальному стану суспільства. Заклади вищої освіти ж в першу чергу мають на меті сприяння розвитку людського капіталу та формування кваліфікованої робочої сили.

Решта показників відрізняється, адже як уже було зазначено вище, саму суть закладів освіти та їх основна мета є відміною. Незважаючи на це, заклади вищої освіти, мають бути конкурентоспроможними на ринку освітніх послуг, щоб залучати необхідну кількість студентів та відповідати вимогам ринку праці. Вони встановлюють відповідні норми та стандарти діяльності, контрольні показники та інші індикатори якості діяльності, оскільки вони все більше підпадають під вплив ринку та клієнтських очікувань [26]. Так, наприклад в роботі Samilleri до таких показників відносять аналіз державних норм в освіті, результатів самооцінювання та зовнішнього оцінювання за допомогою різних систем, у тому числі рейтингових, використання техніки «peer opinions» тощо. У закладах освіти оцінюється дослідницький вплив та його поширення, викладацький потенціал та результати навчання, адміністративна діяльність тощо.

Окремо хотілось би зупинитися на системах рейтингового оцінювання закладів вищої освіти, що на сьогоднішній день сягнули міжнародних. В їх основі якраз і покладені ключові показники діяльності закладів вищої освіти,

що визначають їх місце і статус, і як результат, дозволяють абітурієнтам та їх батькам, дослідникам та викладачам та іншим зацікавленим особам сформулювати власну думку про престижність певного університету, якість наданих послуг та їх практичність. Дані міжнародні системи зазвичай передбачають збір великого масиву інформації, що ґрунтується не лише на кількісних показниках, а й на унікальних якісних у вигляді проведення різноманітних ексклюзивних саме для даного рейтингу соціологічних опитувань, фокус-груп, анкетувань тощо. Найбільш поширеними та престижними у світовому масштабі на сьогоднішній день вважаються наступні три рейтингові методології, які передбачають аналіз таких сфер діяльності ЗВО [27]:

1. QS World University Rankings:

- академічна репутація (складає 40% загального балу), що передбачає опитування вченої спільноти щодо ролі та вкладу ЗВО у світовій науковій арені;
- репутація роботодавця (10%), що передбачає опитування представників ринку праці щодо закладів, з яких вони отримують найбільш цінних та компетентних випускників;
- співвідношення студентів і викладачів (20%) – проксі-метрика якості навчального процесу;
- цитованість наукових робіт у розрахунку на факультет (20%), що дозволяє оцінити вплив та поширення наукових досліджень ЗВО в науковій спільноті;
- частка іноземних викладачів (5%) та іноземних студентів (5%), що свідчить про міжнародний бренд університету, можливість залучення кращих іноземних практик та підзодів для якісного викладання та навчання.

2. Times Higher Education World University Rankings:

- навчальне середовище (30% від загального балу), що передбачає опитування щодо репутації навчальної роботи закладів освіти, оцінювання співвідношення кількості штату до студентів, докторантів до бакалаврів,

докторантів до академічних співробітників, та рівня інституційного доходу закладу освіти;

- наукове середовище (30%), що передбачає опитування щодо репутації наукової роботи закладів освіти, оцінювання доходу від наукових досліджень та його продуктивності (у вигляді кількості статей у наукометричних базах даних типу Scopus від Elsevier);

- імпакт досліджень у розрізі їх цитувань (30%), що також базується на даних бази даних Scopus від Elsevier

- міжнародні перспективи (7,5%), що оцінюють співвідношення іноземних та внутрішніх студентів, залучених іноземних викладачів та внутрішніх, та рівень міжнародної співпраці у частині публікації сумісних наукових робіт;

- середовище передачі знань (2,5%), що передбачає оцінювання рівня співпраці університетів з сферою бізнесу у контексті заключення договорів на наукові дослідження та розробки.

3. ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities (ARWU):

- блок випускників (10%), за яким визначається кількість тих, хто отримали Нобелівські премії та медалі Філдса;

- блок нагороди (20%) – оцінюється загальна кількість персоналу закладу, який отримав Нобелівську премію з фізики, хімії, медицини та економіки та медаль Філдза з математики;

- блок HICI (20%), що визначає кількість високоцитованих дослідників, відібраних Clarivate Analytics;

- блок N&S (20%), що аналізує кількість статей, опублікованих у Nature and Science;

- блок PUB (20%) – аналізується загальна кількість статей, проіндексованих у Science Citation Index-Expanded та Social Science Citation Index;

– блок РСР (10%), як узагальнений показник, що враховує зважені бали за п'ятьма вищезгаданими показниками, поділені на кількість викладачів, еквівалентних повній зайнятості.

Перші два рейтинги роблять акценти на якості навчальної діяльності та її репутації, а й на імпакті науки в певному закладі освіти, на співпраці з роботодавцями, що характеризує можливість практичної реалізації отриманих знань та на налагодженні міжнародних зв'язків для університетів. Останній рейтинг є найбільш складним для досягнення, адже він робить акцент на найвищих та найвидатніших досягненнях серед викладачів та студентів.

Наведені показники за даними рейтингами також можуть бути враховані в системі збалансованих показників закладу вищої освіти, що дозволить не лише оцінити його діяльність, а й покращити місце в світових рейтингах. На сьогоднішній день достатньо поширеною є практика за якою відповідно до даних показників формується відповідна політика, культура та поведінка ЗВО та їхніх викладачів [28, 29]. Так, серед кількісних показників заклади вищої освіти можуть формувати викладацький штат з включенням іноземних викладачів, або ж стимулювати наукову діяльність, залучаючи міжнародних колег, поширюючи власні роботи в різних наукових базах та на наукових конференціях задля підвищення видимості та потенційному збільшенні цитованості наукових напрацювань співробітників. Також є цілком можливим формування в середині закладів вищої освіти відповідної мотиваційної системи для співробітників за досягнення окремих результативних показників як публікація в престижних базах, підвищення цитованості робіт, налагодження міжнародної співпраці тощо.

Щодо якісних показників, то ЗВО можуть аналізувати існуючі або створювати власні внутрішні системи оцінювання думок студентів та співробітників щодо якості навчального чи наукового процесу, можливих бюрократичних бар'єрів, шляхів до покращення та підвищення рівня

задоволеності, а отже і покращення результуючих показників власної роботи [26, 21].

Дані рейтингові системи є додатковим показником, що дозволяють простежити основних стейкхолдерів, що задіяні в функціонуванні та розвитку ЗВО. Як видно, при формуванні основних стратегічних орієнтирів діяльності закладів освіти слід враховувати як внутрішніх стейкхолдерів у частині штату та інших співробітників, так і численних зовнішніх, а особливо роботодавців, студентів та випускників. Саме вони в більшій мірі визначають місце та роль університетів на світовій арені, а отже і впливають на їх успішність за результативними показниками діяльності. І тому саме з ними необхідно налагоджувати ефективні канали взаємодії та співпраці.

Все це дозволяє закладам вищої освіти ефективно використовувати BSC, яка сприятиме формуванню стратегічних планів відповідно до власної місії та візії. У роботі Binden [30] запропоновано узагальнена послідовність кроків для реалізації BSC в освітніх закладах, зокрема:

- оцінка готовності запровадження BSC та навчання її основам, що передбачає аналіз існуючої ситуації та надання рекомендацій щодо формування пріоритетів закладу освіти, підбір найбільш доцільних індикаторів до кожного блоку. Навчання допоможе сформуванню базові знання щодо BSC, отримати практичні навички проектування та розробки та особливості використання даної концепції у довгостроковій перспективі;

- дизайн і розробка BSC для закладу освіти передбачає встановлення стратегічних орієнтирів діяльності та відповідних проміжних цілей і завдань;

- автоматизація програмного забезпечення BSC, що передбачає використання готового програмного забезпечення для формування даних процесів автоматизовано. Проте даний етап передбачає пошук можливих варіантів в країні та їх цінового діапазону для прийняття рішень;

- каскадування BSC передбачає розробку певної множини систем показників, що будуть у вигляді каскаду транслюватися в багатьох відділах закладу освіти. Під час цієї стадії консультаційні служби мають перевірити

ефективність BSC і надати рекомендації щодо будь-якого вдосконалення. Вони мають провести аналіз розбіжностей щодо початкових вимог порівняно з тим, що впроваджено, щоб побачити, чи вимоги не відповідають вимогам;

– огляд результатів BSC для перегляду проміжних результатів та коригування в разі потреби.

На стадії дизайну та розробки ЗВО визначає стратегію розвитку, місію та візію закладу, що включає стратегічні цілі, бажані результати і процеси, які необхідні для досягнення поставлених цілей. Потім відбувається декомпозиція стратегічних цілей на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких ставляться завдання для конкретних структурних одиниць. Це можна відобразити у формі драфтового варіанту стратегічної карти, що буде трохи коригуватися.

Додатково ЗВО визначає ключові фактори успіху, тобто найважливіші параметри діяльності, що фактично визначають його конкурентоспроможність на ринку по чотирьом стратегічно важливим напрямкам: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток. При цьому, як зазначено вище, доцільно будувати зв'язки з формуванням спершу фінансового та блоку зовнішніх процесів (клієнти) як основоположних, яким підпорядковуються інші два блоки. Наступним кроком визначаються конкретні заходи щодо реалізації стратегії, відповідний бюджет, відповідальних осіб і найбільш суттєві КРІ ЗВО відповідно до визначених попередньо ключових факторів успіху.

На етапі каскадування, відбувається безпосередня розробка і оцінка BSC, яка проявляється у формі остаточної стратегічної карти ЗВО та її додатках. Побудова стратегічної карти дозволяє сформуванню збалансовану картину причинно-наслідкових зв'язків стратегічних цілей ЗВО у коротко- та середньострокових перспективах. Як показує практика, на суб'єкт господарювання необхідно виділяти приблизно 15-20 КРІ, на підрозділ близько 7-10, для одного співробітника не більше 5.

Не слід забувати, що в рамках даної роботи акцент робиться на ідентифікації стейкхолдерів та визначення їх взаємозв'язків. Система збалансованих показників може бути використана і в цьому контексті також. Розглянемо достатньо цікавий приклад використання BSC для закладу освіти, запропонований у дослідженні Kettunen J., який запропонував побудувати мапу стейкхолдерів наступним чином (рис. 1.4).

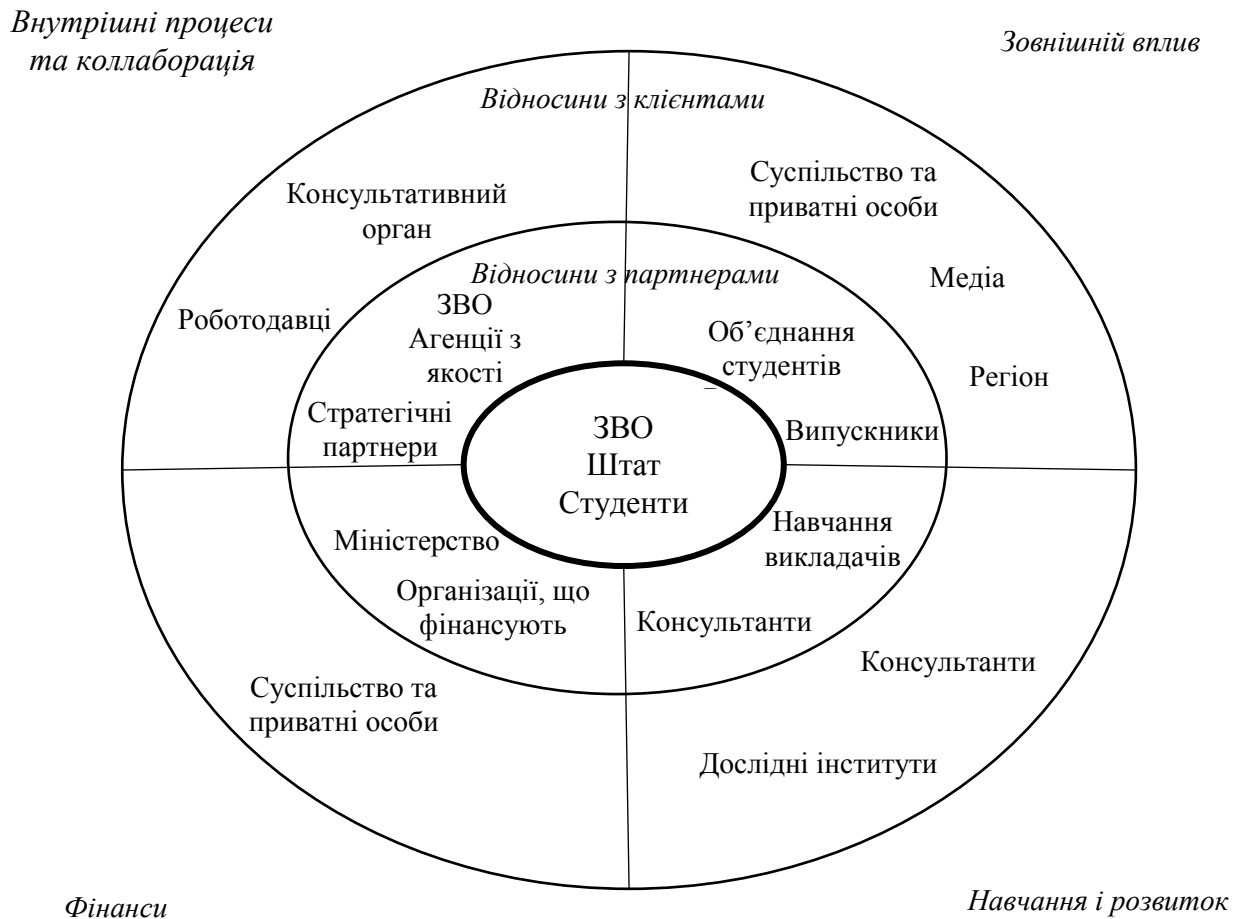


Рисунок 1.4 – Мапа стейкхолдерів закладів освіти за підходом Kettunen J.

Джерело: адаптовано на основі [16].

Дана мапа представлена у вигляді кіл різного діаметра, що характеризують різні типи стейкхолдерів, при цьому враховується поділ на чотири елементи системи збалансованих показників: внутрішні процеси та кооперація, зовнішній вплив, фінанси та навчання та розвиток. Внутрішні стейкхолдери за цим підходом включають типових представників, що

пов'язані з внутрішньою діяльністю закладів вищої освіти: управлінський та науково-викладацький штат, допоміжний персонал та осіб, що навчаються (студентів, аспірантів). Вони становлять ядро всіх стейкхолдерів за даним підходом. Решта належить до зовнішніх стейкхолдерів, які умовно поділяють на тих, з ким заклад вищої освіти може формувати партнерські відносини, і тих, хто є клієнтами.

До партнерів у блоці внутрішніх процесів та коллаборації за наведеним підходом належать інші заклади вищої освіти та стратегічні партнери, що сприяють співпраці у сфері розвитку науки та освіти, підвищення якості тощо. Клієнтами вважаються консультативні органи, що сприяють формуванню освітніх програм та роботодавці, що забезпечують спершу практику, а потім працевлаштування випускників.

Фінансовий блок включає таких партнерів, як державні органи влади у формі відповідного міністерства освіти в країні та інші державні та приватні організації, що надають фінансування діяльності закладів вищої освіти та їх освітніх та наукових напрямів; клієнтами ж у цьому блоці вважаються окремі приватні особи чи групи суспільства, що сплачують кошти за надання освітніх продуктів та послуг різного характеру.

Блок зовнішнього впливу представлений об'єднаннями студентів та випускників як стратегічних партнерів, що мають вплив на діяльність закладу вищої освіти, так і засобами медіа, представниками регіону та суспільства – як потенційними клієнтами, що мають інтерес в діяльності ЗВО та певну вигоду від взаємодії.

Останній блок навчання та розвитку представлений окремими підрозділами чи організаціями, що забезпечують навчання, підвищення кваліфікації та консультації для викладачів та студентів і виступають тут в якості партнерів. Клієнтами за даним підходом є дослідницькі інститути, що надають можливість проводити наукові дослідження, отримувати науковий ступінь та можуть виступати клієнтами ЗВО.

В контексті даного дослідження слід звернути увагу на підхід Ruben (1999), який пропонує розширити традиційну BSC для закладів вищої освіти наступним чином, що дозволяє сформувати п'ять кластерів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Основні кластери закладів освіти за підходом Ruben

Блок	Складові
Публічних послуг	Рівень активності та налагодження контактів, репутація установи, внески та фінансування тощо Приклади зацікавлених сторін: університети, держава, регіон, суспільство та громадськість в цілому, роботодавці та їх ради, дослідницькі агенції, випускники, абітурієнти, студенти та члени їх сімей, донори тощо
Наукових досліджень	Оцінює продуктивність наукової роботи (кількість наукових статей, виступів на конференціях, отриманих грантів та інших пропозицій по фінансуванню) та її вплив (статус журналів, в яких опубліковано праці, рівень цитувань, фінансування, включення до редакційних ролей в престижних журналах, оцінки колег, нагороди та визнання)
Фінансовий	Включає аналіз доходів (рівень фінансування, інших вкладів установи) та витрат (операційні та не операційні витрати, рівень заборгованості, кредитні кошти тощо)
Задоволеності робочим місцем	Аналізує такі показники по викладачам та іншому персоналу як рівень оплати праці та винагород, привабливість місця праці, задоволеність, соціальний клімат в колективі, плинність кадрів
Навчання та викладання	Оцінює особливості наявних програм та курсів (потреба, узгодженість, актуальність, кваліфікація викладачів, адекватність підтримки, клімат для навчання та викладання) та результати студентів (уподобання, вибірковість, замученість, результати навчання, задоволеність, навчання впродовж життя)

Джерело: [24].

Блок публічних послуг є найбільш стейкхолдеро-орієнтованим, адже передбачає оцінювання того, яким чином заклад освіти відповідає потребам та очікуванням ключових груп зовнішніх стейкхолдерів [24]. Тут відмічаються як загальні заходи, що відображають підтримання репутації та ділових відносин, так і специфічні як залучення до розробки освітніх програм чи наукових проектів, включення до екзаменаційних комісій, залучення до викладання дисциплін тощо.

Блок наукових досліджень та розробок є найбільш типовим для закладів освіти, адже дозволяє виміряти продуктивність та вплив за допомогою таких показників як кількість публікацій в журналах з високим статусом, їх цитованість, виступів на конференціях, отримання грантів на фінансування розробок тощо.

Фінансовий блок запропоновано оцінювати такими індикаторами як доходи та витрати за джерелами їх походження (наприклад, державні асигнування, плата за навчання, пожертвування, ендаументи, гранти тощо).

Ruben також вибіляє блок задоволення робочим місцем, що дозволяє оцінити стан викладачів та персоналу за рахунок оцінки плинності кадрів, рівнів винагороди, клімату на робочому місці, моральний та психологічний стан співробітників, їх вмотивованість.

Блок навчання та викладання включає дві категорії: програми/курси та результати навчання. При цьому, особливий акцент робиться на шляхах забезпечення їх якості, що можливо за рахунок численних вимірів та оцінок, що передбачає залучення інших студентів, випускників, викладачів, роботодавців тощо. Врахування їх думок та оцінок дозволить побудувати більш ефективні та прикладні навчальні програми.

У роботі Karathanos and Karathanos науковці пропонують ще більш розширену версію системи збалансованих показників для закладів вищої освіти, що передбачають включення семи блоків: лідерства, стратегічного планування, вимірювання та аналізу знань, блоки клієнтів та працівників, менеджмент освітнього процесу та блок результатів, заснованих на критеріях Болдріджа.

В даній роботі вже згадувалося про концепцію якості Болдріджа, проте слід зупинитися на ній більш детально. Історично, вона була розроблена для сфери бізнесу, щоб допомогти американським підприємствам підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку. Дана система за своєю суттю узгоджується з BSC, адже в її основі лежать ті ж самі принципи як орієнтація

на діяльність, клієнтів, фінансови, людські ресурси, що доповнені новим напрямом орієнтованості на управління та соціальну відповідальність [25].

У 1995 році Національна програма якості Болдріджа розпочала шлях трансформації для використання в освітньому секторі, що передбачало формування наступних цінностей та категорій (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Ключові цінності та категорії концепції досконалості Болдріджа для освіти

Ключові цінності концепції	Категорії концепції	Очікувані результати
1. Далекоглядне лідерство	1. Лідерство	1. Результати навчання студентів
2. Освіта, орієнтована на навчання	2. Стратегічне планування	2. Результати, орієнтовані на студентів і зацікавлених сторін
3. Організаційне та особистісне навчання	3. Студенти, зацікавлені сторони та ринок	3. Бюджетні, фінансові та ринкові результати
4. Цінування викладачів, персоналу та партнерів	4. Вимірювання, аналіз і управління знаннями	4. Результати викладачів і співробітників
5. Гнучкість	5. Фокус викладачів і персоналу	5. Результати організаційної ефективності, включаючи ключові показники внутрішньої операційної ефективності
6. Зосередженість на майбутньому	6. Управління процесами	6. Результати управління та соціальної відповідальності
7. Управління для інновацій	7. Результати ефективності організації.	
8. Управління фактами		
9. Соціальна відповідальність		
10. Зосередженість на результатах і створенні цінностей		
11. Системна перспектива		

Джерело: [31]

Наведений підхід показує як фокусування на майбутньому, так і на результатах і створенні цінностей в теперішньому, що є дуже важливим для освітніх закладів. Як бачимо, концепція якості Болдріджа трохи розширює звичний підхід в рамках BSC та має чітку освітню орієнтацію.

На практиці ж так і відбувається, при застосуванні основ BSC в освітньому секторі їх адаптують, виходячи зі специфіки діяльності. запропоновано змінити назву з «balanced scorecard» на «academic scorecard», тобто зі збалансованих показників на академічні. Окрім цього, дані науковці

пропонують перейменувати фінансовий блок на блок академічного управління, а блок зовнішніх процесів (клієнтів) на блок стейкхолдерів.

Слід нагадати, що в контексті даної роботи акцент робиться саме на стейкхолдерах, що займають важливу роль на всіх етапах діяльності закладу вищої освіти. Відповідно до Seres [32] ідентифікація стейкхолдерів в системі вищої освіти можлива на основі наступних етапів, запропонованих в стратегічному менеджменті:

- ідентифікація основних груп стейкхолдерів відповідно до організаційного менеджменту закладу освіти;
- визначення участі та важливості кожного стейкхолдера, який визначений як важливий чи ключовий;
- оцінювання того, наскільки ефективно потреби та очікування кожного такого стейкхолдера, обраного в попередньому пункті, задоволені;
- налагодження взаємодії між закладами вищої освіти та ключовими стейкхолдерами шляхом модифікування політики закладу освіти.

Перший та другий етап був реалізований в попередньому дослідженні автора [1], що дозволило виявити найбільш загальні групи стейкхолдерів у сфері освіти:

- державні органи влади (зокрема, МОН, ВРУ, КМУ, НАЗЯВО, Державна служба зайнятості тощо);
- постачальники освітніх послуг (освітні провайдери);
- співробітники сектора (науково-педагогічні та адміністративно-управлінські працівники).
- користувачі освітніх послуг (абітурієнти, студенти);
- споживачі освітніх послуг (випускники, роботодавці);
- зовнішні стейкхолдери (міжнародні організації та фонди, засоби масової інформації тощо).

Інтереси стейкхолдерів безпосередньо пов'язані з їх очікуваннями: чим вищі очікування, тим вищі інтереси зацікавлених сторін [32]. Для кращого

розуміння їх мотивів та інтересів, розглянемо основні очікування таких ключових стейкхолдерів у вищій освіті:

- державні органи влади (наприклад, МОН, інші відомства): сприяння економічному, соціальному та інноваційному розвитку країни, підготовка конкурентоспроможного людського капіталу тощо;
- органи контролю якості освіти (передусім НАЗЯВО): формування якісної та конкурентоспроможної системи освіти на міжнародному рівні;
- інші освітні провайдери: можливість співпраці, підтримання конкуренції на ринку освітніх послуг;
- науково-педагогічні працівники ЗВО: гарантія зайнятості та гідної оплати праці, професійний розвиток наукових та педагогічних інтересів;
- адміністративно-управлінські працівники ЗВО: гарантія зайнятості та гідної оплати праці, досягнення стратегічних показників діяльності ЗВО;
- студенти: отримання знань та навичок для успішного працевлаштування, особистого розвитку;
- випускники: підтримання репутації ЗВО, престижність отриманої освіти;
- роботодавці: отримання висококваліфікованих кадрів;
- міжнародні фонди та організації: можливість до співпраці, соціальний імпакт та імпакт, що сприяє сталому розвитку;
- громадські організації: можливість співпраці, соціальний імпакт, імпакт, що сприяє сталому розвитку.

При цьому, роль стейкхолдерів може варіюватися залежно від їх участі та залучення в окремі процеси діяльності ЗВО. В роботі Сігса [33] запропоновано оцінювати вплив державних органів як інституційний, вплив органів зовнішнього контролю, інших освітніх провайдерів як змішаний, а вплив роботодавців як обмежений.

При цьому, як відмічено в роботі Васильєвої [1], необхідно вирішувати питання можливої конфронтації інтересів стейкхолдерів, що можуть виникли на наступних рівнях:

- між роботодавцями та ЗВО щодо невідповідності існуючих освітніх програм вимогам на ринку праці, низькій практичній орієнтації;
- між роботодавцями та абітурієнтами /студентами щодо невідповідності попиту на ті освітні послуги, а відповідно і професії, які не потребуються на ринку праці, відсутні практичних навиків;
- між роботодавцями та викладачами щодо відсутності єдиного погляду на формування освітніх програм, незацікавленості в результатах наукових досліджень тощо.

Всі ці напрацювання авторів дозволяють нам сформулювати узагальнену таблицю за блоками BSC з виділенням потенційних стратегічних цілей та типових KPI для типових закладів вищої освіти в Україні, результати якої мають наступний вигляд (табл. 1.7). На нашу думку, оригінальні чотири блоки BSC, виділені Kaplan та Norton є цілком повноцінними та не потребують розширення з метою спеціалізації освітньої діяльності.

Таблиця 1.7 – Систематизація основних елементів BSC для ЗВО

Блок	Потенційні стратегічні цілі	Типові KPI
А	1	2
Фінансовий	Забезпечення фінансової стабільності	Частка (обсяг) державного фінансування стабільної діяльності закладу вищої освіти. Частка додаткового фінансування (наприклад, залежно від результатів діяльності, пожертви, гранти, ендаументи). Частка коштів, отриманих в якості сплати за навчання. Частка коштів, отриманих від надання додаткових платних послуг
	Забезпечення розвитку	Щорічні гранти на наукові дослідження, освітні та наукові проекти Вкладання та збереження коштів ЗВО Співвідношення поточних та капітальних витрат
	Оптимізація витрат	Граничні показники та нормативи по витратам, відповідність бюджетному кошторису Групування витрат за економічними елементами, статтями калькуляції, тощо
Зовнішніх процесів	Задоволеність студентів та випускників	Оцінювання задоволеності студентів шляхом опитування Кількість заяв на вступ та відхилень щодо навчання Кількість випускників, що отримали направлення на роботу чи працевлаштувалися до випуску.

		Кількість компаній, що відбирають студентів у кампусі, стартова заробітна плата Частка випускників, що залучені до роботи закладу освіти, які вносять пожертви тощо
--	--	--

1	2	3
Зовнішніх процесів	Задоволеність роботодавців	Оцінювання задоволеності роботодавців шляхом опитування Кількість роботодавців, що включені до управлінського персоналу, викладацького штату, в якості експертів чи консультантів Кількість направлень на навчання від роботодавців Кількість контрактів щодо співпраці Кількість пропозицій для студентів з метою працевлаштування. Середній рівень зарплати для студентів та випускників.
	Задоволеність персоналу	Оцінювання задоволеності персоналу шляхом опитування Рівень зростання зарплати працівників через певний проміжок часу. Рівень благополуччя співробітників, соціальний клімат в колективі. Наявність програм для академічного обміну, поширення та примноження знань та навичок Залучення персоналу до процесів прийняття рішень
Внутрішніх процесів	Забезпечення якості навчання та викладання	Наявність внутрішньої та зовнішньої системи якості, дотримання освітніх стандартів та норм. Кількість нових освітніх програм, курсів, у тому числі інноваційних, з застосуванням дистанційних технологій, змішаного навчання Кількість виданих методичних матеріалів, навчальних посібників тощо
	Забезпечення якості наукової діяльності	Кількість наукових проектів серед працівників Кількість організованих наукових заходів (конференцій, турнірів тощо) Залучення студентів до наукової діяльності.
	Забезпечення якості адміністративного процесу	Співвідношення кількості викладачів та студентів Середні витрати на навчання на одного студента Кількість жалоб від студентів, рівень відрахування Автоматизованість роботи викладачів та персоналу Частка витрат на маркетинг та рекламу
Навчання та розвитку	Забезпечення розвитку людського капіталу	Частка викладачів, які отримали вищий вчений ступінь чи вчене звання. Частка викладачів, які пройшли підвищення кваліфікації з отриманням сертифікату Кількість отриманих винагород, грантів, академічних мобільностей викладачами Кількість публікацій в статусних журналах, участь в конференціях, зростання цитованості

	Забезпечення розвитку організаційної культури	Кількість позаробочих активностей серед персоналу Кількість заходів на team-building, лідерство та командну роботу тощо
--	---	--

Джерело: узагальнено автором на основі [24,34,16].

Звичайно слід відмітити, що наведені в таблиці показники не є уніфікованими, вони можуть змінюватися та розширюватися, залежно від специфіки діяльності та орієнтації певного ЗВО та його підрозділів. При цьому, можна побачити тісний зв'язок між усіма блоками, наявність подібних КРІ. Це є цілком нормальним, адже між ними і повинен існувати тісний причинно-наслідковий зв'язок. Окрім того, різні заклади освіти мають різні можливості щодо оцінювання окремих індикаторів, саме тому вони повинні враховувати і цей момент при використанні BSC у своїй діяльності.

Як зазначалося вище, окремі науковці роблять акцент на стейкхолдерах саме в блоці зовнішніх процесів. На нашу точку зору, такий підхід є обмеженим, адже не дозволяє розглянути всі можливі форми взаємодії між ними та ЗВО.

Саме тому пропонуємо побудувати мапу стейкхолдерів на основі системи збалансованих показників (BSC) та системи колабораційного мапування, розробленого USAID. Це дозволить сформувати можливі сценарії їх взаємодії у сфері освіти залежно від стратегічних орієнтирів ЗВО та визначити рівень їх впливу. Результат можна побачити на рисунку 1.5.

Методика побудови даної мапи, адаптована до наших потреб в рамках даного дослідження, але основана на основних ідеях колабораційного мапування USAID, полягає в наступному:

- на мапі є чотири квадранти, кожен з яких представляє окремий блок BSC: блок зовнішніх і внутрішніх процесів, фінансовий та блок навчання та розвитку;

- в центрі мапи умовно знаходиться гіпотетичний заклад вищої освіти (ЗВО), тобто, чим ближче є стейкхолдери до центру, тим більша сила та частота взаємодії;

– розмір кола залежить від оцінювання впливу стейкхолдерів на основі прямого використання ресурсів, зокрема фінансових та людських. Тобто, чим більше коло, тим більше ресурсний вплив. Оцінювання здійснюється від 1 (найменший вплив) до 10 (найбільший вплив);

– колір кола залежить від оцінювання незалежного від ресурсів впливу стейкхолдерів, наприклад політичний вплив, голос у соціальних медіа, членство тощо. Тобто, чим темніше коло, тим більший такий тип впливу. Оцінювання здійснюється від 1 (найменший вплив) до 10 (найбільший вплив).

Шкала для оцінювання використана та ж сама, що і запропонована в методиці USAID:

- від 1 до 2 – відсутня будь-яка взаємодія з ЗВО;
- 3–4 – взаємодія відбувається рідко;
- 5–6 – спостерігається переривчастий вплив;
- 7–8 – спостерігається середній рівень впливу;
- 9–10 – постійний і послідовний вплив стейкхолдерів.

За основу для оцінювання місця кожного стейкхолдера беремо стратегічні цілі та типові КРІ, визначені в таблиці 1.7, проте маємо на увазі, що їх перелік може розширюватися у разі потреби.

Охарактеризуємо окремі моменти по наведеній мапі. Зазначимо, що ми зобразили основних стейкхолдерів, вплив яких спостерігається в тому чи іншому чи в обох блоках. Вплив держави закономірно спостерігається в усіх блоках, хоча у фінансовому він має найбільший вплив як основного джерела фінансування закладів освіти. Тут також відмічені і інші стейкхолдери, що можуть спрямовувати власні фінансові ресурси на розвиток закладу освіти, проте їх вплив є помітно меншим. У блоці навчання та розвитку під освітніми провайдерами узагальнено вітчизняні та міжнародні, державні та приватні заклади, що надають освітні послуги для співробітників ЗВО.

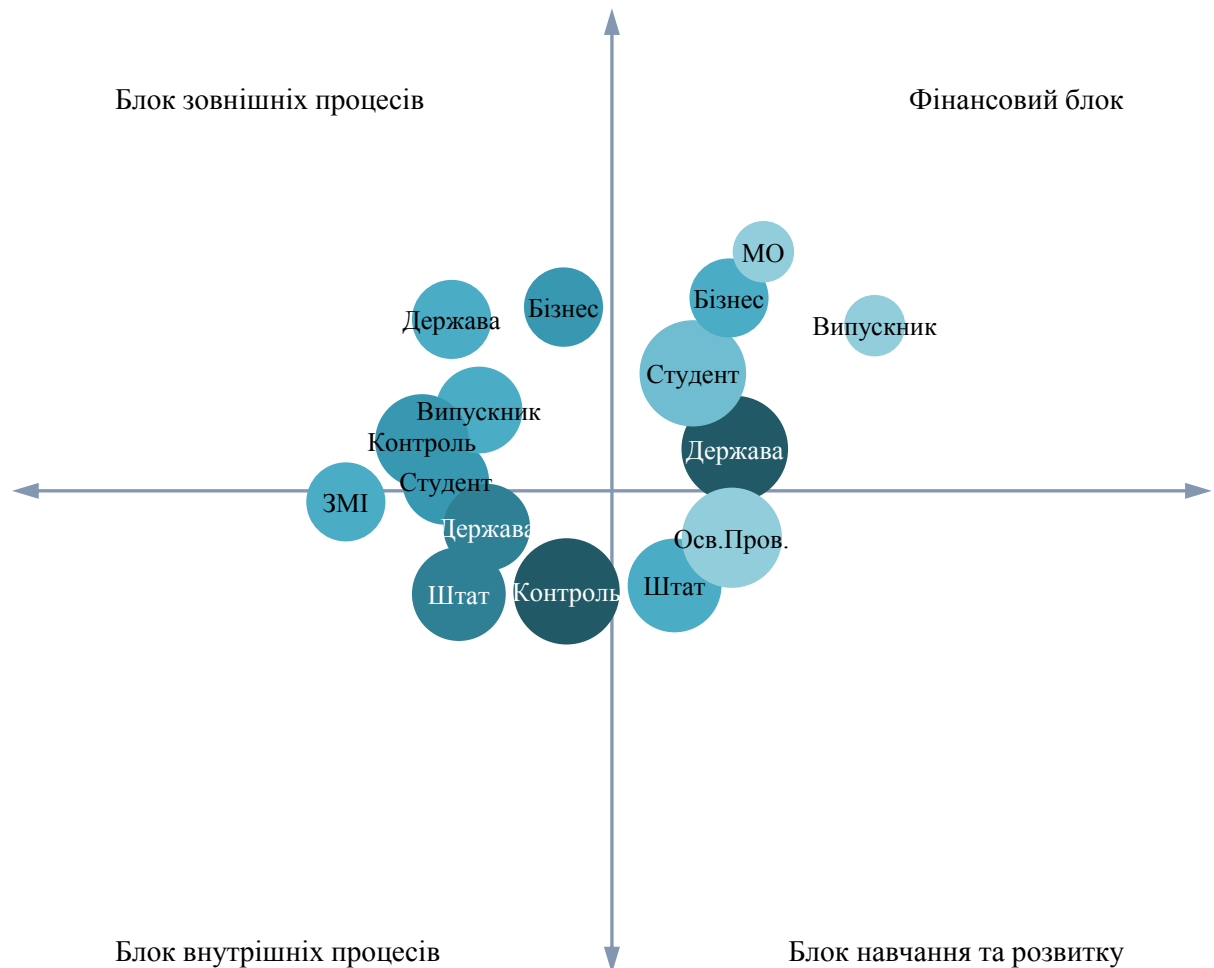


Рисунок 1.5 – Стратегічна мапа стейкхолдерів на основі BSC та колабораційного мапування для типового закладу вищої освіти
Джерело: узагальнено автором на основі розробок USAID.

* скорочення: *Держава* – основні державні органи, що здійснюють вплив в системі освіти (зокрема МОН, інші державні органи, обласні бюджети), *Бізнес* – роботодавці, *Студент* – здобувачі освіти, *МО* – міжнародні організації, *Штат* – науково-педагогічні та адміністративні співробітники, *Осв.Пров.* – освітні провайдери, *Контроль* – органи зовнішнього контролю, *ЗМІ* – засоби масової інформації.

Блоки зовнішніх та внутрішніх процесів є найбільш складними та задіюють найбільшу кількість стейкхолдерів з усіх сфер. Забезпечення якісного освітнього та наукового процесу відбувається під регулюванням державних та контролюючих органів. Зовнішній блок передбачає різносторонню взаємодію з різними суб'єктами, роль яких може бути як

партнери, так і клієнти. При цьому, оцінювання індикаторів за даними блоками відповідно до таблиці 1.7, може й не передбачати прямої участі даних стейкхолдерів. Але від їх безпосередньої діяльності та поведінки будуть формуватися різні показники за КРІ. Сюди також належать ЗМІ, які виступають інформаційними агентами, що поширюють окремі практики діяльності ЗВО, формуючи їх репутацію та рейтинг. Їх вплив може відчуватися як на рівні внутрішніх, так і зовнішніх процесів.

На основі наведеної стратегічної мапи стейкхолдерів для типового закладу вищої освіти стає зрозумілим, яким чином вони розподіляються залежно від блоку BSC та стратегічних орієнтирів по ньому. Так, можна відмітити широку диверсифікацію функцій більшості стейкхолдерів, адже вони можуть відігравати вагомую роль на кожному етапі діяльності ЗВО. Такі внутрішні стейкхолдери як науково-педагогічні працівники та інший допоміжний персонал, здобувачі освіти залучені в кожному з чотирьох блоків BSC:

- студенти шляхом сплати за навчання наповнюють ЗВО фінансовими ресурсами, що має забезпечувати його фінансову стабільність та розвиток;
- оцінювання рівнів задоволеності студентів та персоналу є ключовими елементами для вимірювання КРІ блоку зовнішніх процесів;
- налагодження якості освітнього та наукового процесу можливо лише за умов взаємодії студентів та персоналу у блоці внутрішніх процесів;
- розвиток людського капіталу ЗВО є ключовим фактором для формування блоку навчання та розвитку.

Відмітимо, що функції, які виконують різні стейкхолдери в кожному блоці BSC мають різний характер, що залежить від ступеню їх впливу та зацікавленості.

Таким чином, за допомогою побудованої стратегічної мапи стейкхолдерів на основі BSC сформуємо основні форми взаємодії стейкхолдерів у сфері освіти:

– для блоку зовнішніх процесів необхідно налагодити взаємодію у системі відносин студенти-ЗВО-роботодавці, що можливо шляхом залучення представників бізнесу до адміністративних чи науково-педагогічних функцій в закладах освіти, включення їх до консультантів, екзаменаційних комісій, методичних рад тощо. На разі спостерігається їх присутність в достатньо віддаленому радіусі. При цьому, такі відносини мають бути вигідними двосторонньо, тобто вони мають надати роботодавцям реально впливати на освітній процес та навіть формувати окремі освітні курси під власні потреби, надавати на договірних умовах найкращих студентів на стажування з подальшим навчанням з відривом від виробництва, запропоновувати для студентів певні кейси та брейнсторми ідей тощо;

– для фінансового блоку найбільш оптимальною є налагодження державно-приватно-громадського партнерства, що дозволить залучити різні групи стейкхолдерів на різних умовах: наприклад, партисипативного або фінансування участі. Наразі спостерігається пріоритетна роль держави в цьому блоці, адже вона є основним фінансовим гарантом діяльності ЗВО в Україні (в середньому покриває понад 75% витрат). Проте у ситі спостерігається поширення практик до більш активного залучення стейкхолдерів з приватно сектора для фінансування освітньої діяльності, і це є вірно через обмеженість бюджетних ресурсів та кризу в країні. Це дозволить розширити джерела фінансових ресурсів ЗВО та спрямувати їх на покращення умов та форм навчання, залучати міжнародні та вітчизняні громадські організації, фонди тощо;

– для блоку внутрішніх процесів необхідно активно розвивати внутрішні системи та відділи якості у тісній співпраці з зовнішніми представниками даного виду діяльності, що неможливо без участі студентів, випускників, роботодавців, проведення регулярних опитувань, круглих столів тощо. При цьому, наразі, участь роботодавців в даному блоці майже не відчутна, що і потребує коригування задля підвищення практико-орієнтованого навчання;

– для блоку навчання та викладання необхідно розвивати систему постійного навчання впродовж життя працівників закладів освіти, що можливо за рахунок розвитку внутрішніх відділів підвищення кваліфікації, співпраці з іншими освітніми провайдерами як на рівні країни, так і світу, формалізація способів такого навчання: можливість в рівній мірі використовувати як офлайн, так і онлайн формати тощо. На сьогоднішній день дана складова набуває неабиякого розвитку, що спричинено активним відкриттям ресурсів для викладачів міжнародною освітньою спільнотою, численними онлайн заходами, залученням українських вчених до викладання та наукових досліджень закордоном.

Всі ці запропоновані форми взаємодії мають бути не лише формальними, тобто оформленими у вигляді певних положень та інструкцій на нормативному та документальному рівні, а й цілком практичними, адаптуючись до потреб, у разі невідповідності хоча б одному ключовому стейкхолдеру. Для цього необхідно розробити певні мотиваційні механізми, що були б значимими для кожного стейкхолдера за запропонованими блоками. Лише шляхом активної участі всіх стейкхолдерів можливе досягнення успіху ЗВО. Запропонована мапа є достатньо зручним інструментом для виявлення поточної ситуації у залученні стейкхолдерів на різних рівнях, що може бути доповнена, розширена та адаптована до конкретних потреб.

1.2 Освітня екосистема як сучасна модель удосконалення взаємовідносин у системі «освіта» – «ринок праці»

Освітня екосистема за своєю сутністю набула популярності у освітньому процесі відносно недавно. Використовуючи параметри біологічної екосистеми, екосистему навчання зазвичай описують як складну (комплексну) спільноту та середовище, де той, хто навчається взаємодіє у змішаному середовищі, де час, місце та простір постійно змінюються. Підприємницькі екосистеми останнім часом привертають увагу головним

чином у сфері політики та прийняття рішень, де громади та регіони прагнуть розвивати та розширювати підприємницькі структури в окремих областях та галузях. Ідея екосистем у підприємстві стає все більш популярною темою в усьому світі, оскільки економічний розвиток сприймається як вирішення як соціальних, так і економічних проблем. У статті проведено дослідження особливостей функціонування освітніх екосистем на прикладі освітньої екосистеми для підприємницької освіти та дослідження їх ролі у системі взаємовідносин “освіта – бізнес – ринок праці”. Освітня екосистема підприємництва включає кілька рівнів – окремих осіб (студент, викладач, персонал, практики та адміністрація), групи осіб (викладацький склад, студенти), організації (інкубатори, центри), заходи та зацікавлені сторони (стейкхолдери) спільноти (уряд, політики, промисловість, спонсори). Центральним для освітньої екосистеми є внутрішня підприємницька діяльність, що функціонує навколо навчальної (освітньої), додаткової (позанавчальної) та дослідницької (наукової) діяльності. Основними видами закладів освіти залежно від їх ролі у освітній екосистемі виступають: брокер – навчальний заклад, який бере на себе роль посередника, матиме широку сферу діяльності, багато курсів, спільних заходів і дослідницьких проєктів викладачів, але підтримка буде здійснюватися знизу вгору, і участь може не бути пріоритетом для закладу; фасилітатор – навчальний заклад, який виконує цю роль, матиме кілька окремих дисциплін, обмежену кількість викладачів і підтримку персоналу; хаб – навчальний заклад, який бере на себе роль центру, матиме як широкий спектр основної діяльності, так і глибоку відданість окремим аспектам підприємництва; девелопер – навчальний заклад, який прийме на себе роль розробника, матиме значні зобов’язання щодо ресурсів, інфраструктури та культури, але діапазон навчальних програм, додаткових програм і досліджень буде вузьким.

Концепція «екосистеми» походить із природничих наук, але все частіше застосовується до регіонального розвитку або кластерів, які функціонують на міцних міжорганізаційних взаємовідносинах. Спираючись

на ідею, що університет є або може бути ключовим гравцем у місцевій підприємницькій екосистемі, дане дослідження вивчає роль закладів освіти у цьому процесі. Представлена типологія, яка формулює ролі, які навчальні заклади можуть виконувати у розвитку внутрішньої екосистеми освіти, зокрема бізнес або підприємницької освіти.

До 1950-х років ідея людських екологічних систем як інтегрованого біосоціального підходу до розуміння спільнот, міських територій і середовища набула широко розповсюдження. Людські екосистеми вважалися відкритими (не закритими), не саморегульованими та динамічними. Соціальні виміри людських екосистем визначаються як такі, що мають чотири рівні:

- Індивід (тіло людини, організм, біофізичні аспекти)
- Індивід як особистість (самоінтерпретуюча істота)
- Група або суспільство
- Культура як втілення сенсу та символічного вираження.

Наведені чотири рівні є частиною соціальної системи, і між цими соціальними системами існують взаємозв'язки. Вимір взаємозв'язків визначається основними моделями взаємодії, їх значенням та значенням для учасників. Крім того, другий елемент пов'язаний із здатністю системи отримувати, обробляти та розподіляти ресурси [35].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Поняття людської екосистеми також застосовується для опису продуктових (food) систем, енергетичних систем, кібернетики та багатьох інших областей та сфер. Це багатовимірна концепція з трьома основними вимірами: значення, модель та метафора. В організаціях це зазвичай називають аспектами організаційної культури.

- *Значення* може бути технічне або абстрактне, може мати будь-який вимір і може включати системи та процеси.
- *Модель* описує елементи (частини), як вони взаємодіють, обсяг і специфіку системи. Це включає компоненти системи (види, популяції,

одиниці), область (просторову та часову), фізичні межі, зв'язки між компонентами та обмеження самої системи.

- *Метафора* це неформальні та символічні аспекти екосистеми, цінності та способи спілкування/комунікації та взаємодії. Це стимулює синтез та інтеграцію всередині екосистеми [36].

Ранні ідеї бізнес-екосистем пов'язані з роботою Альфреда Чандлера (1969 року), яка описує екосистему, орієнтовану на виробництво автомобілей [37]. Бізнес-екосистема передбачає наявність мережі взаємозалежних ніш, які займають різні організації.

Екосистема навчання або освітня екосистема за своєю сутністю набула популярності для електронного навчання у вищій освіті. Використовуючи параметри біологічної екосистеми, екосистему навчання зазвичай описують як складну (комплексну) спільноту та середовище, де той, хто навчається взаємодіє у змішаному середовищі, де час, місце та простір постійно змінюються. Компоненти такої екосистеми включають дизайнера, учня та технологію. Індивіди – це живі організми, фізичне середовище – це розташування, простір, ІТ-структура та ІТ-системи, а відносини між людьми характеризуються як культура, делегування, зворотній зв'язок і прогрес індивідів у навчальному середовищі [38].

Підприємницькі екосистеми останнім часом привертають увагу головним чином у сфері політики та прийняття рішень, де громади та регіони прагнуть розвивати та розширювати підприємницькі структури в окремих областях та галузях. Всесвітній економічний форум визначив сім компонентів екосистеми підприємництва: ринки, культура, освіта та навчання, нормативно-правова (регуляторна) база та інфраструктура, фонди та фінанси, а також людський капітал. У цих випадках регіональні чи громадські зусилля залучаються для розвитку динамічної екосистеми [39].

Ідея екосистем у підприємстві стає все більш популярною темою в усьому світі, оскільки економічний розвиток сприймається як вирішення як соціальних, так і економічних проблем. Відповідними аспектами екосистем

підприємництва є узгодження інституційних цілей, доступ до університетських та інших регіональних ресурсів, координація дослідницьких ініціатив, участь бізнес-спільноти та місцевого самоврядування, розвиток ринку праці. Необхідними вимірами екосистеми підприємництва є управління, інновації, інфраструктура та культура [40].

Поставка завдання. Ідеєю дослідження є опис особливостей функціонування освітніх екосистем на прикладі освітньої екосистеми для підприємницької освіти та дослідження їх ролі у системі взаємовідносин “освіта – бізнес – ринок праці”.

Результати дослідження. *Освітня екосистема підприємництва (бізнесу) (ОЕП)* на базі університетів є інструментом подальшого розвитку взаємовідносин у системі “освіта – бізнес – ринок праці”.

Освітня (університетська) екосистема підприємництва включає кілька рівнів – окремих осіб (студент, викладач, персонал, практики та адміністрація), групи осіб (викладацький склад, студенти), організації (інкубатори, центри), заходи та зацікавлені сторони (стейкхолдери) спільноти (уряд, політики, промисловість, спонсори). Центральним для ОЕП є внутрішня підприємницька діяльність, що обертається навколо навчальної (освітньої), додаткової (позанавчальної) та дослідницької (наукової) діяльності.

Внутрішня освітня підприємницька екосистема є центральним компонентом ОЕП, вона зосереджена насамперед на підприємницькій діяльності в університетському містечку (школі) та на факультетах, безпосередньо пов'язаних з підприємницькою діяльністю. Внутрішня підприємницька діяльність є частиною (елементом) у громаді та навчальних закладах та складається з «домену», який включає навчання, супутні навчальні заходи (позанавчальні) та дослідження, які є основними видами діяльності, якими займаються університети та коледжі відносно підприємницької діяльності [41, 42].

Навчання з підприємництва

Навчальна програма організовується шляхом вивчення дисциплін, програм або курсами для отримання освітнього ступеня. Це певний набір дисциплін (курсів) та їх зміст, які базуються на програмі, що визначає навчальні цілі, теми та критерії оцінювання. Це включає в себе рішення про те, які матеріали використовуватимуться в курсах, які кейси, набір вправ, методику та засоби навчання, концепції та механізми засвоєння знань. Це пов'язано із вивченням підприємництва у освітній програмі, роллю теорії, інтеграцією та взаємодією між групами студентів та дисциплінами – все це елементи прийняття рішень для навчальної програми з підприємництва.

Позанавчальна діяльність з підприємництва

Усі види такої діяльності не пов'язані з отриманням освітнього (наукового) ступеня, однак які збагачують навчальний досвід студента. До них належать, але не обмежуються програмами, клубами, життєвими досвідом, семінарами, запрошеними доповідачами, форумами, конкурсами бізнес-планів, нетворкінгом та іншими програмами. Це включає рішення щодо позанавчальної діяльності, включаючи участь у обранні керівного складу (викладацького складу чи адміністративного персоналу), ресурсів, аудиторії, заохочення викладачів та розподіл ресурсів. Така діяльність напряду пов'язана із набуттям м'яких (гнучких) навичок (soft skills).

Дослідження підприємництва

Це охоплює як теоретичні, так і прикладні дослідження в широкій галузі знань, але в першу чергу «акторів», дії, ресурси, вплив навколишнього середовища та результати, пов'язані з появою підприємницьких можливостей та/або нової економічної діяльності в багатьох організаційних контекстах, особливості, дії та виклики власників (менеджерів) та їхнього бізнесу. Теоретичні дослідження мають на меті довести або спростувати гіпотезу, а у галузі підприємництва це може здійснюватися за допомогою різноманітних методів, підходів і ситуацій (кейсів). Прикладні дослідження мають доступ і використовують накопичені дослідницьким співтовариством теорії, знання, методи та прийоми для конкретної мети, часто для конкретного клієнта

(сім'ї, підприємця, інвестора тощо), щоб довести/спростувати гіпотезу. Це включає рішення щодо фокусу дослідження,

Виміри внутрішньої освітньої екосистеми для підприємництва

Стейкхолдери (зацікавлені сторони)

Зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) виступають соціальні та людські компоненти освіти – викладачі, співробітники та студенти (учні), які беруть участь у житті освітнього закладу. Зацікавлені сторони – це всі ті, хто залучений до трьох аспектів навчальної програми з підприємництва, супутніх навчальних заходів (позанавчальної діяльності) і досліджень (наприклад, викладачі, співробітники, керівництво та адміністрація, студенти, батьки, випускники, постачальники послуг, різні служби та інфраструктура, маркетинг і зв'язки з громадськістю, інші партнери). Стейкхолдери мають різні інтереси, зобов'язання та цілі діяльності. Вони беруть на себе різноманітні ролі, взаємодію та стосунки, що визначається їхніми функціями та тим, де вони саме вони приймають участь у освітньому процесі. Стейкхолдери об'єднані у різні мережі, спільноти чи індивідуально у навчальному закладі чи громаді. Розуміння різноманітних потреб зацікавлених сторін, зв'язків, і мотивація має вирішальне значення для побудови пов'язаної та продуктивної екосистеми, яка в тому числі максимально задовольнятиме умовам ринку праці. Стейкхолдери приймають участь у структурі управління закладами освіти (керівництво, комітети, адміністрація, відділи, факультети, кафедри та інше), яка надає засоби для прийняття рішень, а також розподіляє та керує ресурсами (соціальними, фінансовими, фізичними та технологічними).

Ресурси

Ресурси – це гроші, технології, фізичні засоби, соціальний капітал, організаційні партнерства, можливості та навички викладачів і персоналу. Ресурси можуть бути матеріальним чи нематеріальними, або ж вони можуть бути унікальними та їх важко відтворювати. Наприклад, дослідницька

лабораторія нанотехнологій, яка проводить важливі фундаментальні дослідження та породжує новий венчурний бізнес, може бути унікальним ресурсом, який важко відтворити. З іншого боку, конкурс бізнес-планів може бути нематеріальним ресурсом. Грошові ресурси, які часто є значними за розміром і спрямовані на довгострокову перспективу (наприклад, благодійні внески, спонсорство або державні замовлення), які також можуть бути важко відтвореними. Інтелектуальні знання або дослідницькі можливості, які є унікальними у підприємстві, також можна вважати здібностями, а не загальними ресурсами. Організаційні партнерства, які створюють довіру до закладу освіти, спільні програми здобуття освітнього ступеню також можуть бути сферами знань, на додаток до репутації та соціального капіталу, який заклад може мати на ринку.

Інфраструктура

Інфраструктурою освітньої екосистеми, як правило, вважається фізичний кампусом (дороги, будівлі, споруди, обладнання), але також включає технологічне чи цифрове середовище (Інтернет, комунікації, комп'ютерні платформи, телефонія), оскільки це технологічна платформа, у межах якої люди спілкуються та взаємодіють. Інфраструктура також включає канали розподілу інформації, маркетингу, брендингу та позиціонування закладу освіти. Пов'язаність або розпорошеність підприємницької діяльності, програм, груп або досліджень по всій інфраструктурі може вплинути на здатність закладу освіти використовувати свої підприємницькі можливості. Мережі, як структурні (технологічні), так і індивідуальні соціальні (формальні та неформальні), є частиною інфраструктури, і ступінь, в якому ці мережі часто чи не дуже використовуються, тісно чи слабо пов'язаний, визначає комунікації, поширення інформації та знань, а також згуртованість екосистеми підприємництва в кампусі. Зв'язки всередині освітніх мереж включають спосіб зв'язку організацій через управління, засоби зв'язку (електронна пошта, телефон, зустрічі, конференції).

Культура

Культура включає символічні аспекти, норми, цінності та традиції закладу освіти. Культура – це не фізичний дотик і відчуття кампусу, нематеріальних цінностей і основних цінностей, якими керується робота у навчальному закладі. Це пов'язано з місією закладу та визначенням підприємництва. Наприклад, якщо місія полягає в тому, щоб бути «передовим університетом, спрямованим на розвиток малого бізнесу», то з цього випливає, що визначення підприємництва ґрунтуватиметься на заснуванні малого бізнесу та самозайнятості, тоді як курси та навчальні програми будуть зосереджені на запуску та зростання малих фірм, якими керує їх власник. Культура проникає у сферу діяльності (навчальна програма, позанавчальна програма та дослідження) і впливає на поведінку, комунікацію та стосунки між зацікавленими сторонами. Розуміння культури може допомогти узгодити прагнення освітньої екосистеми підприємництва з середовищем самого кампусу.

Роль навчального закладу у освітній екосистемі навчання підприємництву

Застосовуючи обидва аспекти освітньої екосистеми підприємництва: рівні та виміри, ми можемо створити типологію функцій навчального закладу. У сфері підприємницької діяльності (навчальна, позанавчальна та дослідницька) заклад освіти повинен брати участь у діяльності, яка варіюється від високого (або широкого) до низького (вузького) рівня. Наприклад, в університеті може бути кілька окремих курсів з підприємництва або повна освітня програма з підприємництва, де це обов'язковий курс. Подібним чином, обсяг досліджень може бути низьким (один або два викладачі займаються незалежними дослідженнями) або досить високим, у зв'язку з чим навчальний заклад матиме університетське дослідження та його фінансування для великого проєкту, у якому задіяно відносно багато викладачів і співробітників.

З точки зору виміру (залучення ресурсів, інфраструктура, стейкхолдери і культура) підприємництво варіюється від низького (або неглибокого) до

високого (глибокого). Наприклад, університет, який має окремий факультет підприємництва, або коледж підприємництва, відобразатиме високу відданість. З іншого боку, навчальний заклад, яка впроваджує підприємництво в стратегію або менеджмент, може мати меншу відданість.

Те ж саме стосується ресурсів, спрямованих на спільну навчальну діяльність – на нижньому рівні невеликі інвестиції ресурсів у студентські клуби означатимуть низьку відданість, тоді як, з іншого боку, окремий інкубатор або акселератор, що включає кілька викладачів і співробітників, відкритий для великої кількості студентів буде високою відданістю підприємництву.

Враховуючи, що заклади освіти мають різні пріоритети та стратегії, немає правильного чи неправильного позиціонування. Скоріше сам заклад повинен враховувати свою місію та місцеву екосистему, думаючи про роль, яку він може виконувати, в т.ч. з огляду на особливості місцевого ринку праці.

Основні види закладів освіти залежно від їх ролі у освітній екосистемі.

1. *Брокер* – навчальний заклад, який бере на себе роль посередника, матиме широку сферу діяльності, багато курсів, спільних заходів і дослідницьких проєктів викладачів, але підтримка буде здійснюватися знизу вгору, і участь може не бути пріоритетом для закладу. Загалом, на підприємництво виділялося б небагато фінансових ресурсів, і воно не було б основним компонентом культурної чи загальної місії навчального закладу. Роль цієї екосистеми навчання підприємництву полягала б у поширенні та посередництві (брокерська послуга) між програмою навчання та позанавчальними заходами.

2. *Координатор або фасилітатор* – навчальний заклад, який виконує цю роль, матиме кілька окремих дисциплін, обмежену кількість викладачів і підтримку персоналу. Підприємницька діяльність буде додатковим навантаженням, а не центральною в освітній стратегії. Часто окремий викладач чи співробітник, в такій ситуації, контролює як навчальні, так і

додаткові (позанавчальні) заходи. Інфраструктура та ресурси (технології та фізичні ресурси) будуть спільними або мінімальними на навчальному кампусі. Роль цієї екосистеми навчання підприємництву полягає в координації невеликих груп підприємницької діяльності та сприянні навчанню та дослідженням.

3. *Хаб (концентратор)* – навчальний заклад, який бере на себе роль центру, матиме як широкий спектр основної діяльності, так і глибоку відданість окремим аспектам підприємництва. Наприклад, підприємництво було б обов'язковим курсом, додаткові навчальні заходи з підприємництва проходили би в усьому кампусі, а навчальні цілі закладу освіти вимірювали б підприємницьке навчання студентів. Крім того, зазвичай будуть виділені значні ресурси (фізичні та технологічні ресурси), спрямовані на підприємництво, а також на підтримку персоналу та випускників. навчальний заклад, яка бере на себе цю роль, призведе до того, що підприємництво стане центральним у всіх видах діяльності (навчальних, додаткових і дослідницьких) і буде прагнути поширити його серед усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

4. *Девелопер (розробник)* – навчальний заклад, який прийме на себе роль розробника, матиме значні зобов'язання щодо ресурсів, інфраструктури та культури, але діапазон навчальних програм, додаткових програм і досліджень буде вузьким. Наприклад, у закладі може бути спеціальний акселератор або центр, де ресурси для студентів і курсів будуть повними та повністю доступними, але діяльність не буде широко поширеною у кампусі.

Створення або розширення внутрішньої освітньої екосистеми підприємництва потребує оцінки предметної області (навчальна діяльність, додаткові програми та дослідження), а також чотирьох вимірів (стейкхолдери, ресурси, інфраструктура та культура). Для викладачів підприємництва та адміністраторів існує низка запитань, які можна розглянути при оцінці розвитку внутрішньої екосистеми підприємницької освіти.

Для різних рівнів екосистеми

Навчальна діяльність: де «живе» підприємництво на кампусі? Чи проводяться курси з підприємництва в рамках іншої дисципліни, ніж підприємництво (стратегія, технологія), чи існує окремий факультет підприємництва, на якому проводяться курси? Чи є підприємництво обов'язковим курсом для всіх студентів? Чи існує концентрація або спеціалізація підприємництва?

Позанавчальний рівень: чи спільні заходи контролюються центром, який обслуговує лише кілька студентів, чи ці заходи широко поширені серед усіх студентів?

Дослідження: хто проводить дослідження підприємництва, що проводяться на кампусі? Чи проводять викладачі теоретичні дослідження підприємництва, які поширюються серед випускників, місцевих політиків та громадських діячів і чи використовуються вони у дисциплінах?

Для різних вимірів екосистеми

Стейкхолдери: хто «займається» підприємництвом на кампусі? Хто такі особи, які займаються підприємницькою діяльністю? Факультет? Адміністрація? Студенти? Випускники? Чи всі ці зацікавлені сторони? Якою мірою вони взаємодіють у підприємницькій діяльності? Чи є у студентів «живий» досвід (наприклад, інкубатор), у якому працюють викладачі та персонал?

Ресурси: які сильні та слабкі сторони внутрішньої екосистеми кампусу? Наскільки навчальна діяльність широко інтегрована у кампусі? Наскільки позанавчальні заходи узгоджуються з місією та навчальною діяльністю закладу освіти? Наскільки викладачі залучені до дослідницької діяльності, яка відповідає місії закладу?

Інфраструктура: чи інтегровано підприємництво в цифрову та фізичну інфраструктуру екосистеми кампусу? Як комунікують, відзначають і рекламують підприємницьку діяльність? Яка роль підприємництва в маркетингу кампусу та формуванні репутації? Чи існує цифрова платформа

для підтримки навчальних програм, додаткових програм і досліджень підприємництва? Чи є фізичні приміщення, призначені для підприємницької діяльності?

Культура: яка роль індивідуального підприємництва у внутрішній екосистемі закладу освіти? Чи викладачі мотивовані до викладання підприємництва, дослідження чи позанавчальної діяльності? Які «ставки» факультету на підприємництво в кампусі? Чи може факультет впливати на внутрішню екосистему підприємництва? Наскільки діяльність викладачів та участь у підприємницькій діяльності узгоджуються з культурою та підприємницькою перспективою закладу освіти?

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ступінь, до якого рівні освітньої екосистемної діяльності (навчальна діяльність, позанавчальна діяльність та дослідження) тісно пов'язана та узгоджена, а також ступінь, до якої заклад освіти приділяє глибоку увагу вимірам (інфраструктура, ресурси, люди та культура), визначають роль закладу освіти в освітній екосистемі. Ролі можуть варіюватися від широкого розуміння визначення підприємництва та підходу, що широко поширюється на рівень, численні дисципліни та діяльність у класі, створюючи колективне розуміння важливості підприємництва в усіх видах діяльності, навчальних програмах, додаткових програмах та дослідженнях до вузькоспеціалізованого підходу щодо навчання та позанавчальної роботи із низькими ресурсними зобов'язаннями та залученням стейкхолдерів. Незалежно від позиції внутрішньої освітньої екосистеми підприємницької освіти, інновації в екосистемі є важливими, вони сприяють життєдіяльності та мотивації для стейкхолдерів. Енергійні внутрішні екосистеми мають механізми, створені для цього процесу, такі як експериментальні класи, стимули та ресурси, що дозволяють проводити нові навчальні та додаткові заходи. Культура, яка підтримує метод проб і помилок, експериментує для створення нових педагогічних методик, можливості для нової навчальної діяльності студентів і підтримку нових досліджень, дозволяє розвивати та рости внутрішню

екосистему університету. Нарешті, процвітаючі внутрішні екосистеми мають механізми для придбання, використання та управління ресурсами (соціальними, фінансовими, фізичними, технологічними та організаційними), які дозволяють продовжувати інновації та інтеграцію. Процвітаюча, динамічна та інноваційна внутрішня освітня підприємницька екосистема дозволить усьому ОЕП розширитися та виділитися на ринку праці.

1.3 Побудова теоретичної моделі формування та перерозподілу компетенцій в системі «освіта» – «ринок праці» та трансферу знань

Розрив між вищою освітою та ринком праці призводить до значних соціальних та економічних наслідків. Зокрема, отримані теоретичні знання та навички не відповідають очікуванням роботодавців, що затребує додаткових витрат на навчання випускників закладів вищої освіти (ЗВО) та упущеної економічної вигоди з боку роботодавців, і як наслідок зниження попиту на освітні програми з боку освіти. З даних причин виникає гостра необхідність переходу від класичної моделі освіти заради отримання теоретичних знань, затребуваних державними вимогами, до моделі з фокусуванням на компетенціях, що релевантні на ринку праці для роботодавців. Тож, сфера вищої освіти в Україні вимагає оновлення у контексті сучасних трансформації із перспективою забезпечення належних компетенцій для фахівців. Сучасні парадигми компетенцій передбачають не тільки формування, але й належний розподіл у системі трансферу знань. Таким чином, у даній роботі розглянуто основні доробки щодо компетенцій та системі трансферу знань у контексті взаємовідносин «освіта – ринок праці».

Аналіз останніх досліджень та публікацій демонструє значну кількість наукових робіт щодо дослідження термінологічної основи компетенцій та трансферу знань, однак немає уніфікованих висновків стосовно даних понять. Це значною мірою впливає на створення моделі формування та розподілі компетенції. Найбільш поширеним в даних напрацюваннях є

побудова моделей компетенцій для певних спеціалізацій, за основу використовувався метод опитування (анкетування або інтерв'ю).

Наприклад, у дослідженні Чень Х, Тан І, Хань Дж. [43] інноваційна теоретична модель підприємницьких компетенцій у китайських університетах була побудована на основі анкетного опитування серед студентів, та перевірена за допомогою моделювання структурними рівняннями. Модель включала шість дослідницьких змінних: різноманітне навчальне середовище, передача знань, самоефективність, когнітивна гнучкість, сприйняті підприємницькі здібності та підприємницька освіта, а також – чотири контрольні змінні: стать, досвід роботи, рівень навчання та навчальну дисципліну. Результати демонструють важливість змінної «різноманітне навчальне середовище» та необхідність університетів до інтерактивного обміну, що поєднує теорію та практику, з іншими сторонам (заклади вищої освіти, бізнес-організації та державні відомства).

Бабак А.Б. [44] аналізував проблему трансферу інновації у системі «бізнес – освіта – наука» та встановлював зв'язки та взаємозалежності між даним поняттям.

Гулар В.Г., Лібоні, Барточчі Л.Л., Оранджес С.Л. [45] оцінювали розрив між кваліфікацією фахівців, затребуваних для ІТ-компаній, та компетенціями студентів навчальної програми даної сфери. Дана оцінка була отримана як результат інтерв'ю з менеджерами з кадрів ІТ та студентськими фокус-групами, що визначили потребу у комплексній освіті (включаючи формування соціальних та емоційних навичок), а також розвитку технічної кваліфікації в ІТ, а не лише передачі знань.

Мазаракі А.А. та Ткаченко Т.І. [46] розробили змістовно-просторову модель інформаційної й аналітичної підсистеми формування управлінських компетенцій молодих фахівців. На виході моделі було визначено, що важливе значення мають суб'єкти управління. Автори зазначили про важливість переходу від традиційної триади в освітній діяльності формування моделі менеджера «знання → вміння → навички» до пентади

«знання → професіоналізм → здатність до створювання → здатність до підприємництва → соціальність».

Задача. Головна мета даної роботи полягає у побудові теоретичної моделі формування та перерозподілу компетенцій в системі «освіта» – «ринок праці» та трансферу знань. Серед завдань, які допомагають досягти основної мети є:

- дослідження поняття «компетенції» та суміжних понять;
- дослідження поняття «трансфер знань» та суміжних понять;
- визначення основних учасників системи трансферу знань, де відбувається формування та розподіл компетенцій.

Результати. Згідно зі стратегією вищої освіти 2022-2032 розробленою МОН [47], основний зміст вищої освіти повинен балансувати між теоретичною та практичною підготовкою здобувачів освіти та відігравати більш значну роль у формуванні людського капіталу в університетах. Причиною такої структурної зміни є перевантаження навчальних програм у закладах вищої освіти дисциплінами, які не забезпечують повноцінне формування результативних компетенцій, надмірного обсягу теоретичної підготовки та недостатнього практичного навчання у здобувачів освіти спостерігається зниження мотивації до повного її зникнення до навчання та майбутньої роботи за фахом. Наразі визначено відповідні спеціальності, для яких запроваджене додаткове регулювання на законодавчому рівні для підвищення якості підготовки фахівців, але цього недостатньо. Так, основний зміст вищої освіти повинен підходу, що ґрунтується на компетенції, як результат зміни вимог до якості підготовки фахівців. Зокрема, доцільність впровадження даного підходу була визнана Болонською декларацією, її вимоги базуються на переході від парадигми знань до компетенцій.

Сучасний трансформаційний процес вищої освіти передбачає зміну фокуса зі стадії попередньої організації навчального процесу до стадії формування високо рівня компетенції для успішного працевлаштування серед випускників університету [46].

Розробка будь-якої теоретичної моделі передбачає попереднє ознайомлення з її основним категоріальним апаратом. Особливо це необхідно за умови неоднорідності на сучасному етапі розвитку досліджень, як є з поняттями компетенцій, трансфер знань тощо. Спочатку розглянемо, тлумачення компетенції та компетентного підходу загального та спеціально визначених у сфері освіти та ринку праці.

У рамках компетентного підходу існує два поняття «competency» та «competence», що у перекладі мають позначення як «компетенції» та «компетеність». Різницю між даними поняттями дослідила Теодореску Т. [48] шляхом порівняння досліджень Девіда Дюбуа щодо компетенції та Томаса Гілберта щодо компетентності.

Таким чином, компетенції («competency») згідно з визначенням Девіда Дюбуа, обмежуються категоріями «знання», «навички», «мислення», «моделі мислення» тощо, використання яких окремо чи в різних комбінаціях, призводить до вдало виконаної роботи. У той час, як компетентність («competence») визначається як процес високого рівня виконання роботи з найефективнішим досягненням цілей організації [48].

Зеєр Є.Ф. розглядає компетенції як частину компетентності, яка визначає інтереси особистості, що об'єднують знання та вміння, індивідуальні здібності, ставлення до праці та соціального оточення. Серед українських авторів найбільш поширення тлумачення загального поняття «компетенції» складає наступне: це сукупність знань та навичок, що необхідні для ефективно професійної діяльності [49, 50]. Згідно з дослідженням Заблоцька О.С. [49], компетентність проявляються як здатність людини виконати поставлене завдання, що формується під час теоретичного і практичного навчання. Рівень виконання даного завдання може бути оцінено лише в абстрактній величині. Особливістю компетенцій – це їх природа формування, а це може бути ціла низка навчальних дисциплін певної навчальної програми, яка починається в рамках одного рівня вищої освіти, а закінчувати формування на іншому. Наприклад, оцінка компетенції

може визначатись на основі опису необхідних структурних елементів (знання, вмінь, відношень і контексту виконання), відповідно до Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення й освіти з індикаторами компетентного навчання [51]. До таких індикаторів також можуть додаватися навички та навчальні досягнення з огляду на Міжнародну Організацію економічного співробітництва та розвитку (OECD).

Мазаракі А.А. та Ткаченко Т.І. [46] дали наступне бачення щодо компетентнісного підходу забезпечується виконанням сукупності різних типів компетентностей, а сама компетентність – це інтегрована характеристика якостей особистості, результат підготовки фахівців для певних професійних сфер.

Залежно від типу дослідження, різновиди компетенції також змінювались. Методологія Tuning пропонує поділ компетентностей на дві групи: фахові компетентності (subject specific competences, «hard» skills) та загальні компетентності (generic competences, «transferable» skills). Перша категорія визначає профіль освітньої програми та кваліфікацію фахівця, який розроблений індивідуально під кожен освітню програму. Другий тип компетенції опановують у процесі виконання даної освітньої програми, носять універсальний, не прив'язаний до предметної області характер (креативність, здатність до навчання, володіння іноземними мовами, управління часом тощо) [52].

Мазаракі А.А. та Ткаченко Т.І. [46] визначали наступні види компетенцій для менеджерів у сфері управління:

- професійні компетенції – це знання, досвід з управління, зокрема у сфері економічної діяльності;
- ситуативні компетенції – це досвід, що реалізується через практичну підготовку та інноваційні технології навчання;
- соціальної – це вміння працювати в команді, адаптуватися в колективі, виявляти лідерські та комунікативні здібності;

– інтелектуальної компетенції – це розвиток загальної та фахової ерудиції.

У сучасних умовах розвитку ефективних цифрових освітніх екосистем окремим типом компетенції визначають цифрову, що пов'язано із стрімким розвитком технологій та інформаційної сфери, а гостра респіраторна хвороба COVID-19 змусила перейти багато фахівців на дистанційний режим роботи. Більш того, у 2020 році Європейська Комісія затвердила План дій з цифрової освіти на 2021-2027 роки. Даний план передбачає розвиток компетенції для цифрової трансформації (зв'язку і цифрового обладнання, ефективного планування та розвитку цифрового потенціалу) [49]. Ключовим у запровадженні компетентного підходу є зв'язок із Національною рамкою кваліфікацій, оскільки даний перелік є системним описом кваліфікаційних рівнів та затребованих компетентностей працівників, на основі базується на європейських стандартах та передбачає відповідність освіти з вимогами ринку праці.

У сфері освіти, виділяють такі види компетенції, як [53]:

– теоретичні знання (формується у контексті предметних дисциплін або прикладної галузі для критичної оцінки професійну практику, аргументів, нового мислення про роль професії та запропоновані нові форми практики).

– методологічні знання (формується в академічному контексті та в професійному, процедурні принципи та теоретичне обґрунтування навичок і методів, які використовуються в професійній сфері).

– практичні навички та вміння (формується під час майстер-класів, лабораторних робіт, студійної роботи, проектних робіт тощо).

– загальні навички (формується під час подальшого та/або вищого рівня).

У контексті робочого місця, представлені наступні види компетенції [54]:

– кодифіковані знання (сформовані під час початкової професійної підготовки та подальшого формального навчання; або безпосередньо на самому робочому місці). Наприклад: кодифіковані академічні знання концепцій, теорій і методології, технічні знання, пов'язані з конкретною роботою, і знання систем і процедури.

– навички необхідні для компетентності (сформовані з метою виконання кількох пов'язаних з роботою ролей). Наприклад, технічні, міжособистісні, лідерство та спільну роботу в команді).

– ресурси знань (формується на основі матеріалів та онлайн ресурсів, навчання від інших людей на робочих місцях (колег по роботі, членів організації, клієнтів/замовників, постачальників і конкурентів, професійної мережі, особисті контакти, що виникли з часом).

– розуміння (забезпечує основу для дій, зокрема охоплює розуміння інших людей - колег, клієнтів, менеджерів тощо. Наприклад, розуміння ситуацій і контекстів, включаючи власну організацію та середовище, саморозуміння та стратегічне розуміння ряду змін тощо.

– прийняття рішень і судження (компетенції формується в ході прийняття та суджень швидких рішення з невеликим часом для аналізу чи консультацій, або дорадчими, консультативними). Наприклад, судження про якість продукції, оцінка відносної значущості та взаємодії між різними факторами, оцінка пріоритетів, варіантів і стратегій.

Ключовим у визначенні компетенції у парадигмі освіти та ринку праці є також визначення факторів впливу на формування них. Відповідно до встановленої літератури [49], фактори, що впливають на формування компетенції є: необхідні умови, моделі, принципи, методи, форми та засоби, відповідні критерії, рівнів та елементів діагностики тощо.

Після формування компетенцій варто визначити процедуру їх розподілу. Даний процес розподілу компетенцій відбувається переважно у системі трансферу знань. Таким висновок був зроблений на основі тлумачення [56], за яким трансфер знань (knowledge transfer) є

фундаментальною площиною для перерозподілу знань та навичок, що є вирішальним для розвитку людського капіталу. Разом з тим, трансфер знань – це важливий елемент інновацій, що забезпечує конкурентну перевагу економіці певної країни, оскільки основна увага приділяється людському капіталу [55]. Більш обширне поняття включає цілеспрямовану передачу знань між окремими особами, групами чи організаціями. Як результат, одержувач знань у ході такого трансферу сформує здатність до компетентностей у вигляді когнітивного розуміння та здатності застосовувати такі знання та вміння [55].

Поряд із поняттям трансфер знань іноді виділяють поняття обміну знання [56]. Однак, процес «обмін знаннями» (knowledge sharing) на відміну від трансферу знаннями, не завжди має чітко визначеної мети та частіше використовується на індивідуальному рівні. Окремо виділяють поняття “передача навчання” (transfer of learning), що відбувається під час навчання в одному контексті або з одним набором матеріалів та впливає на продуктивність в іншому контексті або з іншими пов’язаними матеріалами [53]. Дане поняття іноді ототожнюють з трансфером знань, хоча це є лише елемент трансферу компетенції.

У контексті освіти, трансфер знань – це процес навчання, коли здобувач освіти опановує знання та навички досвід у новій ситуації [57]. Варто зазначити, що трансфер знань відіграє посередницький ефект поряд із самоефективністю, когнітивною гнучкістю для різноманітного навчального середовища для формування підприємницького потенціалу для ринку праці. Саме тому, у системі трансферу знань, ключовим є зв’язок між та зовнішнім (різноманітне навчальне середовище) та внутрішнім (індивідуальне пізнання) середовищами [47].

Варто усвідомити, що трансфер компетенцій з навчального середовища на робоче місце особливо важко організувати через значні відмінності в контексті та підходах навчання. Це було зумовлено тим, що поняття ідеального студента у ЗВО поширене та передбачає людину, яка володіє

набором необхідних теоретичних ідей і використовувала їх в проектах новими способами. Це відображено у схемі перерозподілу компетенцій ступенів, які використовують різноманітні критерії, які включають використання студентом ідей у спосіб, що виходить за межі одного конкретного джерела знань. Важливо розуміти, що існує контраст між «переважним поглядом» викладачів і дослідженням навчальних орієнтацій студентів [54, 53].

Бар'єри трансферу знань також відіграють важливу роль у розподілі компетенцій. Серед таких бар'єрів можуть бути: відсутність сильної організаційної культури, фізичні перешкоди знання, особа, вік, емоції до організації, мотивація, міжіндивідуальні фактори (пов'язані з іншими людьми), контекст навчання тощо. Однак, ключовими факторами, які перешкоджають передачі навчання є: структурні очікування, вдосконалення навичок і встановлення винагороди. Наприклад, невдалий час навчання у категорії структурних очікувань. Загалом апарат управління несе основну відповідальність за подолання даних бар'єрів, що заважають передачі запланованого навчання [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. В основу бар'єрів покладена концепція «липкості» (concept of «stickiness») [46], де знання та навички може бути важко передавати між особами, організаціями та організаціями.

Особливістю трансферу знань, у контексті ринку праці передбачає інтеграцію кількох форм знань та навичок за умов, які дають мало часу для аналітичного/деліберативного підходу. У роботі [54] зазначено, що нехтування трансфером пояснюється як розрив між університетською освітою та робочим місцем. Для трансферу знань на ринку праці є важливим формування плану, який допоможе учасникам застосовувати отримані знання та навички. Це є ключовим для конкретних і корисних результатів спонсори освітніх програм на робочому місці, дуже важливо розробити план, який допоможе учасникам застосувати здобуті знання [53]. Таким чином, є ключова необхідність розробки моделі формування та розподілу

компетенцій. Прикладом трансферу знань у системі «освіта – ринок праці» є використання адаптованих знань та навичок, отриманих студентом в університеті, на робочому місці.

Учасники, які залучені до формування та розподілу компетенцій в начальному процесі та робочому місці є вирішальними, оскільки в суб'єктах визначається контроль або причина. Виділяють основні чотири суб'єкти, що впливають на формування компетенції й вони були адаптовані для системи трансферу знань: здобувач компетенцій, викладач компетенцій, безпосередній керівник та організація формування компетенцій в цілому. Керівники є ключовими у безперервному формуванні компетенцій, оскільки забезпечують сильну організаційну культуру для підтримки навчального процесу та для подолання перешкоди. Загалом організація несе основну відповідальність за ці бар'єри, які також можуть заважати передачі найкращого запланованого навчання [53]. Розгляд моделі з використанням учасників процесу закладає основу стейкхолдерського підходу, що не менш важливим для розвитку сучасної системи вищої освіти [59].

На основі отриманих теоретичних понять та тлумачень стає можливим побудувати теоретичну модель формування компетенцій у сферах «освіта» та «ринок праці» та їх перерозподіл у системі трансферу знань (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Теоретична модель формування та розподіл компетенцій у парадигмі «освіта» та «ринок праці» у системі трансферу знань

Джерело: розроблено авторами

Теоретична модель представляє собою сукупну систему, де трансфер знань є площиною формування та передачі знань, навичок (компетенцій). У моделі також залучені основні учасники (стейхолдери), що беруть участь у трансфері знань: випускник, працівник вхідного рівня, досвідчений працівник та організатор. Процес формування компетенцій немає чітко визначеного порядку, лише три взаємозалежні етапи, оскільки іноді досвідчені працівники повертаються до університетів для підвищення кваліфікації. Залежно від окремих випадків у реальному житті модель може бути модифікована.

Висновки. Модернізація вищої освіти в Україні є одним з найважливіших національних завдань сьогодення. Таким чином, варто перейти від парадигми здобуття освіти до засвоєння знань та навичок випускниками ЗВО, що можуть повноцінно застосовуватись на робочому місці. Для цього була вирішено побудувати теоретичну модель формування та перерозподілу компетенцій в системі «освіта» – «ринок праці» та трансферу знань. Літературний огляд понятійно-категоріального апарату понять «компетенції» та «трансфер знань», виявили фрагментарність та розмитість їх розуміння, що іноді мають змішане та спірне тлумачення. На основі цього запропоновано розглядати компетенції як сукупність знань, навичок, вмінь, потрібних для успішного виконання роботи; трансфер знань як площина передачі даних знань та учасники освітнього та трудового ринку. На основі теоретичного підґрунтя була розвинути загальна теоретична модель формування та перерозподілу компетенцій у парадигмі трансферу знань. Дана модель є визначальною для сталого розвитку сфери вищої освіти для забезпечення компетентних фахів для ринку праці, що призведе до економічного добробуту в цілому.

Перспективи подальших досліджень є пошук оптимального підходу та шкал для кількісної оцінки теоретичної моделі формування та розподілу компетенцій у системі трансферу знань. Практичне дослідження передбачає вивчення реальних кейсів формування компетенцій в університетах та робочих місцях.

Матеріали розділу були використані та опубліковані розробниками НДР у таких наукових роботах: Воронцова А.С. Побудова мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії у системі вищої освіти. Соціальні, економічні та освітні трансформації у цифрову епоху: монографія за заг. ред. Леонова С.В. та Криклій О.А. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 38-67 [60]; Васильєва Т.А., Дерев'яно Ю.М., Лукаш О.А., Матющенко М.М. Освітня екосистема як сучасна модель удосконалення взаємовідносин у системі “освіта” – “ринок праці”. Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2022. № 3. С.125–132 [61]; Барвінок В. Ю., Воронцова А. С., Петрушенко Ю. М. Побудова теоретичної моделі формування та перерозподілу компетенцій в системі «освіта» – «ринок праці» та трансферу знань. Вісник СумДУ. 2022. №4. С. 159-167 [62].

2 МОДЕЛЮВАННЯ ОЦІНКИ ОСВІТНІХ КЛАСТЕРІВ НА БАЗІ КООПЕТИЦІЇ МІЖ ОСВІТНІМИ ЗАКЛАДАМИ ТА СТЕЙХОЛДЕРАМИ

2.1. SVN-модель оцінки освітніх кластерів на базі коопетиції між освітніми закладами та між стейхолдерами

Система вищої освіти будь-якої країни є багатокomпонентною мережею, на функціонування якої впливає безліч суб'єктів господарювання або як їх прийнято називати стейкхолдерів. При формуванні відносин між ними відбувається обмін матеріальними та нематеріальними благами та послугами, спостерігаються як прями, так і опосередковані форми взаємодії. Саме їх врахування дозволить найбільш точно оцінити значимість чи навіть критичність того чи іншого стейкхолдера для закладів вищої освіти (далі – ЗВО) та сформувати ґрунтовну базу для оцінки освітніх кластерів на базі коопетиції.

Для дослідження всього різноманіття можливих зв'язків в межах даної роботи обрано модель «Stakeholder Value Network» (SVN), що була розроблена Камероном Б.Г. [63] та Сузерленд Т.А. [64] та дозволяє не тільки оцінити кожного учасника системи освіти у якісному вираженні, але й у кількісному, а також використовується, щоб визначити ролі та потреби зацікавлених сторін, оцінити їх ефективність та визначити вагових учасників, з якими варто активно працювати для покращення стратегій [63, 65].

За своєю економічною сутністю, SVN модель також можна розглядати як спосіб моделювання взаємовідносин між зацікавленими сторонами у формі матеріальних та нематеріальних цінностей, в тому числі координаційною організацією (визначальним стейкхолдером) [66]. Вона розглядає взаємовідносини між стейкхолдерами як обмін цінностями або як «потік цінностей» («value flow»), а шлях отримання даних цінностей визначається як «шлях цінностей» («value path»). Обидва поняття мають початок з теорії соціального обміну [67]: потік цінностей являє собою

«обмежений обмін», тобто двосторонні взаємовідносини між двома сторонами ($A \leftrightarrow B$), в той час, як шлях цінності є замкнутим, оскільки починається та закінчується одним і тим самим стейкхолдером і визначається як «узагальнений обмін» ($A \rightarrow B \rightarrow A$) [68]. Наведемо їх порівняння в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Порівняння поняття потоку цінностей та шляху цінностей

Категорія	Визначення	Трактування
Потік цінностей	Конкретна потреба стейкхолдера	Обмін ресурсами між двома зацікавленими сторонами – «обмежений обмін», на основі потреб кожної сторони
Шлях цінностей	Потік цінностей між стейкхолдерами	Декілька потоків цінностей між декількома стейкхолдерами «узагальнений обмін»

Джерело: спростовано на основі [63, 66]

SVN модель у даній роботі буде побудована з точки зору типового університету, оскільки без існування університетів неможлива система вищої освіти в цілому, а оскільки ЗВО це багатогранне поняття, то було обрано зосередитись на його керівництві, оскільки саме воно здійснює основоположне управління вищою освітою у межі закладу.

У теорії, SVN модель підходить для використання для систем зі складними принципами взаємодії між зацікавленими сторонами/стейкхолдерами, оскільки вона передбачає спрощення методів оцінки комплексних взаємовідносин за допомогою оптимізації процесу оцінювання на простіші етапи розрахунків та аналізу. Усю сутність моделі можна викласти у наступні чотири етапи (таблиця 2.2), як:

- картографування;
- кількісна оцінка;
- пошук;
- аналіз.

Ці етапи передбачають визначення основних стейкхолдерів у системі вищої освіти та їх відносини у формі потоків цінностей з подальшим зображенням як якісні та кількісні моделі для отримання повноцінних результатів аналізу системи, що зумовлює процедуру SVN моделі.

Таблиця 2. 2 – Особливості SVN моделі: цілі та етапи

Етапи	Цілі	Інструменти/Методи
Етап 1: Картографування	Збір даних: визначення координаційної організації, ключових стейкхолдерів, визначення їх ролей, завдань, потреб та внесків, побудова карти зацікавлених сторін	Інформаційні, аналітичні, нормативно-правові та наукові матеріали Методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення та групування, табличний та графічний тощо
Етап 2: Кількісна оцінка	Якісна модель: оцінка відносин у формі потоків цінностей між стейкхолдерами за допомогою спеціальних параметрів	Експертна оцінка за допомогою матричного підходу
Етап 3: Пошук	Кількісна модель: визначення критичних шляхів цінностей, визначення найважливіших стейкхолдерів у системі та найвагоміші потоки цінностей	Матричний підхід (DSM)
Етап 4: Аналіз	Кількісна модель: аналіз системи, системна статистика на основі попереднього аналізу	Візуалізація, порівняння

Джерело: побудовано автором на основі [64]

Етап 1. Картографування.

Перший етап передбачає побудову карти зацікавлених сторін, де передусім мають бути представлені: координаційна/центральна організація, можливі зацікавлені сторони системи та потоки цінностей. На основі даної карти здійснюється оцінка потоків цінностей та пошук критичних шляхів цінності на другому етапі. Також сформовані дані слугуватимуть для оцінки найважливіших стейкхолдерів та потоків цінностей у системі на етапі

пошуку. Результати даної моделі – це мережива статистика та комплексний аналіз системи.

Згідно з класичним визначенням Фрімана Р.Е. [69], «стейкхолдер» – це особа, чи група осіб, які є учасником/ами певної системи та прямо чи безпосередньо впливає/ють на неї. На основі цього відібрані основні стейкхолдери для системи вищої освіти, серед яких:

- координаційна/центральна організація: керівництво закладів вищої освіти (ЗВО);
- безпосередньо зацікавлені сторони: викладачі та співробітники ЗВО, які беруть пряму участь у системі вищої освіти.
- користувачі: здобувачі освіти (студенти, аспіранти) як кінцеві споживачі освітніх послуг ЗВО;
- бенефіціари: роботодавці (державні та приватні організації) – сторони, які отримують вигоди від функціонування системи вищої освіти;
- державні інституції: Міністерство освіти та науки України (МОН), Верховна Рада України (ВРУ), Кабінет Міністрів України (КМУ), Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та ін. – офіційні органи влади чи державні інстанції, які безпосередньо впливають на вищу освіту в Україні;
- залучені сторони: міжнародні організації – ті, хто має значний інтерес до результатів системи, які не можуть вважатися безпосередніми зацікавленими сторонами в традиційному розумінні;
- агенти: засоби масової інформації (ЗМІ) – ті, хто діє від імені інших зацікавлених сторін у моделі.

Сформувавши перелік стейкхолдерів необхідно перейти до визначення їх ролей та основних завдань в межах даної системи. Для цього використаємо шаблон, запропонований Вен Фенг [70] та Сузерлендом Т.А. [64]. Ідеологія даних шаблонів передбачає, легше визначити вхідні дані в межах однієї зацікавленої сторони, ніж визначити внесок, який приносить цей стейкхолдер іншим. Характеристика зацікавленої сторони передбачає визначає її ролі у

системи, задачі, яку виконує той чи інший стейкхолдер, конкретні потреби та найважливіше – внесок, що і формулює потік цінностей. Всі елементи у шаблоні логічно пов'язані між собою. На рисунку 2.1 наведемо основні характеристики такого стейкхолдера як керівництво ЗВО.

	Керівництво ЗВО (ректор, директори підрозділів тощо)
	Роль (Role): управління системою вищої освіти в межах ЗВО
	Завдання (Objectives) <ul style="list-style-type: none"> • контроль повноцінного функціонування надання освітніх послуг • забезпечення умов для здобуття освітніх послуг
Внесок (Input) <ul style="list-style-type: none"> • Висококваліфіковані фахівці (випускники) • Обмін досвідом з іншими навчальними закладами • Співробітництво з національними та міжнародними організаціями • Наукові роботи (статті, дисертації, звіти, доповіді, проекти) • Підтримка свідомого суспільства 	Конкретні потреби (Needs) <ul style="list-style-type: none"> • Ефективні кваліфіковані наукові кадри (педагогічні працівники) • Попит у споживанні освітніх послуг з боку студентів/аспірантів • Підтримка спеціалістами з практичним досвідом • Державна фінансова підтримка • Фінансова та інформаційна підтримка

Рисунок 2.1 – Основні характеристики керівництва ЗВО як стейкхолдера моделі SVN

Джерело: створено на основі [71, 64]

На наступному кроці доцільно визначити основні матеріальні та нематеріальні ресурси, що є предметом обмінів між зацікавленими сторонами. Ці двосторонні та прямі обміни виступають «потокami цінностей». Задля задоволення мети даного аналізу дані потоки були згруповані за основними сферами, а результат наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 3 – Групування основних потоків цінностей у SVN моделі для типового ЗВО

Сфера	Потік цінностей (типи ресурсів)
Інтелектуальна/Наукова сфера	<ul style="list-style-type: none"> – потік людських ресурсів – потік людського розвитку – потік трансферу знань – інноваційний потік – інформаційний потік
Фінансова сфера	– фінансовий потік
Політична сфера	<ul style="list-style-type: none"> – організаційний потік – політичний потік – репутаційний потік
Матеріальна сфера	– технічний потік

Джерело: побудовано автором.

У результаті, ключовими сферами діяльності ЗВО, в яких формуються основні потоки цінностей є інтелектуальна/наукова, фінансова, політична та матеріальна сфери. Так, потоки цінностей в інтелектуальній сфері пов'язані з людським ресурсом, знаннями та інформацією. Потоки цінностей, що зосереджені на сфері фінансування передбачають грошові та інші економічні відносини між стейкхолдерами та координаційною організацією. Політична сфера потоків цінностей для ЗВО спрямована на взаємовідносини націлені на організацію освітнього простору. Матеріальні сфери включають потоки, що забезпечують обладнання, аудиторії та інші ресурси для якісного навчання учасників освітнього процесу.

Дане групування дозволяє співставити основні групи та види стейкхолдерів типових ЗВО та потоки цінностей, що формуються за їх участі. Результат такого розподілу наведено в таблиці 2.4. Додатково, у дану таблицю були введені основні скорочення до даної статті, які будуть використані в наступних таблицях та рисунках.

Таблиця 2.4 – Розподіл основних потоків цінностей між стейкхолдерами системи освіти

Тип стейкхолдерів	Стейкхолдери	Потенційні потоки цінностей
Безпосередньо зацікавлені сторони	Викладачі та співробітники ЗВО (Пед)	Потік людських ресурсів (ПЛР) Потік людського розвитку (ПЛРв) Інноваційний потік (ІннП) Фінансовий потік (ФП) Організаційний потік (ОП)
Користувачі	Здобувачі вищої освіти (Здоб)	Фінансовий потік (ФП) Репутаційний потік (РП) Інноваційний потік (ІннП) Потік трансферу знань (ПТЗ) Технічний потік (ТП) Організаційний потік (ОП)
Бенефіціари	Роботодавці (Роб)	Репутаційний потік (РП) Фінансовий потік (ФП) Інформаційний потік (ІП) Потік людських ресурсів (ПЛР) Потік трансферу знань (ПТЗ)
Державні інституції	Міністерство освіти та науки України (МОН)	Політичний потік (ПП) Організаційний потік (ОП) Фінансовий потік (ФП) Інформаційний потік (ІП) Інноваційний потік (ІннП)
	Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НЯЗЯВО)	Політичний потік (ПП) Інформаційний потік (ІП) Репутаційний потік (РП)
Залучені сторони	Міжнародні організації (МО)	Фінансовий потік (ФП) Інформаційний потік (ІП) Потік трансферу знань (ПТЗ) Організаційний потік (ОП)
Інші установи	Інші Заклади вищої освіти (ЗВО) – (Інш ЗВО)	Інформаційний потік (ІП) Репутаційний потік (РП) Організаційний потік (ОП) Інформаційний потік (ІП) Організаційний потік (ОП)
Агенти	Засоби масової інформації (ЗМІ)	Інформаційний потік (ІП) Незалежний репутаційний потік (НРП) Залежний репутаційний потік (ЗРП)

Джерело: побудовано автором

Сформований перелік зацікавлених сторін та потоків цінностей надає можливість перейти до створення карти системи. Карта зацікавлених сторін була обрана з огляду на те, що система освіти, включає багато стейкхолдерів, які зумовлюють основні механізми впливу на управління. За основу була взята модель Hub-and-Spoke, що зумовлює включення у модель лише прямих зв'язків, оскільки лише вони здатні здійснювати вагомий вплив, при цьому центральним елементом даної моделі або хабом буде виступати ЗВО. Побудова за подібним принципом допомагає зосередитись на ключових взаємовідносинах, що є вагомими у системі вищої освіти. Результат такої моделі наведено на рисунку 2.2.

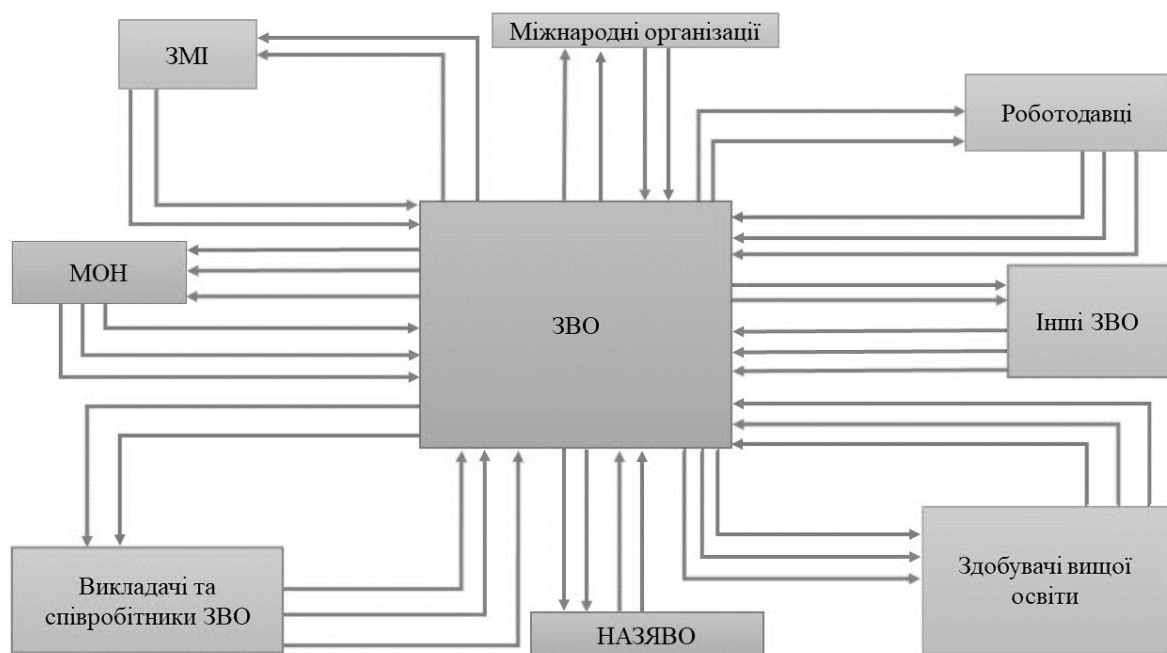


Рисунок 2.2 – Схематична карта стейкхолдерів для типового ЗВО, побудована на основі Hub-and-Spoke моделі

Джерело: побудовано автором

Наведена вище візуалізація системи взаємодії у межах сфери освіти складається з координаційної організації у вигляді ЗВО та 8 стейкхолдерів, що взаємодіють з даною організацією. Загалом дана модель нараховує 39 потоків цінностей.

Етап.2. Кількісна оцінка

Другий етап – це кількісна оцінка, який передбачає перетворення якісної моделі на кількісну. Цей етап надає можливість оцінити потоки цінностей та ранжувати найбільш вагомі у системі для подальшого аналізу. Так, закладається фундамент для подальшого вимірювання впливу стейкхолдера на координаційну організацію.

Для такого перетворення необхідно визначити основні параметри, що будуть використані для трансформації якісних параметрів в кількісні. Сузерленд Т.А. [64] визначав список атрибутів для характеристики потреб кожного стейкхолдера: інтенсивність, важливість, терміновість, конкуренція та усвідомлення потреби. У більшості випадків достатньо 2–3 параметрів для повноцінного аналізу. Це підтверджує у своєму дослідженні Вен Фенг [70], який обрав два основні параметри: інтенсивність, який описує попит моделі, а також важливість, який описує пропозицію моделі. Потоки цінностей фактично є похідними конкретних потреб кожного стейкхолдера. Надалі, потрібно обрати принципи комбінування для об'єднання оцінок двох параметрів в одну єдину оцінку корисності («utility») для кожного потоку цінностей. За підходом Вен Фенга [70]: обрано нелінійну та лінійну шкали, зокрема для спрощення дослідження передбачені два атрибута потоків цінностей «Терміновість задоволення потреби» («Терміновість») та «Важливості джерела в задоволенні потреби» («Важливість»). Так, шкала терміновості буде зменшуватись залежно від затребуваного часу на задоволення потреби учасника освітнього простору, а важливість лінійно буде зростати залежно значення потреба для типового стейкхолдера.

Таким чином, у даній моделі будуть використовуватись два атрибута: важливість та терміновість, на перехресті яких буде формуватися корисність потоку цінностей. Для кількісної оцінки корисності кожного потоку цінностей у моделі SVN використовується метод експертної оцінки кваліфікованих осіб у галузі вищої освіти, що передбачає оцінювання кожної потреби з точки зору ЗВО. Дані оцінки допоможуть проранжувати потоки

цінностей для подальшого вимірювання сукупного впливу прямих відносин між зацікавленими сторонами та координаційною організацією. Наведемо в таблиці 2.5 комбіноване правило, використану для кількісної оцінки потоку цінностей стейкхолдерів.

Таблиця 2.5 – Запропонована шкала для кількісної оцінки потоків цінностей стейкхолдерів в рамках моделі SVN

Вагомість джерела (Шкала Важливості)	5=0,98	0,11	0,22	0,32	0,65	0,96
	4=0,78	0,09	0,17	0,26	0,51	0,76
	3=0,55	0,06	0,12	0,18	0,36	0,54
	2=0,33	0,04	0,07	0,11	0,22	0,32
	1=0,11	0,01	0,02	0,04	0,07	0,11
		A=0,11	B=0,22	C=0,33	D=0,55	E=0,98
		Терміновість потреби джерела (Шкала Терміновості)				

Джерело: побудовано автором [72, 73, 70]

У таблиці 2.5 налічується 25 можливих комбінацій двох параметрів, а оцінка корисності потоку цінностей є добутком на перехресті шкали важливості та терміновості, тобто використовуються мультиплікативна функція. Наприклад, дану таблицю можна трактувати наступним чином: якщо потік цінностей оцінюється як «С» за шкалою терміновості та «3» за шкалою важливості, то оцінка корисності для цього потоку цінностей становить 0,18.

Так, як у даному дослідженні використовується теорія корисності, то вона вимагає декілька обмежень:

1) найнижча оцінка потоку цінностей не може становити 0, інакше оцінка шляху цінності завжди дорівнюватиме 0 незалежно від того, які ще потоки цінностей включені в цей шлях,

2) найбільша оцінка потоку цінностей має бути меншою за 1 – інакше оцінка шляху цінностей залишиться незмінною незалежно від того, скільки потоків цінностей буде додано до цього шляху. Саме тому оцінки потоків цінностей та шляху цінностей знаходяться в межах $[0, 1]$.

Отже, перевагами використання такого підходу є: оптимізація всіх потоків цінностей у межах $[0, 1]$, що узгоджується з традиційними параметрами теорії корисності, а разом з тим і для кожної шкали, а саме оцінка в межах $[0,11, 0,96]$ та забезпечує позитивні кореляції між корисністю та двома параметрами.

Після оцінки потоку цінностей переходимо до оцінки шляху цінностей для кожної пари стейкхолдерів. Попередньо наведемо схематичний приклад шляху цінностей між координаційною організацією (O) та стейкхолдером (A), рисунок 3, де O_{01} , O_{02} , O_{A1} , O_{A2} , n_{02A} , n_{01A} , n_{A20} , n_{A10} – це шляхи цінностей в межах даної пари учасників моделі SVN (рис. 2.3).

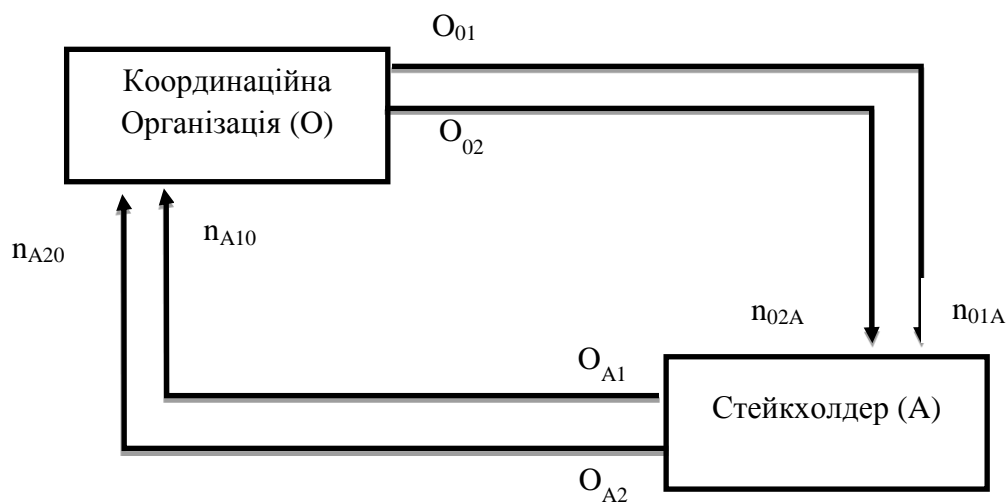


Рисунок 2.3 – Схематичний приклад шляху цінності для типового ЗВО

Джерело: побудовано автором [65, 70]

Для розрахунку шляхів цінності між стейкхолдерами, Камерон Б.Г. [63] запропонував правило мультиплікатора, що представлене як добуток кількісних оцінок корисності уздовж шляху потоку цінностей, який

починається та закінчується координаційною організацією. Формула розрахунку наведена нижче:

$$O_{01}^{\text{шлях1}} = (n_{O1A}, n_{O2A}, n_{A10}, n_{A20}) * (O_{1A}, O_{1A},) \quad (1.1)$$

Є декілька причин, щоб визначити мультиплікативне правило для розрахунку корисності шляху цінностей, зокрема:

- найменший показник потоку цінностей повинен становити більшим за 0 – інакше показник шляху значення завжди дорівнюватиме 0 незалежно від того, які ще потоки значень включені в цей шлях;
- найбільший показник потоку значень має бути меншим за 1 – інакше показник шляху значення залишиться незмінним незалежно від того, скільки потоків значення з оцінкою 1 додано до цього шляху [73].

Наведемо приклад шляху цінності з результатами мультиплікативного правила для потоків цінностей у даній моделі SVN, зокрема між координаційною організацією (ЗВО) та стейкхолдером (здобувачі освіти), де попередньо вже були визначені корисності таких потоків цінностей, як: потік трансферу знань та фінансовий потік (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Оцінка шляху цінності між ЗВО та здобувачами освіти на основі мультиплікативного правила

Джерело: створено авторами на основі [74, 66]

Етап 3. Пошук

Потоки цінностей є важливими в дослідженні системи структурних зацікавлених сторін, оскільки дані потоки представляють прямі відносини між стейкхолдерами. У рамках третього етапу необхідно визначити всі

шляхи цінності для стейкхолдерів, що буде здійснено на основі матриці структурних залежностей (dependence structure matrix – DSM). Вимірювання потоків цінностей та оцінки потоків цінностей через матрицю DSM дозволить отримати вхідні дані для аналізу впливу кожного стейкхолдера в системі.

Матриця структурних залежностей (DSM) – це потужний інструмент для аналізу прямих залежностей між учасниками системи, а саме стейкхолдерами [75, 66]. Спочатку розглянемо загальну схему DSM моделі (рисунок 2.5), де *a*, *b*, *c*, *d*, *e*, *f*, *g* та *h* – це потоки цінностей (стрілки) між стейкхолдерами А, В, С та D (блоками).

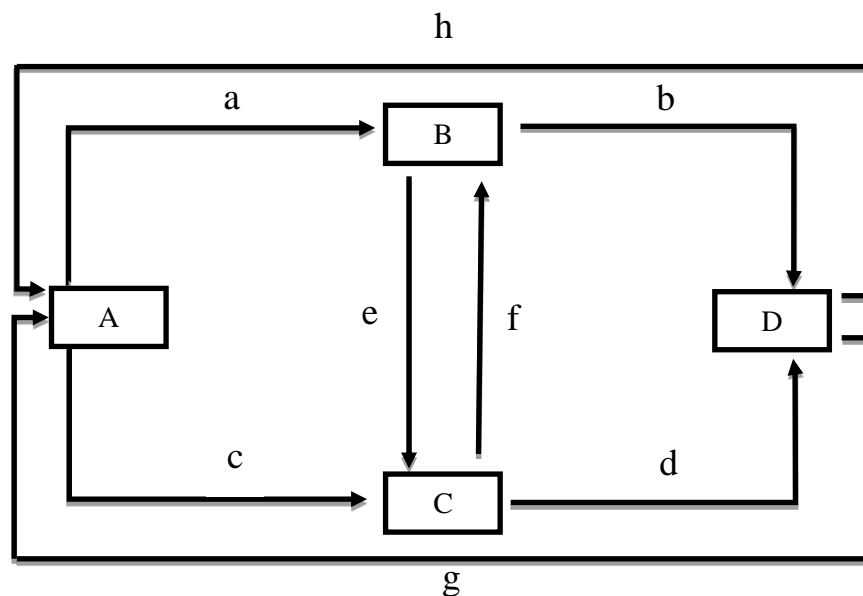


Рисунок 2.5 – Схематична діаграма взаємовідносин зацікавлених сторін.

Джерело: створено авторами на основі [66]

За теорією, DSM – це двовимірна матриця, де усі вершини пронумеровано як рядки та стовпці матриці, а елементи становлять 0 або 1, де 0 означає відсутність потоку цінностей між стейкхолдерами. Також, потрібно оптимізувати моделі для того, щоб надати їй традиційний вигляд матриці: використання малих літер (*a*, *b*, *c*, *d*, *e* тощо) для позначення потоків цінностей (взаємодій) або ребро між двома стейкхолдерами, а також використати маніпуляцію «додавання» для об'єднання потоків цінностей, які

мають ідентичний вихідні вершини. Математично, дана матриця матиме наступний вигляд [76, 77, 66]:

$$M = \begin{matrix} & \begin{matrix} A & B & C & D \end{matrix} \\ \begin{matrix} A \\ B \\ C \\ D \end{matrix} & \begin{bmatrix} 0 & a & c & 0 \\ 0 & 0 & e & b \\ 0 & f & 0 & d \\ g+h & 0 & 0 & 0 \end{bmatrix} \end{matrix} \quad (2.2)$$

Наприклад, елемент a_{14} дорівнює 0, оскільки немає потоку від точки А до D, в той час, як елемент a_{41} у матриці становить « $g + h$ ». За замовчування, діагональ матриці завжди дорівнює нулю. Це пояснюється тим, що ребро, яке з'єднує вершини з самою собою, що не допускається в моделі мережі цінностей зацікавлених сторін (SVN).

DSM для типового ЗВО має той самий набір із 39 потоків цінностей. Як зазначалось, елементи на головній діагоналі матриці не використовуються та встановлюють значення «0». Більш того, матриця симетрична, оскільки потоки цінностей у рядках та стовпцям однакові.

На другому кроці DSM множиться сама на себе K разів, де K – загальна кількість стейкхолдерів. Після відповідного множень матриць, нова матриця (M^2) матиме наступний вигляд [75, 66]:

$$M^2 = \begin{bmatrix} 0 & cf & ae & ab + cd \\ bg + bh & ef & 0 & ed \\ dg + dh & 0 & fe & fb \\ 0 & ga + ha & gc + hc & 0 \end{bmatrix} \quad (2.3)$$

У матриці M_2 , елементи ребер представляють всі шляхи цінностей від вершини (стейхолдера). У межах даної оновленої матриці, прискається, що елементи (i, i) можуть не дорівнювати нулю.

Кількість перемножень матриці може бути до k разів ($k \leq$ загальна кількість вершин (шляхів цінностей), множення DSM. Зокрема, множення DSM можна застосувати як основний принцип для моделювання у SVN, що дає можливість пошуку та обчисленні всіх потоків цінностей у системі. У даній матриці було вирішено обрати $k=2$, оскільки в середньому між зацікавленими сторонами зазвичай 2–3 потоки цінностей.

Отримана матриця M_k аналізується за допомогою алгоритму SVN та має наступні обмеження запропоновані [65, 70] для оптимізації моделі:

1) використання простих шляхів цінностей: пошук передбачає лише шляхи, в яких жоден стейкхолдер не перетинатиметься більше одного разу, окрім початкової/кінцевої точки шляху цінності (тобто, координаційна організація);

2) оцінка циклу $\geq a$: «а» знаходиться між 0 і 1 (для попередньої кількісної моделі), тобто встановлюється верхня та нижня межа оцінки шляху цінностей, а також обчислення оцінки шляху цінностей буде завершено паралельно з генерацією цього шляху через мультиплікатор DSM матриці;

3) довжина циклу $\leq k$: встановлює межу для тривалості шляху цінності, де «k» знаходиться між 2 і n (n – загальна кількість зацікавлених сторін).

Визначною перевагою DSM матриці є не лише гнучкість, але те, що шляхи цінності між будь-якою парою стейкхолдерів будуть розраховані одночасно. У ході множення матриці на саму себе в межах даного дослідження були отримані таблиці 2.6 та 2.7. Для спрощеного трактування результатів кількісної оцінки були використанні вищезазначені правила (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця M_2 кількості шляхів цінностей

	ЗВО	Пед	Здоб	Роб	МОН	МО	Інш ЗВО	НАЦ	ЗМІ
ЗВО	48	0	0	0	0	0	0	0	0
Пед	0	6	6	6	6	0	0	0	0
Здоб	0	9	9	9	9	6	9	6	6
Роб	0	6	6	6	6	4	6	4	4
МОН	0	9	9	9	9	6	9	6	6
МО	0	6	6	6	6	4	6	4	4
Інш ЗВО	0	6	6	6	6	4	6	4	4
НАЦ	0	6	6	6	6	4	6	4	4
ЗМІ	0	6	6	6	6	4	6	4	4

Таблиця 2.6 є основою для аналізу шляхів цінностей між стейкхолдерами та визначення основних стейкхолдерів. Підрахунки даної таблиці вказують на кількість можливих потоків цінностей у межах даної системи. Загалом нараховується 48 можливих прямих та непрямих відносин між стейкхолдерами у межах даної моделі SVN.

Таблиця 2.7 показує загальну оцінку корисності потоків цінностей для типового ЗВО.

Таблиця 2.7 – Матриця M2 оцінки шляхів цінностей

	ЗВО	Пед	Здоб	Роб	МОН	МО	Інш ЗВО	НАЦ	ЗМІ
ЗВО	0,222	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Пед	0,000	0,162	0,098	0,115	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
Здоб	0,000	0,995	0,599	0,702	0,009	0,173	0,038	0,001	0,275
Роб	0,000	0,663	0,399	0,468	0,006	0,115	0,025	0,001	0,184
МОН	0,000	0,995	0,599	0,702	0,009	0,173	0,038	0,001	0,275
МО	0,000	0,663	0,399	0,468	0,006	0,115	0,025	0,001	0,184
Інш ЗВО	0,000	0,663	0,399	0,468	0,006	0,115	0,025	0,001	0,184
НАЦ	0,000	0,663	0,399	0,468	0,006	0,115	0,025	0,001	0,184
ЗМІ	0,000	0,663	0,399	0,468	0,006	0,115	0,025	0,001	0,184

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7 показує загальну оцінку потоків цінностей від стейкхолдерів зі стовпців до стейкхолдерів з рядком. В отриманій DSM

матриці M2, діагональні елементи можуть бути використані для інтерпретації наслідків усієї багато зв'язної мережі, інші елементи поміж діагоналі представляють вплив відносин (тобто обмін цінностями) між зацікавленою стороною та іншою зацікавленими сторонами.

Етап 4. Аналіз

Останнім етапом у SVN моделі є аналіз, що передбачає оцінювання найбільш пріоритетної мережі стейкхолдерів для типового ЗВО та є основою для формування моделей кооперації між ними. Для цього проаналізуємо найбільш корисних стейкхолдерів за результатами попередніх етапів та безпосередньо матриці DSM.

Дана матриця DSM містить велику кількість даних, що ускладнює загальний процес інтерпретації. Для полегшення процесу аналізу подібні потоки цінностей будуть згруповані і забарвлені у певні кольори (рисунок 2.6). Як результат колірний код шляхів цінностей наступний: помаранчевий – інформаційна/наукова сфера, зелений – фінансова, синій – політична, сирий – матеріальна.



Рисунок 2.6 – Візуалізація шляхів цінностей найвищого значення для типового ЗВО у моделі SVN

Джерело: складено автором

Даний колірний код попередньо відобразимо у моделі «Hub-and-Spoke» на рисунку 2.7. Для стейкхолдерів та координаційної організації також був використаний код для легше інтерпретування моделі.

В удосконаленій моделі координаційної організації відмічена зеленим кольором, в той час як стейхолдери сфери освіти (викладачі та співробітники ЗВО, здобувачі освіти та інші ЗВО) відмічені помаранчевим, сфери державного управління (МОН та НАЗЯВО) – синім та зовнішні стейхолдери - сірим. Рисунок 2.7 демонструє, що основна частка потоків у даній моделі складається з інформаційних та управлінських.

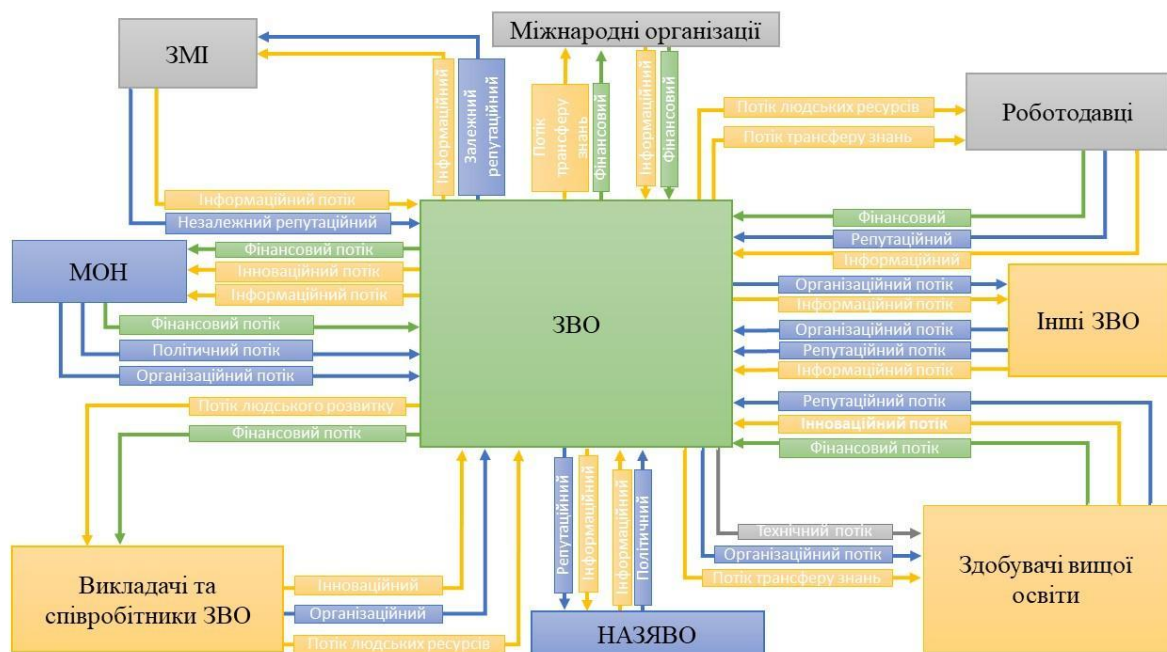


Рисунок 2.7 – Модель «Hub-and-Spoke» з урахуванням всіх потоків цінностей для типового ЗВО у моделі SVN

Джерело: складено автором

Аналіз даної моделі системи вищої освіти для типового ЗВО починається з визначення найбільш вагомих шляхів цінностей. Як зазначалось вище, кількісна оцінка шляхів цінностей формується на основі Формули 1. Результати мультиплікативного правила у подальшому будуть використані для визначення найбільш релевантих взаємовідносини між стейкхолдерами та координаційною організацією (рисунок 2.8).

Згідно з оцінкою корисності у даній SVN моделі, нараховується 17 шляхів цінностей у моделі, з яких найбільш впливові взаємовідносини у системі освіти є взаємодії ЗВО із здобувачами освіти, викладачами та співробітниками ЗВО, роботодавцями та засобами масової інформації. Одних із найменш значимих були міжнародні організації.

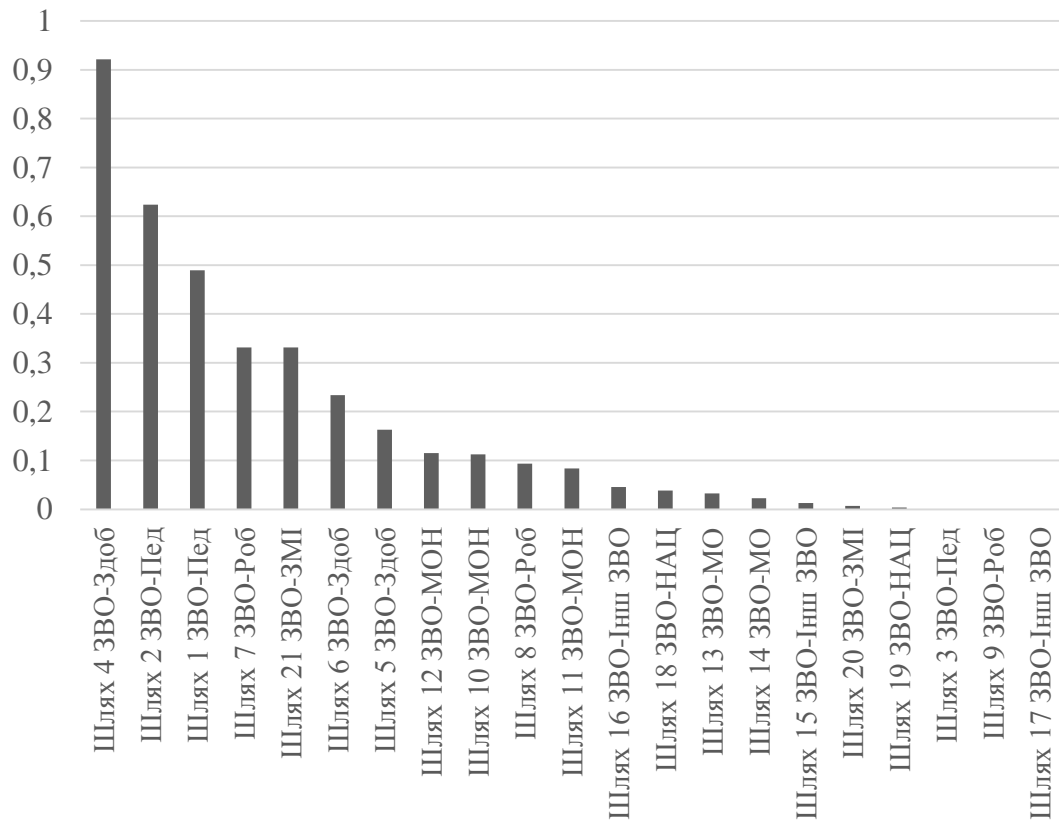


Рисунок 2.8 – Проранжувані шляхи цінностей на основі кількісної оцінки для типового ЗВО у моделі SVN

Джерело: складено автором

Наступним кроком необхідно зосередитись на ключових стейкхолдерах та взаємовідносинах між ними, які формують найбільш ваговий вплив на сферу вищої освіти (таблиця 2.8). Визначення критичних шляхів цінностей допомагає розробити стратегії непрямого залучення інших стейкхолдерів, особливо коли їх важко залучити безпосередньо. Оцінка корисності певного

потоків вказує на їх відносну важливість з точки зору координаційної організації.

У таблиці 2.8, 2.9 найкращих шляхів цінностей, з точки зору відтоку «output», найважливішими вихідними результатами є потік трансферу знань для здобувачів вищої освіти, а також фінансовий потік для викладачів та співробітників ЗВО. У той час, як з боку притоку «input» найважливішими вхідними даними для даної системи є фінансовий потік від здобувачів освіти й організаційний потік від викладачів та співробітників ЗВО.

Таблиця 2.8 – Дев'ять критичних шляхів цінності для типового ЗВО у моделі SVN

Координаційна Організація	Потік Цінностей (output) --->	Стейкхолдер	Потік Цінностей (input) --->	Координаційна Організація	Оцінка
ЗВО	Потік трансферу знань	Здобувачі вищої освіти	Фінансовий потік	ЗВО	0,9216
ЗВО	Фінансовий потік	Викладачі та співробітники ЗВО	Організаційний потік	ЗВО	0,6240
ЗВО	Потік людського розвитку	Викладачі та співробітники ЗВО	Потік людських ресурсів	ЗВО	0,4896
ЗВО	Потік людських ресурсів	Роботодавці	Репутаційний потік	ЗВО	0,3315
ЗВО	Залежний репутаційний потік	Засоби масової інформації (ЗМІ)	Незалежний репутаційний потік	ЗВО	0,3315
ЗВО	Організаційний потік	Здобувачі вищої освіти	Інноваційний потік	ЗВО	0,2340
ЗВО	Технічний потік	Здобувачі вищої освіти	Репутаційних потік	ЗВО	0,1632
ЗВО	Інноваційний потік	МОН	Фінансовий потік	ЗВО	0,1152
ЗВО	Інформаційний	МОН	Політичний	ЗВО	0,1122

	потік		потік	
--	-------	--	-------	--

Джерело: складено автором

Наступним проміжним етапом аналізу є відображення критичних шляхів цінності на моделі SVN для покращення якості дослідження для типового ЗВО (рисунок 2.9).

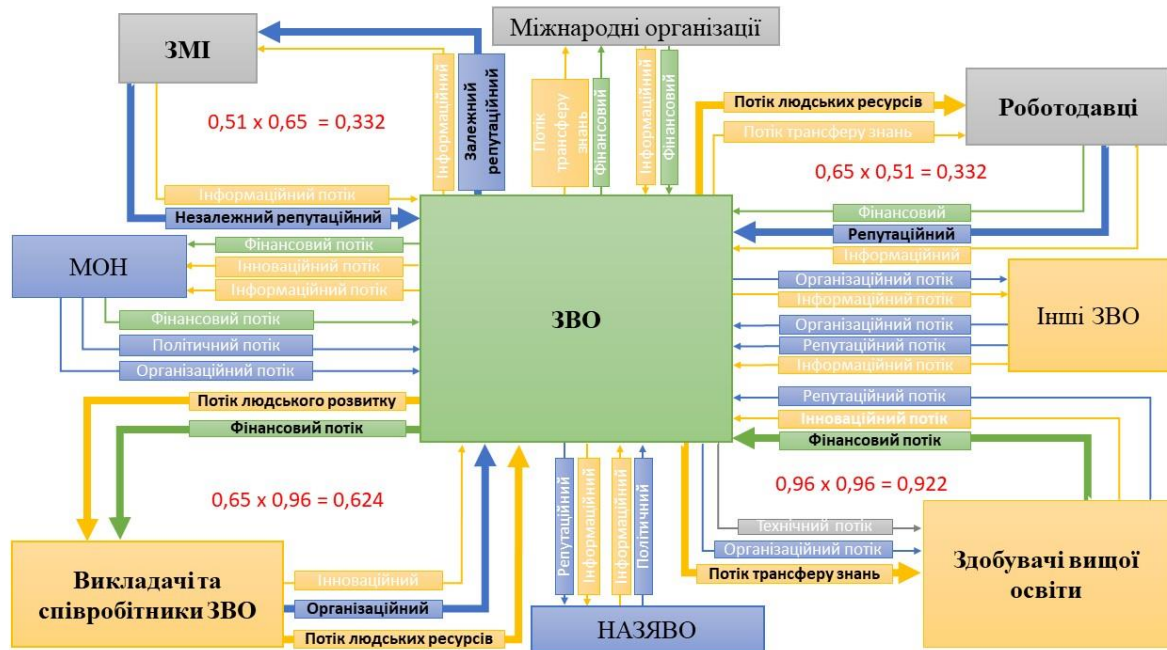


Рисунок 2.9 – Чотири (4) найважливіших потоків цінностей для типового ЗВО у моделі SVN

Джерело: складено автором

Початкові етапи аналізу виявили, що критичні потоки цінностей сформовані в межах наступних стейкхолдерів – це здобувачі вищої освіти, викладачі та співробітники ЗВО, роботодавці, МОН та засоби масової інформації (ЗМІ). Також є три стейкхолдери, які не знаходяться серед 9 найкращих шляхів цінності для типового ЗВО: інші ЗВО, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та міжнародні організації. Дані кількісні результати та їх візуалізація можуть бути використані як теоретична основа для розподілення уваги у формуванні стратегій розвитку вищої освіти ЗВО.

Наступним кроком в аналізі моделі є визначення критичних, тобто найважливіших стейкхолдерів у системі. Так, Вен Фенг [70] використав формулу зваженої кількості зацікавлених сторін (weighted stakeholder occurrence – WSO), яка дозволяє на основі отриманих результатів матриці DSM розрахувати вклад кожного стейкхолдера у систему. Загалом, WSO використовується для вимірювання множинних обміну ресурсів у системі. Показник WSO розраховується за такою формулою:

$$WSO = \frac{\text{Сума оцінок шляхів цінностей по конкретному стейкхолдеру}}{\text{Сума оцінок всіх шляхів цінностей для координаційної /організації}} \quad (2.4)$$

Результати розрахунків показника продемонстровані WSO для основних стейкхолдерів типового ЗВО наведено у вигляді гістограми на рисунку 2.10.

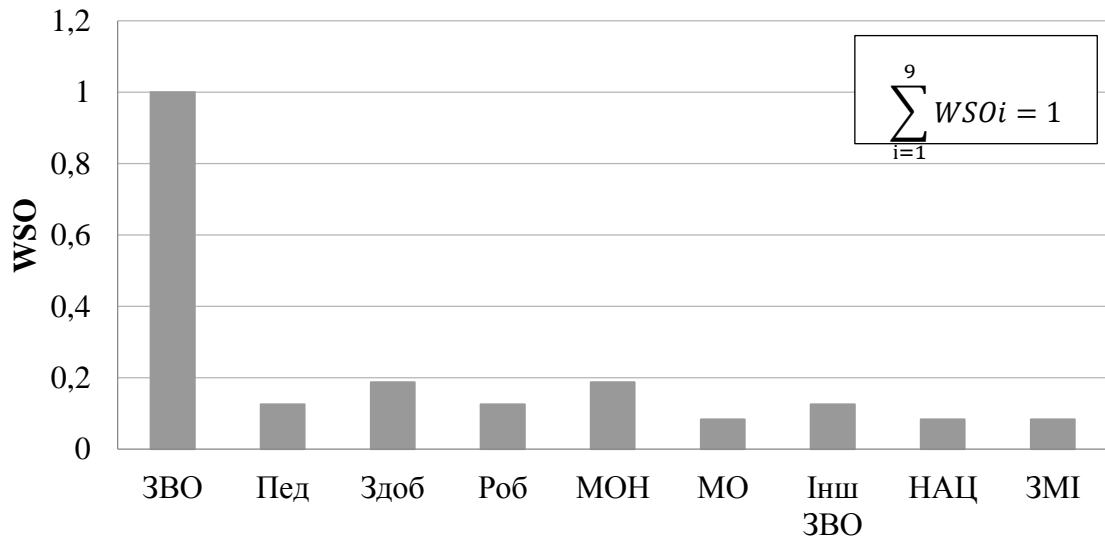


Рисунок 2.10 – Найбільш критичні стейкхолдери для типового ЗВО у моделі SVN

Джерело: складено автором

Оскільки ЗВО розглядається як головна організація та обов'язково з'являтиметься у кожному шляху цінностей і дорівнюватиме 1,0.

Найважливішими зацікавленими сторонами є здобувачі освіти (18,75%), МОН (18,75%), роботодавці (12,5%) та інші ЗВО (12,5%). Зацікавлена сторона з вищим WSO матиме більший вплив на перетворення результатів координаційної організації (ЗВО) та матиме ваговий внесок (inputs) для системи вищої освіти в цілому.

Для більш ґрунтовного аналізу також розраховують показник зваженої сукупності потоку цінностей (weight value flow occurrence – WVFO) [63, 64], яка спрямована на вимірювання відносної важливості кожного потоку цінностей шляхом підрахунку зваженої появи цього потоку цінностей у всіх шляхах цінностей для центральної організації. Математично вона має наступний вигляд (формула 2.5):

$$WVFO = \frac{\text{Сума оцінка Шляхів Цінностей по конкретному Потокі Цінностей}}{\text{Сума (Зважена оцінка Шляхів Цінностей по конкретному Потокі Цінностей)}} \quad (2.5)$$

Результати розрахунку WVFO для стейкхолдерів типового ЗВО наведено на рисунку 2.11.

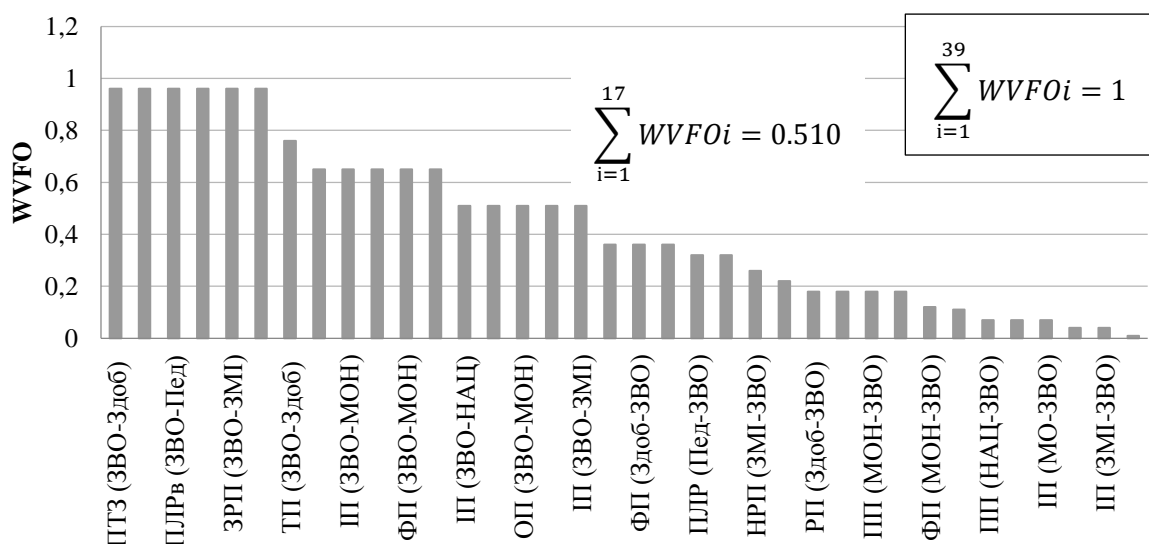


Рисунок 2.11 – Найбільш критичні потоків цінностей для типового ЗВО у моделі SVN

Джерело: складено авторами

За проведеним розрахунком, найбільш критичними потоками цінностей є потік трансферу знань у межах взаємодій ЗВО зі здобувачами освіти, фінансовий потік – викладачі та співробітники ЗВО та здобувачами освіти, потік людського розвитку – викладачі та співробітники ЗВО та інноваційний потік – з Міністерством освіти та науки (МОН), а також інформаційний потік – з Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Ці потоки належать таким стейкхолдерам, як: викладачі та співробітники ЗВО, здобувачі освітніх послуг, НАЗЯВО та МОН з іншими державними органами влади. Саме між ними необхідно налагоджувати основні форми співробітницькі взаємодії.

Отже, запропонована SVN-модель дозволяє здійснити комплексну оцінку стейкхолдерів для типового ЗВО, що є необхідною умовою для формування освітніх кластерів на базі коопетиції між освітніми закладами та їх стейкхолдерами. Її суть полягає в картографуванні, кількісній оцінці, пошуку та аналіз можливих форм та напрямів взаємодії стейкхолдерів з ЗВО. Основою SVN моделі послуговували модель Hub-and-Spoke та матриця DSM. Результати аналізу демонструють, що ключовими стейкхолдерами є здобувачі освіти, педагоги та працівники ЗВО та роботодавці. Однак, вагомий внесок у освітній процес вкладають не лише здобувачі освіти та роботодавці, але й державні установи та інші ЗВО. Оцінка корисності шляхів цінностей продемонструвала, що найбільш корисними для ЗВО є потік трансферу знань, фінансовий та організаційний, в той час найвагоміший внесок даних потоків є потік трансферу знань у межах взаємодій ЗВО зі здобувачами освіти, фінансовий потік – викладачі та співробітники ЗВО та здобувачами освіти, потік людського розвитку – викладачі та співробітники ЗВО та інноваційний потік – з МОН та іншими державними органами влади, а також інформаційний потік – з НАЗЯВО.

2.2 Пошук ефективної системи лідерства в умовах переходу до коопетиційних моделей управління

Будь-яка організація, як частина суспільно-економічних відносин, не може ефективно провадити діяльність без взаємодії з іншими учасниками економічних процесів. Така взаємодія має різні форми, серед яких коопетиція є специфічною через її дуальну природу, що об'єднує протилежні за змістом процеси – співпраця і конкуренція.

Розвиток економічної складової організаційних систем потребує лідерів, які здатні ефективно співпрацювати зі своїми конкурентами. Прагнення керівників вищої ланки управління до високих результатів є основою взаємодії організацій між собою. Коопетиційна модель управління здатна забезпечити високий рівень фінансово-господарської діяльності підприємств.

Реалізація коопетиційних проєктів потребує від менеджерів вміння ефективно комунікувати з партнерами-конкурентами. Орієнтир на досягнення стратегічних цілей організації і високий фінансовий результат шляхом обміну знаннями між учасниками коопетиційних процесів забезпечує створення інноваційних продуктів сумісної діяльності.

Мета роботи. Дослідити існуючі світові кейси реалізації коопетиційних проєктів для виявлення ключових факторів, які впливають на формування ефективної системи управління в цих проєктах.

Результати дослідження.

1. Коопетиція.

Вперше визначення коопетиції, як необхідного елементу стратегічного управління організації, було введено Brandenburger and Nalebuf [78]. Це визначення ґрунтується на тому, що поєднання партнерства і конкуренції має реалізовуватись на основі теорії ігор. Завдяки такому підходу є можливість досліджувати питання ділових відносин між учасниками коопетиційного процесу. Це визначення постійно розширювалось іноземними та

вітчизняними науковцями, які досліджували стратегічне управління організацій.

Парадоксальний характер коопетиції, полягає в одночасності кооперації і конкуренції [79]. Поєднання цих двох форм взаємодії між суб'єктами господарювання створюють сприятливі умови для формування ефективного економічного результату діяльності учасників коопетиційного процесу.

Двохвимірною природою коопетиції, що складається з кооперації (партнерства) і конкуренції одночасно [80], формує ефективний баланс між цими процесами в організаціях, який є важливим елементом стратегічного розвитку підприємств в умовах ринкової економіки.

Коопетиція — це як такі симбіотичні відносини, які базуються на безперервних, прогресивних і стійких рішеннях, погоджених між партнерами, де кооперативні взаємодії замінюють конкурентні і навпаки [81]. Таке заміщення створює умови для ефективних результатів діяльності організації та розвинутих відносин між працівниками-учасниками коопетиційного процесу.

Однак скоріше ніж просто підкріплення стосунків між фірмами, кооперація є значною більш фундаментальною і всеосяжною поштовхою для бізнесу [82]. Саме принцип партнерства формує ефективну взаємодію, яка націлена на створення інноваційного продукту, а конкуренція є рушійною силою для реалізації єдиної цілі між партнерами.

2. Особливості управління коопетиційними проектами

Для вивчення особливостей ефективного менеджменту в коопетиційних проектах ми розглянули п'ять практичних кейсів взаємодії між організаціями в різних країнах та різних сферах діяльності.

Дослідження коопетиційних проектів в сфері індустрії смартфонів є необхідним через те, що на сьогодні інформаційно-комунікаційні технології займають важливе місце в житті кожної людини. діяльності. Розглядаючи досвід кейс співпраці між Apple і Samsung в індустрії виробництва

смартфонів з боку динамічної еволюції коопетиції між гігантськими новинками з різних галузей і діючими компаніями, вчені дійшли висновків, що структура, яка об'єднує динаміку галузі та еволюцію коопетиції через стратегічний вибір нових компаній-гігантів і провідних компаній відбувається в три етапи: конвергентний сегмент розробляється лідерами певної галузі; інноваційний шок у сегменті може бути спровокований новими гігантами з інших галузей; якщо вплив руйнівної інновації є масовим, провідні компанії будуть жорстко реагувати на нових учасників [83]. В цьому випадку, зрозуміло, що інноваційний шок, який є результатом коопетиційної взаємодії, стає потужною проривом для подальшого розвитку певної сфери діяльності.

Симбіотичні відносини між Apple Inc. і Samsung Electronics досліджувались в період сильної трансформації індустрії смартфонів. У 2007 році створено iPhone, Apple стає новим учасником мобільної індустрії, але Samsung займав друге місце після Nokia. Саме з 2007 року Apple і Samsung у брали участь у відносинах співпраці на діадному і тріадному рівнях. Аналіз взаємодії між Apple Inc. і Samsung базується на трьох періодах розвитку індустрії смартфонів: 2000–2006, 2007–2009, 2010–2014.

Описане дослідження коопетиції між Apple and Samsung спирається на вторинні дані, зібрані зі статей, річних звітів, фінансових даних COMPUSTAT, патентних даних USPTO, новини та прес-релізи, опубліковані в Інтернеті. Для перехресної перевірки з використанням кількох джерел були зібрані дані за допомогою двох основних підходів – вивчення наукових статей і бізнес-кейсів про індустрію смартфонів і ключових учасників (Apple, Samsung, Google, Nokia та ін.) та аналіз новин з бази даних Factiva за 13 років з 2006.

Дослідження коопетиційних процесів в сфері торгівлі і промисловості є необхідним через те, що саме ці галузі суспільної діяльності сприяють розвитку економіки в кожній країні. Вивчаючи приклад коопетиційних проєктів в German Chamber of Industry and Commerce, науковці виявили

вплив *стилі лідерства (увага та участь) and організаційні структури (централізація та формалізація)* на розвиток міжфункціональної коопетиції, що забезпечує фінансовий розвиток організацій-учасниць цього процесу [84]. Обмін знаннями між партнерами-конкурентами забезпечує розвиток клієнтської та фінансової ефективності.

В даному кейсі учасники-організації знаходились в коопетиційних відносинах. Тобто вони були в потенційній ситуації співпраці та/або конкуренції з іншими відділами. Цей практичний приклад описує між функціональна коопетиція. Досягнення результатів при такій коопетиції є результатом ефективного впливу керівників на своїх послідовників.

Для цього дослідження було проведено онлайн-опитування з березня по квітень 2010 року, що складалось з трьох хвиль. Опитані компанії були відібрані випадковим чином, їх кількість – 2703. Опитування проводилось в Німеччині. Учасниками опитування були керівники вищої та середньої ланки управління. Повних та придатних відповідей – 234.

Створення інноваційних продуктів є результатом коопетиційної взаємодії між організаціями. Дослідження коопетиційних альянсів в Іспанії в різних галузях діяльності показують, що взаємодія із зовнішніми джерелами знань (в т.ч. конкурентів) є важливим елементом створення інноваційних продуктів на ринку збуту. Робота з технологіями партнерів-конкурентів забезпечує покращення їх інноваційної ефективності [85].

Запропоноване дослідження інновацій у громаді 2006 року проведено в Іспанії Іспанським інститутом статистики серед організацій в різних сферах діяльності (видобувна промисловість і нафта; продукти харчування, напої та тютюн; текстиль, одяг, шкіра та взуття; деревина, папір, видавництво та поліграфія та ін.).

Завдання опитування полягало у зборі даних про інноваційну діяльність іспанських фірм у всіх секторах економіки за період 2004–2006 рр. Анкети були запропоновані 13 373 фірмам і відсоток відповідей становив 97,8%.

Виноробна промисловість є сферою діяльності з високим рівнем взаємодії співробітництвом і конкуренцією. Тому наступним кейсом є аналіз організацій цього сектору економіки. На Нову Зеландію припадає приблизно 1,16% світового виробництва вина і цей ринок постійно збільшується. Виноробна промисловість в рамках бізнес-моделей організацій Нової Зеландії є компанії з різноманітними ступені інтернаціоналізації.

Вивчення нелінійного зв'язку між коопетицією і продуктивністю компанії під впливом інтенсивності конкуренції на прикладі виробників вина Нової Зеландії, привело до висновків, що неефективне управління коопетиційними проєктами призводить до негативних наслідків в організаціях [86].

В цьому дослідженні основою вибірки була загальнодоступна база даних, що містить 726 виробників вина в Новій Зеландії. Вчена група порівняла цей список із Асоціацією виноградарів Нової Зеландії (2018 р.)

Електронне опитування містило вимірювання конструкцій в концептуальних рамках. На основному етапі дослідження опитали 80 керівників різних підприємств, що знаходять в процесі взаємодії партнер-конкурент.

На прикладі коопетиції космічних компаній Astrium and TAS, вчені виявили принцип співуправління, що спирається на реалізацію подвійної, однаково спільної структури управління та подвійного керівного комітету [87].

Цей кейс дослідження проведений в рамках європейської космічної галузі і висвітлює яким чином коопетиційні відносини здатні вирішити технологічний розвиток описаної галузі.

В 2007 році компанія Yahsat уклала контракт з Astrium і TAS для виготовлення двосистемного телекомунікаційного супутника. В цьому коопетиційному проєкті було проведено 40 напівструктурованих інтерв'ю тривалістю приблизно годину, що проводились індивідуально.

Результатом якісного дослідження персоналу цього коопетиційного проєкту стало виявлення принципу співуправління в таких проєктах.

Висновки і дискусії: Як і всі організаційні процеси, коопетиційні проєкти потребують ефективних менеджерів із певними лідерськими характеристиками для виконання завдань. «...Управлінська діяльність є результатом розумової діяльності людини, і на ефективність цієї діяльності впливає багато факторів, таких як: роль менеджера, професіоналізм і знання менеджера, його лідерські здібності, навички прийняття рішень і спілкування, його особистість і тип темпераменту, психологічні аспекти тощо» [88]. В коопетиційних процесах одним з ключових факторів діяльності керівника є ефективно налагоджена комунікація з персоналом організацій партнерів-конкурентів. «Ефективна тактика повинна бути розроблена таким чином, щоб враховувати суб'єкти, на яких очікується тиск, ступінь інтенсивності тиску, аргументи, які необхідно навести для будь-якого контраргументу, і порядок вирішення питань, які будуть обговорюватися» [89]. Для вирішення комунікативних проблем керівником, що можуть виникати через протилежу природу складових коопетиції, доречно використовувати принципи етичного лідерства в управлінській діяльності. «Етичний бізнес завжди докладає зусиль для досягнення належного корпоративного управління та допомагає подолати етичні дилеми працівників» [90].

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ НА БАЗІ КООПЕТИЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ІНСТИТУЦІЙНОГО ПАРТНЕРСТВА

3.1 Дослідження потреб у громадянській освіті в форматі онлайн (на основі аналізу діяльності платформи дистанційної освіти vumonline)

Дане дослідження було сплановане і, реалізоване в першу чергу на основі опитування аудиторії Платформи дистанційної громадянської освіти vumonline.ua за фінансового забезпечення гранту від Мережі організацій, займаються громадянською освітою у країнах Східного партнерства Європейського Союзу (EENCE) в межах роботи робочої групи «Дослідження в сфері громадянської освіти» (керівники Мельник Ольга і Петрушенко Юрій).

Платформа дистанційної громадянської освіти vumonline.ua – перша інтернет-платформа в Україні з фокусом саме на громадянську освіту та розвиток компетентностей усвідомленого громадянина. На початок діяльності Платформи ВУМ команда проекту склала короткий опис бажаної цільової аудиторії – агентів змін у місцевих спільнотах. Оскільки аудиторія Платформи за 5 років зростає до більш ніж 100 тис. осіб, нарізла необхідність порівняти очікувану та реальну цільові аудиторії та уточнити ключові потреби користувачів Платформи ВУМ та їх запити.

В тому числі це було маркетингове завдання – для створення якісного продукту у сфері громадянської освіти та розвитку громадянських компетентностей необхідно розуміти: який запит і яке трактування цієї освіти з боку користувачів? Який їхній портрет та інтереси? Як вони ставляться до громадянської освіти, і які канали комунікацій найкраще для них працюватимуть?

Неприбуткова громадська організація «ВУМ» – член мережі EENCE (Мережі організацій, за займаються громадянською освітою у країнах Східного партнерства Європейського Союзу). Це дозволяє бути залученими до процесів розвитку теми громадянської освіти у східноєвропейському

регіоні, і розуміти проблематику її розвитку ширше та глибше – щодо як внутрішньоукраїнських, так і регіональних процесів.

Мета цього дослідження – комплексне соціологічне дослідження паралельно для двох аудиторій: користувачів Платформи Відкритого університету Майдану (ВУМ online) та серед членів мережі EENCE. Ми хотіли порівняти результати в обох групах та зробити висновки про те, які запиту на формування громадянських компетентностей є універсальними, а які суто внутрішніми для України.

Для проведення дослідження було залучено професійну дослідницьку групу, що дозволило провести репрезентативне дослідження, що відповідає соціологічним методикам.

Дослідження проводилося на вибірці 85 тисяч осіб – зареєстрованих на Платформі ВУМ та тих, хто навчається на одному або більше дистанційних курсах. Вибрано метод збору інформації через онлайн-опитування. Отримано 1308 відповідей. Ця кількість респондентів є достатньою для проведення репрезентативного дослідження через формування вибіркової сукупності методом математичного моделювання. Допустима похибка в дослідженні – 2,7%.

Завдання дослідження:

- описати соціально-демографічний профіль користувачів Платформи дистанційної освіти vumonline.ua;
- вивчити їхнє ставлення до громадянської освіти в цілому;
- визначити ставлення до освітніх продуктів Відкритого Університету Майдану (ВУМ) та Платформи ВУМ як такої;
- визначити зручні та ефективні канали комунікації та зворотного зв'язку.

Результати та висновки дослідження:

1) Вік та стать користувачів:

Результати дослідження щодо віку користувачів платформи vumonline.ua продемонстрували такі дані (рис. 3.1):

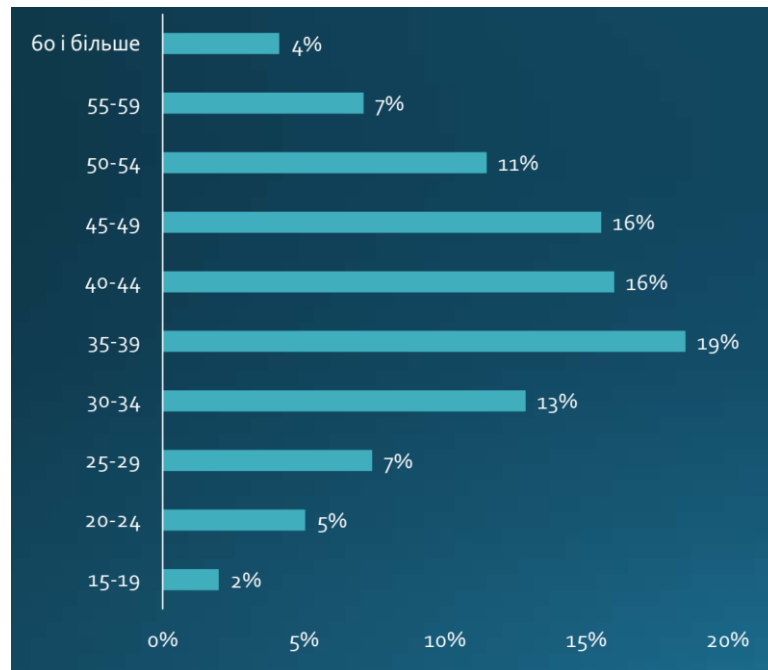


Рисунок 3.1 – Вік користувачів платформи дистанційної громадянської освіти ВУМ

Важливо відзначити, що серед користувачів платформи найбільше залучені до навчання громадянським компетентностям люди віком від 30 до 54 років. Сукупно їх кількість становила 75% опитаних користувачів. Це вказує на запит на такого типу освіти з боку дорослого та працюючого населення. Сучасний світ змінюється дуже швидко, і принцип навчання протягом усього життя стає актуальним та затребуваним для дедалі більшої кількості людей, що працюють.

Представників старшої школи (в Україні сьогодні 12 класів освіти) на платформі до такого навчання залучено лише 2%. Це вказує, що поки що в школах України напрямок громадянської освіти запроваджено дуже слабко і не проходить за принципом наскрізного у програмі початкової та середньої школи.

2) Результати опитування за статевою приналежністю:

У реальній аудиторії ВУМ online частка жінок становила 70%, а чоловіків – 30%. За останні 5 років стала помітною тенденція: жінки

навчаються активніше, ніж чоловіки. Жінки також часто більш активні та відкриті для громадянських ініціатив та проектів. Після Революції гідності в Україні жінки дуже яскраво заявили про свою значущість та вплив через лідерство у величезній кількості цивільних проектів та ініціатив, включаючи волонтерство та вибір професій та ролей, які до недавнього часу вважалися чоловічими: в армії, у бізнесі, у сфері послуг та сфері навчання, у державному управлінні та органах місцевого самоврядування.

3) *Результати опитування за категоріями "Країна", "Розмір населеного пункту", "Регіон":*

Платформа дистанційної освіти vumonline.ua орієнтована на внутрішній український ринок послуг безкоштовного навчання. Цілком очікувано, що 99% респондентів вказали країну проживання України. А 1% відзначив інші країни.

Важливо, що на платформі розміщені курси у співвідношенні 70% курсів українською та 30% російською мовами. І це хороша нагода бути корисними не лише для українського громадянського суспільства. Регіон Східна Європа сьогодні переживає не прості часи, популізм і диктатура заявляють про себе впевнено голосно. Громадянська освіта - це один із інструментів формування суспільства, готового протистояти таким недемократичним проявам.

За результатами відповідей на запитання щодо розміру населеного пункту, ми отримали наступну картину (рис. 3.2):

Як і слід було очікувати, відповіді показали, що більшість респондентів мешкають у містах. Спільно на платформі навчається 81% городян. Привертає увагу той факт, що лише 28% респондентів проживають у містах мільйонниках. 34% респондентів представники міст із населенням до мільйона, а 19% відповідачів проживають у містах із населенням до 100 тис. мешканців.

Можна говорити про тенденцію зростання інтересу до громадянської освіти серед представників малих та середніх міст, а особливо радує, що 19%

респондентів вказали місцем проживання сільську місцевість. Доступність інтернету та навчальних продуктів зрівнює у можливостях навчання, а суспільні запити на розвиток територіальних громад сприяють інтересу до громадянських компетентностей.

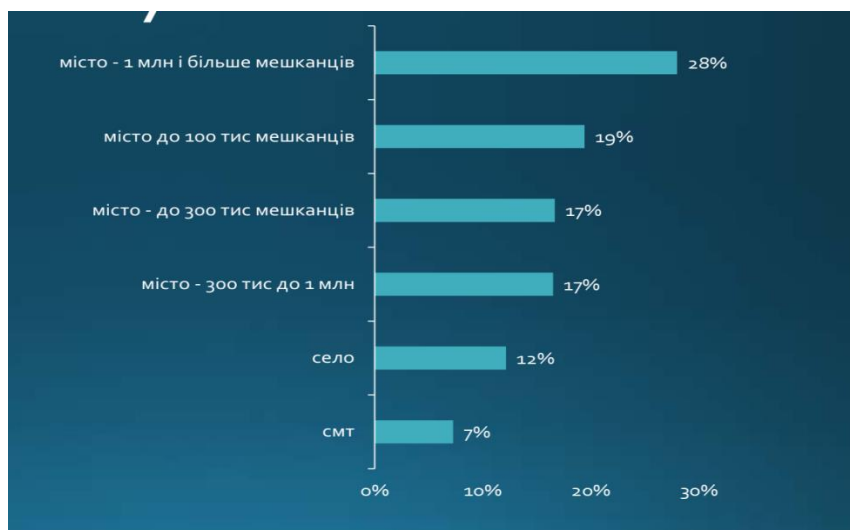


Рисунок 3.2 – Проживання користувачів платформи дистанційної громадянської освіти ВУМ

Також варто звернути увагу на те, що респонденти досить рівномірно розподілені по областях України (територіальна адміністративна одиниця) – 1-5%. Винятком є столиця Київ та Київська область – 16% та 5% відповідно. А також показники вищі у Дніпропетровській – 9%, Львівській – 7%, Донецькій – 6%, Запорізькій – 6% областях (рис. 3.3).

Важливо зазначити, що одні з найнижчих показників на Заході (Чернівецька, Тернопільська, Волинська, Закарпатська обл.), у Центрі України (Вінницька, Черкаська, Житомирська обл.), на півночі Чернігівська обл., а на півдні Херсонська обл.

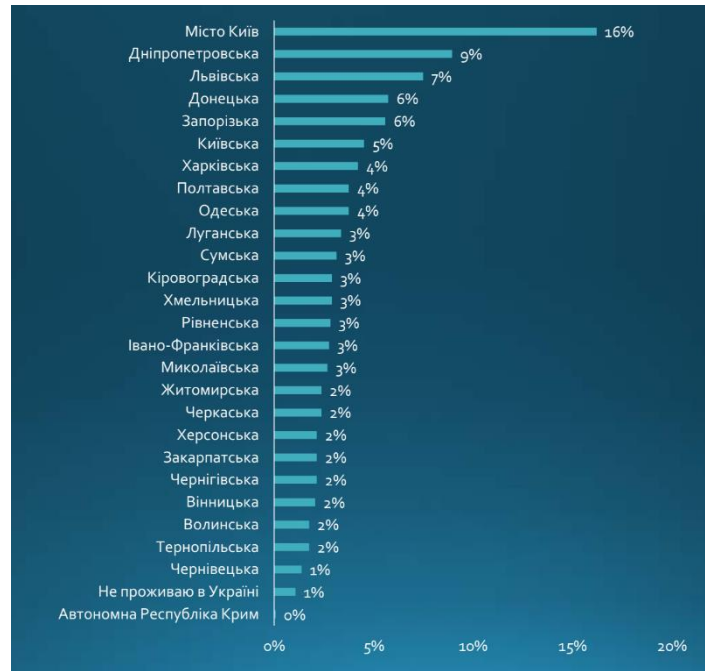


Рисунок 3.3 – Територіальний розподіл користувачів платформи дистанційної громадянської освіти ВУМ

Західні області можна охарактеризувати як регіон віддалений від війни на сході України та умовно благополучні. А Чернігівську та Херсонську області навпаки, часто зараховую до найбільш депресивних регіонів України. Центр часто схильний до внутрішньої міграції проактивних громадян до столиці.

4) *Результати опитування за категорією «Рівень освіти» та «Додаткова освіта»:*

Громадянська освіта продовжує бути актуальною насамперед для людей з вищою освітою, а також залучених до академічної діяльності. Середня спеціальна освіта – 4%, а повна шкільна освіта – 1% (рис. 3.4).

Також респонденти вказали, що в сучасному світі готові навчатися і самонавчатись. Платформа vumonline.ua є одним із каналів навчання і відповідний запит на додаткові знання високий. Лише 8% респондентів зазначили ВУМ єдиним каналом навчання за останні три роки (рис. 3.5).

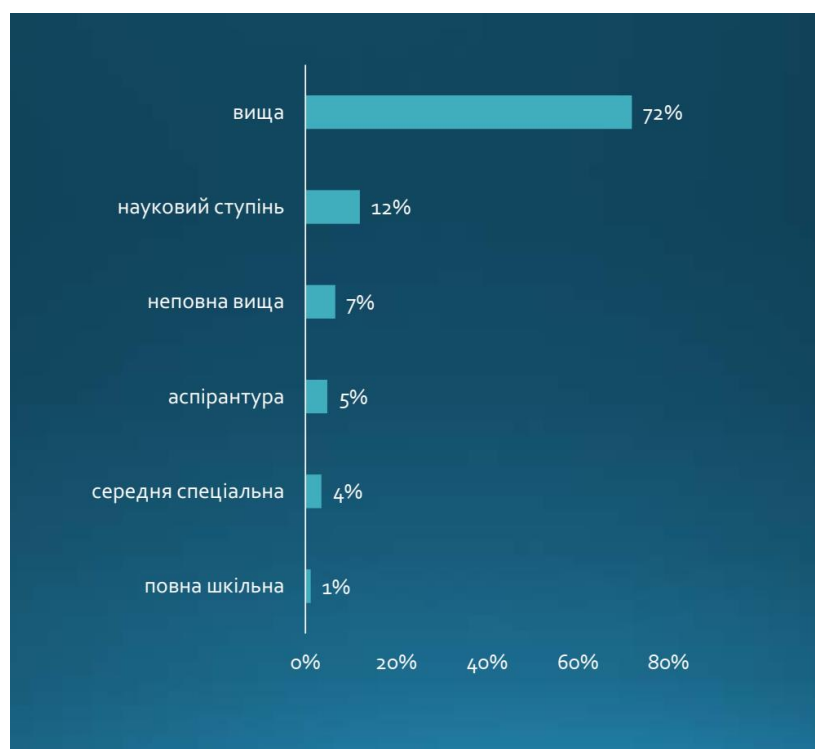


Рисунок 3.4 – Рівень освіти користувачів платформи дистанційної громадянської освіти ВУМ

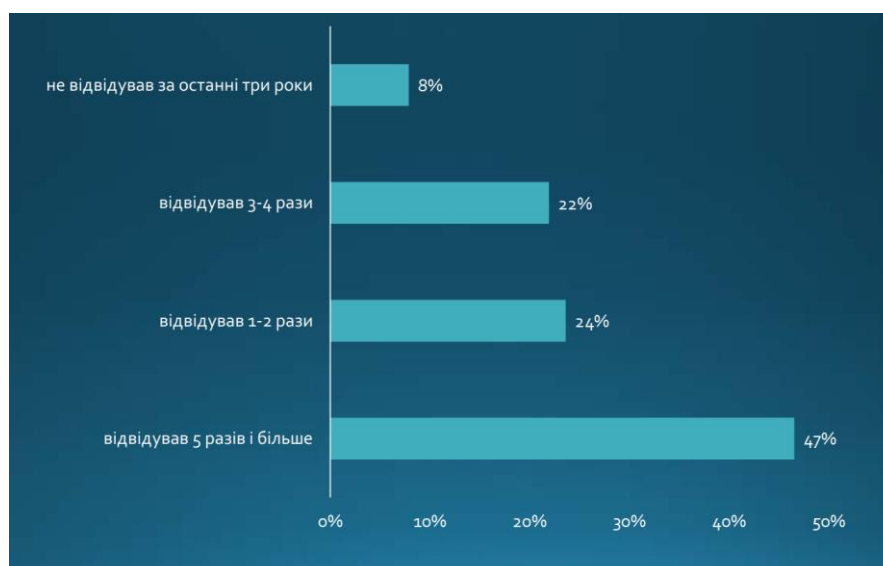


Рисунок 3.5 – Відвідування платформи дистанційної громадянської освіти ВУМ

5) *Результати опитування за категорією «Сфера діяльності» та «Рівень посади» (3.6):*

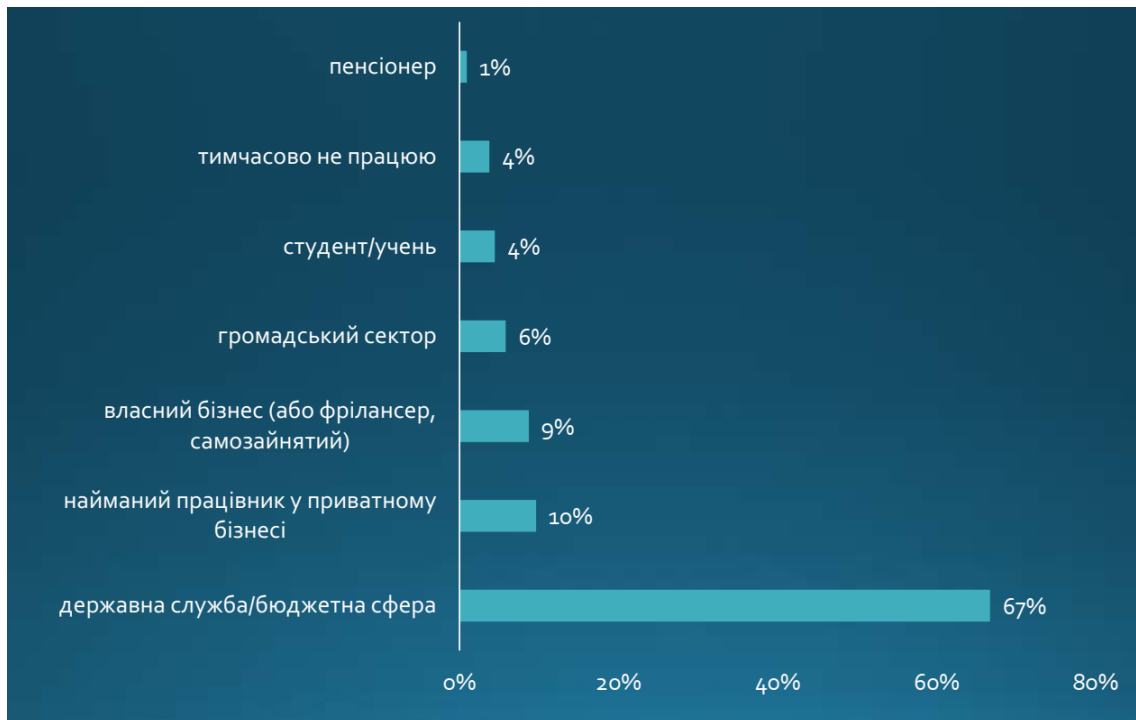


Рисунок 3.6 – Сфери діяльності користувачів платформи дистанційної громадянської освіти ВУМ

Найвищий показник за результатами опитування у респондентів із бюджетної сфери та держслужби – 67%. Хоча сфера громадянської освіти часто асоціюється з цивільним сектором та волонтерством, в Україні за останні 3 роки відбулися важливі зміни у процесах самонавчання. Держслужбовці, представники педагогічної сфери та органів самоврядування повинні щорічно отримувати знання, що відповідають 1 кредиту Європейської кредитно-трансферної системи. Як результат платформа ВУМ стала затребуваною у зазначених сферах громадської та професійної діяльності.

Другий та третій показник відповідно у найманих працівників у приватному бізнесі – 10% та самозайнятих підприємців – 9%. І це обнадійливий показник, адже підприємці та люди з приватного бізнесу – це ті, хто може генерувати реальні зміни у суспільстві та брати на себе

відповідальність. Часто підприємці виконують роль громадянських активістів та волонтерів (громадянський сектор – 6%), а для багатьох в Україні, після Революції Гідності, це стало життєвим кредо та способом життя.

Результати відповідей респондентів на запитання про «Рівень посади» підтверджують наведені вище міркування (3.7):

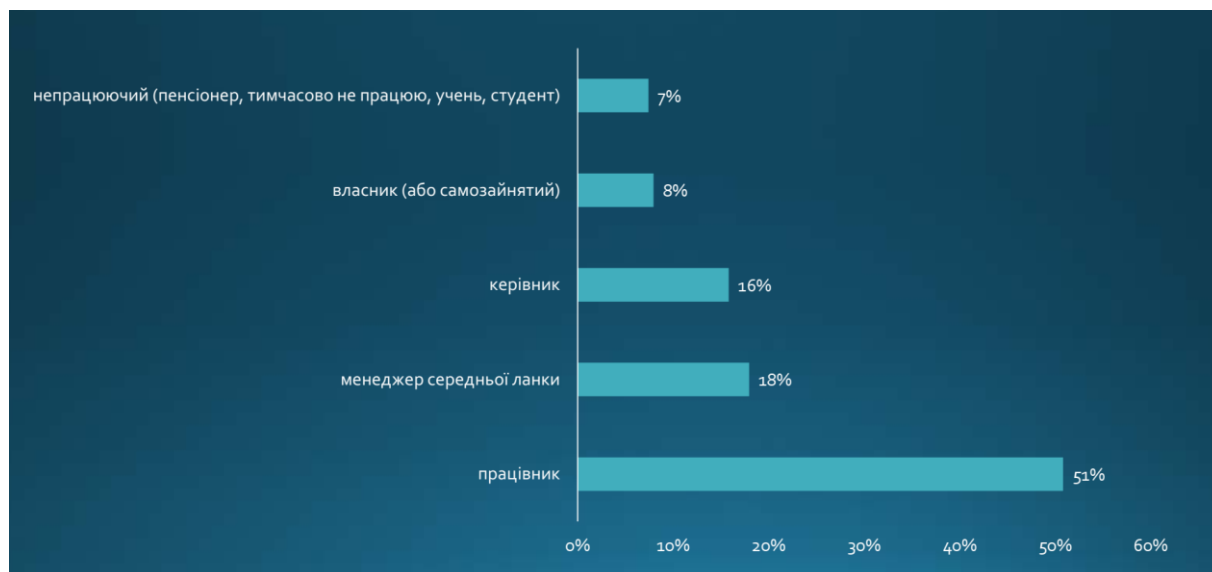


Рисунок 3.7 – Рівень посади користувачів платформи дистанційної громадянської освіти ВУМ

б) Результати опитування за категоріями «Розуміння терміна «громадянська освіта», «Визначення терміна «громадянська освіта», «Відмінність «громадянської освіти» від інших видів освіти», «Яким має бути наповнення «громадянської освіти» та «Яким має бути результат «громадянської освіти»:

86% респондентів відповіли, що знають термін «громадянська освіта» (рис. 3.8).

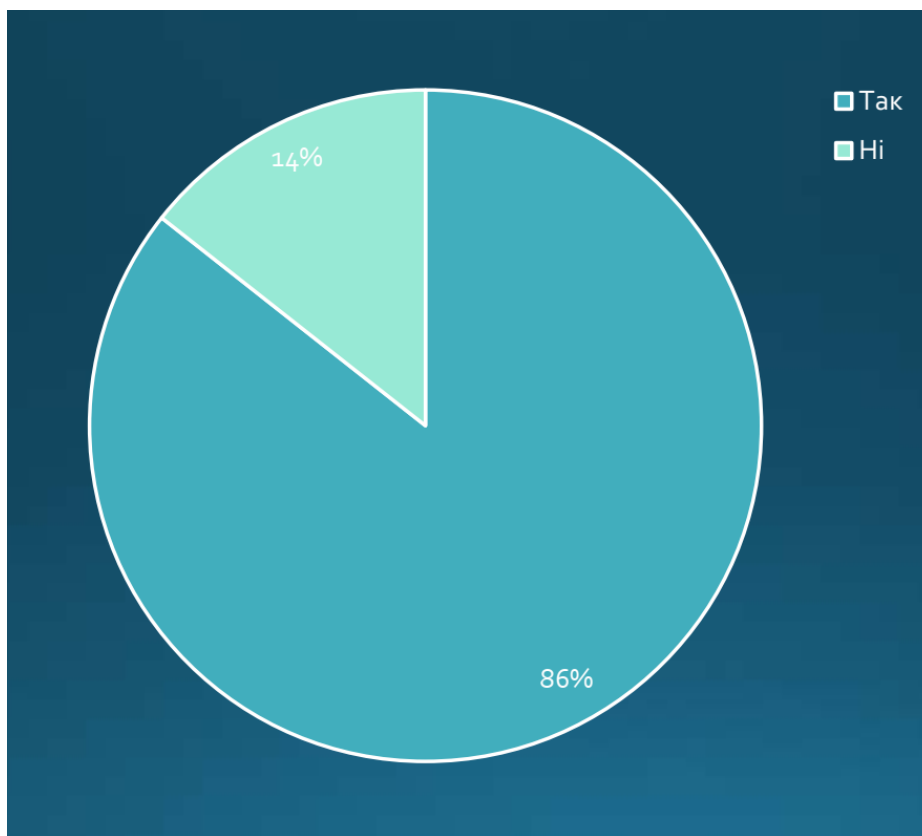


Рисунок 3.8 – Знання терміну «громадянська освіта»

57% визначили термін «громадянська освіта» як:

- освіта, яка сприяє розвитку громадянського суспільства, кращому розумінню прав та свобод людей.

33% визначили термін «громадянська освіта» як:

- додатковий вид освіти, який формує у людях уявлення, чим вони можуть допомогти країні, суспільству, іншим співгромадянам.

10% визначили термін «громадянська освіта» як:

- навчальні програми для самоосвіти, отримання додаткових знань та навичок.

На думку 57% опитаних, громадянська освіта відрізняється від інших видів освіти навчанням практичним аспектам громадянської взаємодії.

30% вважають, що відмінність у навчанні теорії громадянських прав і свобод, закономірностей суспільної взаємодії.

13% вважають, що відмінність у розширенні наукових знань, ерудиції та кругозору.

Яким має бути наповнення «громадянської освіти»?

На думку опитаних, громадянська освіта повинна включати навчання таким знанням/навичкам (рис. 3.9):



Рисунок 3.9 – Актуальні знання/навички громадянської освіти

55% опитаних шукають знання про правові відносини між органами влади та громадянами в країні. Бажають вивчати систему влади в країні. Глибокого вивчення законодавства та змін у законодавстві, що впливає на розвиток громадянського суспільства та держави.

42% опитаних шукають навички формування громадських організацій та об'єднань для вирішення конкретних соціальних проблем/потреб.

40% опитаних зацікавлені у психологічному аспекті: навички медіації, толерантність, креативне мислення, комунікативна ефективність, робота з запереченнями.

39% опитаних шукають підвищення особистих якостей: в управлінні проєктами, тайм-менеджменті, стратегічному мисленні, лідерських якостях.

39% опитаних зацікавлені у фінансовому аспекті: залучення фінансів до громадських проєктів, управління бюджетами, економічний розвиток громад.

37% опитаних шукають сучасні теми із самоврядування – розвиток ОСББ, які можливості надає адміністративна реформа, вплив громад на розвиток регіонів.

31% опитаних зацікавлені у навичках створення інформаційного впливу на суспільство, PR-технології; залучення соціологічних досліджень до вивчення питань розвитку громадянського суспільства

30% опитаних шукають глибокого вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду (успіхи та провали) у побудові громадянського суспільства в різних країнах.

22% опитаних цікава волонтерська діяльність та добровольчі рухи.

22% опитаних шукають сучасний погляд на історію України загалом та на вивчення історії України новітнього періоду, у тому числі проблеми, пов'язані з виникненням та розвитком олігархічного устрою країни.

19% опитаних цікавить в громадянській освіті проблематика формування груп та рухів громадського тиску для вирішення масштабних суспільних проблем/питань.

Який результат очікують респонденти отримати завдяки «громадянській освіті» (рис. 3.10)?

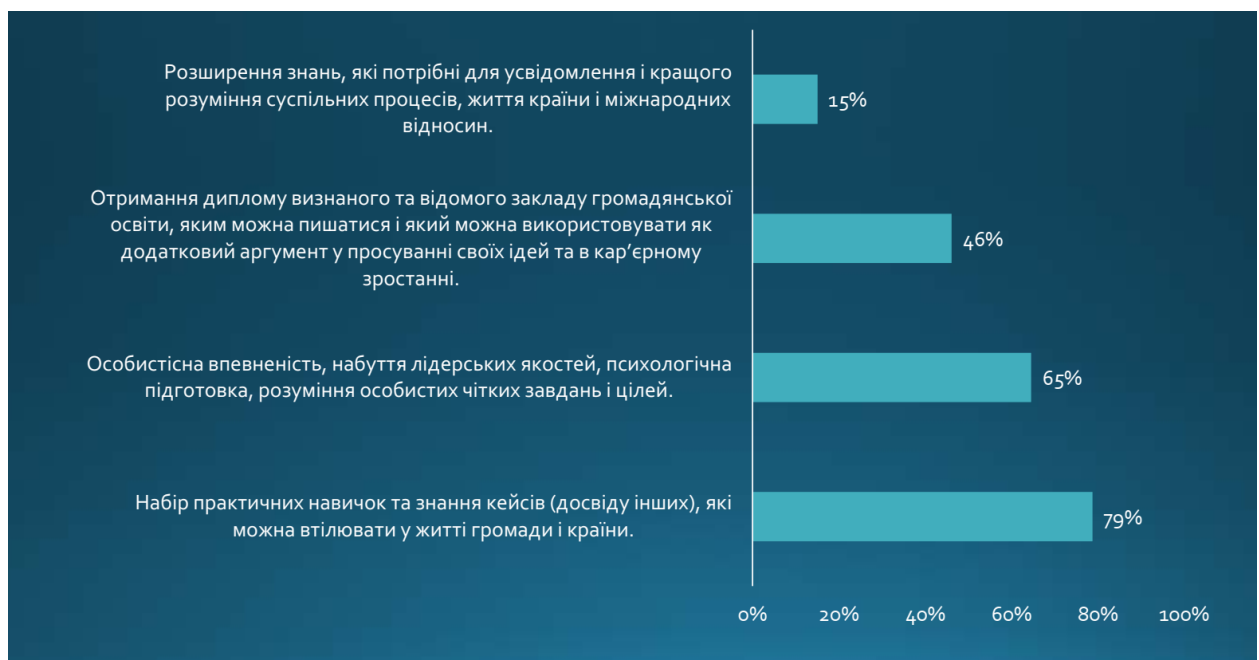


Рисунок 3.10 – Очікуваний результат від громадянської освіти.

79% опитаних вважають оптимальним результатом отримання набору практичних навичок та знання кейсів (досвіду інших), які можна втілювати у житті суспільства та країни.

65% опитаних очікують особистісної впевненості, набуття лідерських якостей, психологічної підготовки, розуміння особистих чітких завдань та цілей.

46% опитаних очікують на отримання диплома/сертифіката визнаного та відомого закладу громадянської освіти, яким можна пишатися і який можна використовувати як додатковий аргумент у просуванні своїх ідей та в кар'єрному зростанні.

15% опитаних хочуть розширення знань, необхідних для усвідомлення та кращого розуміння суспільних процесів, життя країни та міжнародних відносин.

Які висновки можна зробити з результатів опитування у цьому блоці?

Перше – респонденти зацікавлені у якісних змінах особистісно та у спільноті/громаді до яких себе зараховують. Зміни в суспільстві починаються з персональних змін, часто за принципом «маленьких кроків», які індивід робить. Саме тому серед очікувань від наповнення та очікуваних результатів навчання у сфері громадянської освіти так багато посилянь до теми особистісного та професійного зростання, формування бачення індивідуумом розвитку суспільства та конкретних навичок та інструментів для розвитку інституцій, що забезпечують стійкий розвиток держави та спільнот, до яких себе зараховують респонденти.

Друге – опитані хочуть розібратися в тих сферах, у яких вони не можуть більше грати пасивну роль: органи самоврядування та вплив на інституції; житлово-комунальна сфера, освіта, медицина, політична діяльність та суспільно-правова сфера. Завдяки процесу формування громадянських компетентностей все більше громадян заявляють через дії про своє право та готовність брати відповідальність на себе, а не пасивно чекати на невизначеного когось.

Третє – респонденти шукають знань та навичок готовності до тих стрімких змін, що відбуваються довкола у сучасному світі. Професії швидко старіють чи зникають. Світові тренди мінливі як біржові індекси. Тотальна турбулентність та ніякої стабільності. Ці умови вимагають нових навичок та умінь, основне – вміння швидко та якісно навчатися новому та вміти про це комунікувати у сучасному цифровому світі.

Результати опитування за категоріями «приєднання до громадянських ініціатив за останні 5 років», «яких знань не вистачає, щоб брати активну участь у житті суспільства»:

На запитання респондентам про їхнє залучення до громадянських ініціатив/проектів за останні 5 років:

13% відповіли, що постійно задіяні в одному або кількох цивільних проектах;

63% опитаних відповіли, що приєднуються в міру можливостей, за умови, що тема їм цікава;

24% не залучені до діяльності громадянських ініціатив або роблять це не часто.

На запитання «Яких знань/навичок не вистачає для такого залучення до життя громадянського суспільства?»:

50% відповіли, що їм достатньо знань і розумінь, і вони залучені;

23% найближчим часом не планують брати участь у житті суспільства;

На особливу увагу заслуговують відповіді 27%, які вказали яких знань їм не вистачає:

8,6% респондентів вказали нестачу лідерських якостей та невміння ставити чіткі цілі та завдання;

5,7% вказали на брак практичних навичок;

4,4% вказали на брак правових знань та юридичну підготовку респондентів;

3,2% скаржилися на брак часу для громадської діяльності;

1,5% не вистачає знань в управлінні фінансами, залученні бюджетів (фандрейзинг), плануванні проектів;

0,6% послалися на брак знань/навичок створення інформаційного впливу на суспільство, PR технології;

0,3% не вистачає команди та комунікації з однодумцями;

0,3% борються з незнанням іноземних мов.

Респонденти, які вказали на брак знань, дають чіткий запит на необхідні навчальні програми/курси/тренінги. Лідерські якості та навички в сукупності з розумінням алгоритмів функціонування громадянського суспільства та ініціатив, а також умінням організувати свій час та визначити пріоритети можуть стати драйвером залучення майже 20% громадян до спільнот та NGO. Ці знання фактично впливають зростання якості громадянського суспільства як такого. А вміння комунікувати та будувати мережі та команди забезпечують йому стійкість та публічність.

Результати опитування за категорією «Громадянська освіта на платформі дистанційної громадянської освіти www.vumonline.ua:

На запитання «Як змінилося життя чи робота завдяки курсам на платформі vumonline.ua»:

56% відповіли, що отримали для своєї роботи знання;

26% відповіли, що отримали позитивні емоції від навчання та спілкування;

10% знайшли для себе новий цікавий проект;

5% познайомились із цікавими людьми.

На запитання «Що найбільше сподобалося у ВУМ online?»:

61% вказали на актуальність навчальних курсів;

46% якість матеріалів розміщених на платформі;

36% кількість доступних матеріалів;

34% суспільну значущість проекту;

20% високо оцінили викладачів учнів у курсах.

Здивували результати відповідей на запитання «Чи розглядали респонденти альтернативи платформі vumonline.ua?»: 77% відповіли «Ні».

Інші 23% вказали, що користуються:

14% – Prometheus;

2% – EdEra;

2% – Coursera;

2% – Дія. Цифрова освіта;

1% – Освітній хаб Києва;

1% – DESPRO.

Тут слід зауважити, що, на нашу думку, 77% користувачів, які не шукають альтернативи, влаштовує багатство вибору навчальних курсів у тематиці громадянської освіти на платформі ВУМ. Але тут криється і проблема. Багато користувачів не хочуть великої кількості аккаунтів і паролів і йдуть знайомими алгоритмами. Тобто можна зробити висновок, що у людей, які цікавляться громадянською освітою, можливо, низький рівень цифрової грамотності або обмежений час на навчання.

Лише 14% з Prometheus та 2% з EdEra говорять про те, що аудиторія vumonline.ua унікальна і фокус на громадській освіті та розвитку громадянських компетентностей має чіткий та конкретний запит. І платформа ВУМ на нього відповідає і якісно, і тематично.

При цьому респонденти вказали, що їм не вистачає або на що є додатковий запит на платформі vumonline.ua:

30% – хочуть більше тим із психології;

26% – шукають інформації про діючі цивільні проекти, до яких можна приєднатися;

23% – просять більше курсів з PR, комунікації та інформаційних технологій;

21% – просять більше правової підготовки;

17% – просять більше інформації про технології для ефективного життя в сучасному суспільстві;

15% – більше курсів про фінанси;

21% – вказали, що їм достатньо тем та курсів для навчання.

Важливо відзначити, що на запитання «Чи відчують респонденти практичність громадянської освіти?»: 82% відповіли «Так», 14% відповіли «Ні».

Користь громадянської освіти відображається:

на громадській діяльності – 45%;

на екологічній діяльності та в галузі ЦУР – 18%;

в царині фінансової грамотності – 7%;

управлінні ОСББ та спільної власності – 5%;

підприємницькій діяльності – 4%;

на особистісному розвитку – 1%;

освітній діяльності – 1%;

професійній діяльності (без уточнень) – 1%.

З вищевикладеної інформації можна зробити висновок, що платформа дистанційної громадянської освіти vimonline.ua стала важливою складовою українського громадянського суспільства та відповідає запитам та інтересам українського суспільства. Дистанційний формат отримання знань може бути зручним та ефективним, а в умовах карантину, пов'язаного з пандемією коронавірусу у світі, є важливою складовою розвитку громадянського суспільства як такого.

3.2 Дорожня карта впровадження освітньої реформи на базі коопетиційної моделі інституційного партнерства (КМІП)

У поточних умовах зростає важливість ефективності реформування ринку освітніх послуг, що має забезпечити досягнення всіх стратегічних цілей, визначених у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [91], з адаптованістю до умов, в яких наразі в Україні реалізуються стратегічні управлінські впливи, що передбачається зокрема врахувати в Плані відновлення «Освіта і наука» [92].

Освітня реформа має бути спрямована на надання конкурентоспроможних освітніх послуг з урахуванням їх особливостей, а саме:

- суспільної значущості, оскільки їх результатом є покращення характеристик людського потенціалу як основи сталого розвитку. У разі високої якості освітніх послуг генеруються значні позитивні зовнішні ефекти з часовими лагами, поза сферою їх споживання;

- процесної специфіки: процес споживання освітньої послуги пов'язаний з процесом її виробництва, при цьому характерною є часова тривалість з переходом на домінуючу стратегію «навчання впродовж життя», хоча окремі компоненти освітніх послуг можуть мати конкретну тривалість;

- дуалістичного характеру. По перше, освітня послуга не може бути відокремлена від джерела надання – освітнього провайдера, що спричиняє їх нерозривний зв'язок: якість змінюється у зв'язку зі зміною кваліфікації персоналу, матеріально-технічної бази та інших невіддільних від навчального процесу елементів. По друге, якість залежить від споживача (рівнем засвоєння знань та навичок), при цьому її можливо оцінити лише у довгостроковій перспективі після отримання, зазвичай третьою стороною – освітнім провайдером вищого рівня або роботодавцем;

- нематеріальності, оскільки освітня послуга не може накопичуватися, а характер взаємодії стосується не матеріального об'єкта, а є нематеріальним.

Складність освітньої реформи зумовлена значною кількістю стейкхолдерів (рис. 3.11), інтереси яких часто є протилежними.

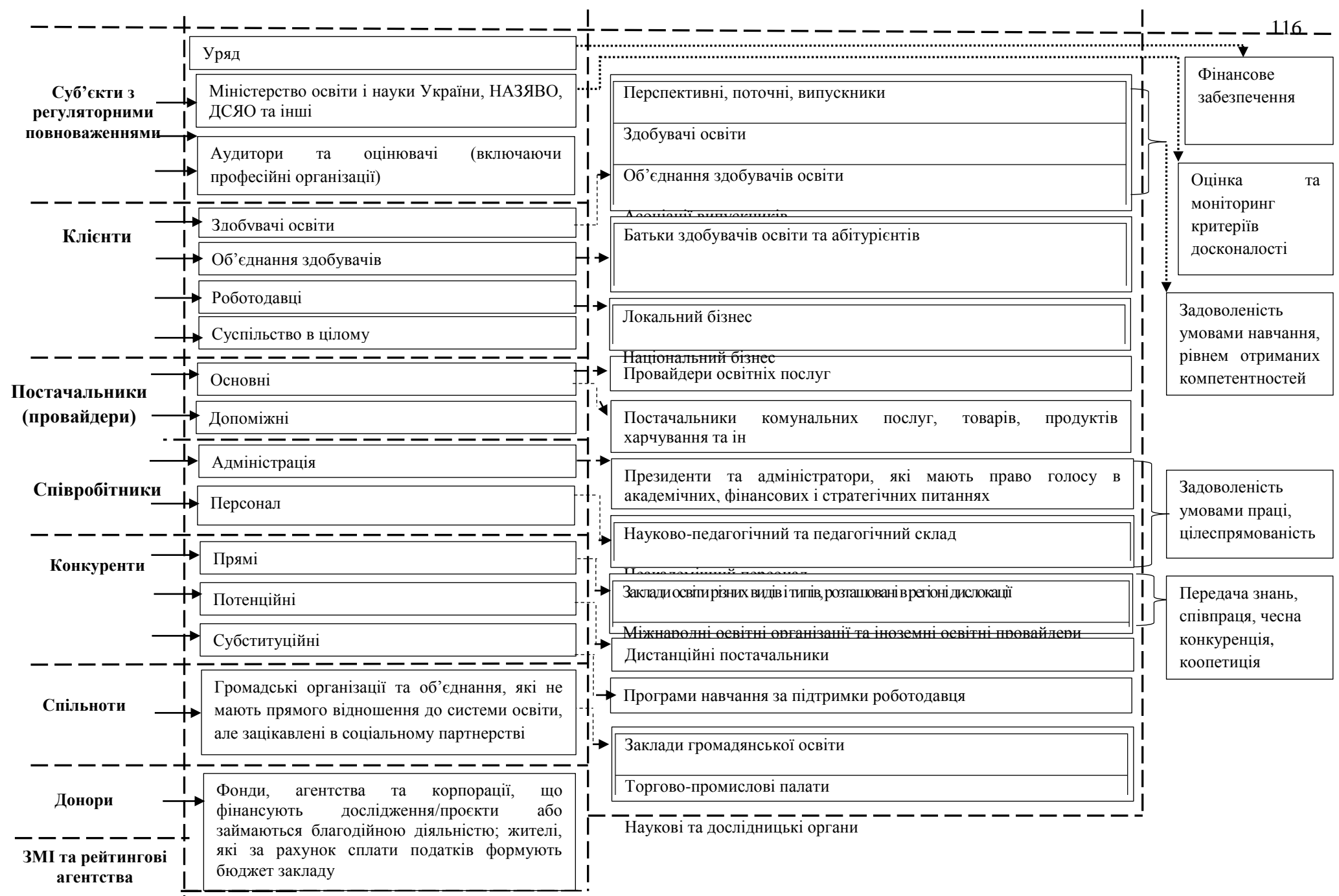


Рисунок 3.11 – Стейкхолдери освітньої реформи

Дорожня карта впровадження освітньої реформи, яка передбачатиме відновлення в післявоєнний період, має враховувати наступні ключові виклики, наведені на рисунку 3.12.



Рисунок 3.12 – Специфіка формування Дорожньої карти впровадження освітньої реформи в сучасних умовах [узагальнено автором]

Для розробки дорожньої карти впровадження освітньої реформи на базі КМП вважасмо за доцільне сформувати наступні укрупнені групи, як це представлено на рисунку 3.13.



Рисунок 3.13 – Ключові стейкхолдери дорожньої карти впровадження освітньої реформи

У межах цього дослідження пропонуємо розглядати їх за наступними блоками.

Блок «Провайдери освітніх послуг» – освітні установи, які безпосередньо надають освітні послуги кінцевим споживачам.

Блок «Інфраструктура та технології» – компанії та державні інституції, які надають провайдерам освітніх послуг ресурси різного типу, цифрові продукти, сервіси та рішення, підсилюючи їхню ціннісну пропозицію та якість освітніх послуг для споживачів.

Блок «Регуляція та контроль» – це суб’єкти державного регулювання (Комітет Верховної ради України, Міністерство освіти і науки України, ДСЯО, НАЗЯВО), які створюють правила взаємодії провайдерів освітніх послуг та контролюють їх дотримання.

Блок «Експертиза» – це різноманітні інституції (ЗМІ, консалтингові компанії, міжнародні донори, бізнес-асоціації та асоціації роботодавців, галузеві об’єднання), які своїми сервісами та рішеннями створюють підґрунтя для підвищення якості освітніх послуг та ефективності функціонування провайдерів освітніх послуг.

Дорожню карту впровадження освітньої реформи в сучасних умовах композиційно пропонуємо формувати за елементами, представленими на рисунку 3.14.



Рисунок 3.14 – Елементи Дорожньої карти впровадження освітньої реформи [авторська розробка]

Слід наголосити на тому, що результати реалізації Дорожньої карти впровадження освітньої реформи визначається обраною стратегією та комплексом механізмів, інструментів та процесів, що мають забезпечити досягнення поставлених у ній стратегічних цілей, в тому числі обраною для цього концептуальною моделлю, яка має створити базові патерни в ухваленні стратегічних управлінських рішень.

Враховуючи умови реалізації та виявлені виклики освітній сфері вважаємо, що в теоретико-методологічну основу її формування має бути покладена коопетиційна модель інституційного партнерства (КМІП), що передбачає «...поєднання конкуренції і кооперації в один тип відносин» та є «...стратегією, спрямованою на використання синергії, яка є результатом діяльності підприємств у мережі та їх відповідні конфігурації з врахуванням учасників секторів чи ринків» [93].

У найбільш загальному визначенні «coopetition» (конкуперація, коопетиція) – це стратегія взаємодії, яка збалансовує суперництво та призводить до співпраці між конкурентами для отримання взаємних вигід та конкурентних переваг над іншими учасниками ринку

Систематизувавши напрацювання науковців у цій сфері, зроблено наступні висновки:

- у найбільш загальному вигляді КМІП відбиває логіку діяльності провайдерів на ринку освітніх послуг, і є формалізованою стратегічною системою, що збалансовує конкуренцію та кооперацію з усіма елементами та системами управління (ресурси, процеси, фінансові показники тощо). У цьому контексті КМІП є способом створення ціннісної пропозиції, що відповідає потребам споживачів, забезпечує досягнення цілей діяльності на ринку провайдерів освітніх послуг та досягнення цілей суспільства в цілому;

- КМІП в освітній сфері визначає ключові напрями співпраці ключових стейкхолдерів, що стосується певних функцій створення ціннісної пропозиції для споживачів насамперед спільного надання освітніх послуг, діяльності R&D (прояв коопераційних відносин віддаляється від споживачів

освітніх послуг та зосереджується), а конкуренція – обслуговування споживачів освітніх послуг та формування освітніх пропозицій (прояв конкурентних відносин наближається до споживачів освітніх послуг);

- при формуванні та / або трансформації КМПП її учасники мають визначити ключові компоненти коопетиції, що забезпечують досягнення стратегічних цілей та реалізацію стратегії та на цій основі найефективніше створення ціннісних пропозицій для споживачів;

- компонентний склад КМПП представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Компонентний склад КМПП

Компонент	Характеристика	Поле формалізованих критеріїв
Ціннісні пропозиції	Опис освітніх послуг, що виділяють провайдера серед конкурентів та створюють цінність, що відповідає потребам споживачів	Параметри, що визначають диверсифікованість видів освітньої діяльності та освітніх послуг. Цінові та якісні характеристики освітніх послуг.
Способи надання освітніх послуг	Опис способів надання освітніх послуг. Роль цифрових каналів	Параметри, що визначають диверсифікованість каналів надання освітніх послуг
Ключові ресурси	Опис найбільш важливих фінансових, матеріально-технічних, кадрових, інформаційних ресурсів, процесів та компетенцій провайдерів освітніх послуг, необхідних для створення ціннісних пропозицій для споживачів	Параметри достатності, спроможності менеджменту провайдерів освітніх послуг забезпечувати ефективно використання ресурсів

Джерело: [узагальнено автором]

КМПП – це така організація надання освітніх послуг, що передбачає створення ціннісних пропозицій з використанням ключових ресурсів декількох провайдерів (Блок «Провайдери освітніх послуг»), у тому числі іноземних, а також, за необхідності, з використанням ресурсів інших організацій (науково-дослідні, медичні, культурні, спортивні та інші організації, що формують Блок «Інфраструктура та технології»).

У рамках КМІП провайдери освітніх послуг надають свої ресурси різних типів (кадрові, матеріально-технічні та інші) для максимально ефективного надання освітніх послуг та створення ціннісної пропозиції.

Якщо у рамках КМІП як організація-партнер виступає не провайдер освітніх послуг, то як ресурси як правило розглядаються ті види їх діяльності, які відповідають специфіці освітньої послуги, підвищують її ефективність та конкурентоспроможність. При цьому ці ресурси (кадрові, виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, цифрові та інші) не можуть бути відтворені провайдером освітніх послуг, який здійснює освітню діяльність.

Як базовий підхід для таксономії КМІП пропонуємо використовувати склад учасників, що його формують.

До першої групи входять типи КМІП, що передбачають коопетицію виключно провайдерів освітніх послуг («провайдери освітніх послуг – провайдери освітніх послуг»).

В останні роки визначено низку переваг для співробітництва між освітніми організаціями, і є докази того, що механізми коопетиції можуть мати позитивний вплив на функціонування провайдерів освітніх послуг та результати здобувачів освіти. До числа переваг КМІП такого типу включають підвищення якості освітніх послуг, оскільки партнери збагачують освітні політики, методи навчання та викладання, збільшують організаційний потенціал та отримують більшу стійкість до зовнішніх змін [94]. Однак коопетиція не завжди забезпечує досягнення цих переваг. Дослідження виявили, що для того, щоб ці переваги були реалізовані, потрібна наявність ряду факторів, таких як довіра та переваги для кожного партнера, а також для освітньої мережі в цілому [94].

Реалізація КМІП цього типу може передбачати:

1) включення освітніх компонентів (модулів) освітніх програм інших провайдерів освітніх послуг.

У цьому форматі частина модулів освітніх програм провайдера освітніх послуг включається як складова освітньої програми базового освітнього

закладу. Базовий освітній заклад на основі договірних відносин спрямовує здобувачів для вивчення цих освітніх компонентів (модулів) до організації-партнера, а потім здійснює трансфер відповідно до затверджених процедур;

2) модель «індивідуальний вибір». Здобувачу освіти надається право самостійно обрати необхідний йому освітній компонент (модуль) для освоєння в іншому освітньому закладі, в тому числі закордонному.

Формат взаємодії провайдерів освітніх послуг у рамках цього типу може бути як традиційним, так і віртуальним, що особливо актуальне в поточних умовах функціонування освітніх установ України.

Другий тип КМІП за цією ознакою передбачає розширення якісного складу партнерів із залученням до них представників професійного середовища («провайдери освітніх послуг» – «інфраструктура та технології»).

Це освітні програми, до реалізації яких залучаються організації, які не здійснюють освітню діяльність (наприклад, наукові організації, дослідницькі інститути та центри, промислові партнери), що надають свою матеріально-технічну базу та інші ресурси, насамперед для практикоорієнтованого навчання, у тому числі для проведення практик.

У цьому випадку освітня програма розробляється та затверджується провайдером освітніх послуг за погодженням з організаціями-партнерами.

Найпростішим шляхом у реалізації цього формату КМІП є включення до освітньої програми освітніх компонентів (модулів), що реалізуються з використанням потенціалу партнерів.

Стимулювання такого формату КМІП здійснюється представниками Блоку «Регуляція та контроль» – ДСЯО та НАЗЯВО, які включили критерій залучення роботодавців до організації та реалізації освітнього процесу та проведення аудиторних занять як обов'язків при акредитації.

Співпраця може передбачати «...спільне виконання науково-дослідних робіт, організацію стажування педагогічних та науково-педагогічних кадрів на виробництві, трансфер технологій та інноваційність», «організацію та проведення навчальних занять, управління науковими проектами та/або

складання пропозицій щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності тощо» [95].

Реалізація КМІП цього типу дозволяє отримати ряд важливих переваг як на рівні учасників, так і на рівні країни в цілому (рис. 3.15).



Рисунок 3.15 – Переваги КМІП у форматі «провайдери освітніх послуг – «інфраструктура та технології»» [узагальнено автором]

Третій тип КМІП – це модель «базова організація – академічний інститут – підприємство». Використання потенціалу наукових співробітників академічних інститутів в освітньому процесі, що ґрунтується на вирішенні

завдань реального виробництва через проєктне навчання, суттєво розширює можливості підготовки насамперед здобувачів вищої та фахової перед вищої освіти. Наявні фундаментальні розробки вчених активуються у процесі спільної роботи з вирішенням поставлених навчальних завдань.

Така взаємодія переростає у спільні дослідження та впровадження їх результатів у професійну діяльність. Участь у процесі навчаються формує якості, необхідних інноваційної професійної діяльності.

Вибір типу КМПП визначається цілями, для досягнення яких вона реалізується, характеристиками учасників моделі, рівнем освіти, ресурсним потенціалом учасників тощо.

Поглиблена таксономія передбачає поділ КМПП за:

- домінантним типом відносин (коопераційно-коопетиційна (домінування кооперації), збалансована (співпраця та конкуренція проявляються однаковою мірою в межах наявної взаємодії); конкурентно-коопетиційна (проявляється більше конкурентних відносин, ніж співпраці);
- масштабом (глобальні, макроекономічні, мезоекономічні);
- рівнем сконцентрованості (концентровані, сегментовані, диверсифіковані);
- моделлю формування учасників (білатеральна проста та мережева проста);
- кількістю дій у ланцюгу створення ціннісної пропозиції (білатеральна складна та мережева складна).

Комбінуючи зазначені вище таксономічні ознаки, можливо формувати матрицю можливих видів КМПП.

Роль держави в КМПП полягає у формуванні регуляторного середовища, яке сприятиме досягненню поставлених перед нею цілей з мінімальними витратами, мотивуватиме до їх створення та розвитку. У підсумку це сформує основу для досягнення цілей реформування ринку освітніх послуг.

Узагальнивши зазначене вище, пропонуємо Дорожню карту впровадження освітньої реформи на базі коопетиційної моделі інституційного партнерства розробляти за технологією, наведеною на рисунку 3.16.

Отже, розроблені концептуальні засади формування дорожньої карти впровадження освітньої реформи, що на відміну від наявних ґрунтуються на теорії коопетиції, передбачають створення коопетиційної моделі інституційного партнерства, в якому внаслідок розвитку ринково-когерентних (залучені суб'єкти блоку «інфраструктура та технології») та суспільно-когерентних взаємодій (залучені провайдери освітніх послуг та науково-академічне середовище) забезпечується гармонізація щодо досягнення цілей реформування ринку освітніх послуг за визначеними в стратегії реформування таргетами.

3.3 Формування конкурентного середовища у освітньому просторі: роль освітніх провайдерів

Освіта (усіх рівнів, а особливо – вища) стала величезним глобальним ринком і відчуває усі зміни, які впливають на суспільство 21-го століття – все більша глобалізація, цифровізація та динамічний середовище розвитку. Майбутнє академічних кіл є і буде складним та невизначеним, деякі дослідники дивляться на це майбутнє з оптимізмом, тоді як інші передбачають сценарії майже апокаліптичні.

Більшість досліджень поточного та майбутнього стану вищої освіти сходяться на кількох висновках. Одним із таких висновків є те, що ділова етика та практика стають прийнятними у вищій освіті. Деякі автори наголошують на необхідності адаптації чистої ринкової та маркетингової логіки до університетського середовища [96]. Інше відносно поширене твердження полягає в тому, що заклади вищої освіти (ЗВО) мають розробити конкурентні стратегії для оцінки рушійних сил змін, розробити адекватні відповіді на такі зміни та розробити політику та стратегічні напрями розвитку, які призведуть до еволюції (або навіть революції) у галузі.

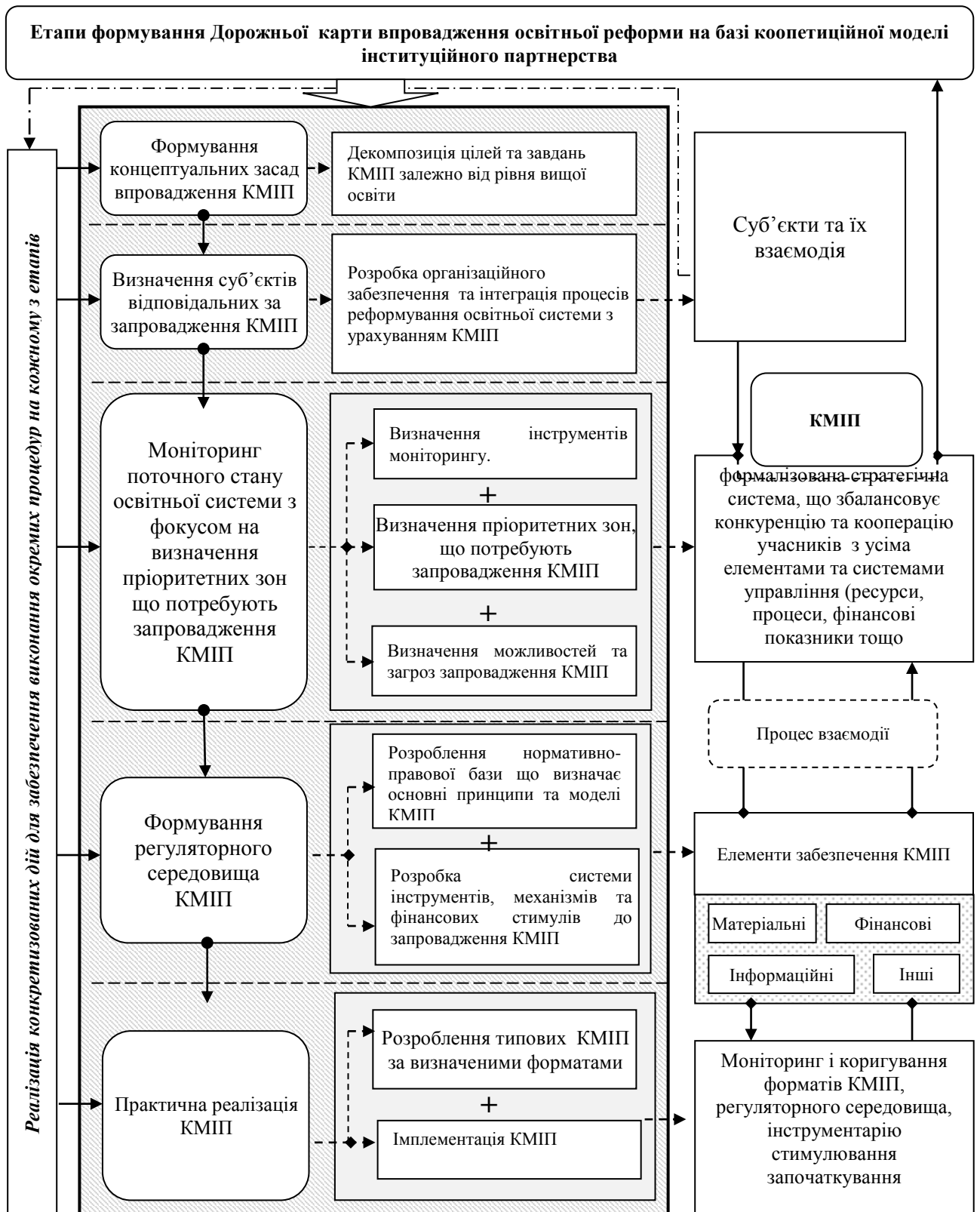


Рисунок 3.16 – Етапи формування Дорожньої карти впровадження освітньої реформи на базі коопетиційної моделі інституційного партнерства [розроблено автором]

Університети, як освітні провайдери, мають три основні місії: викладання, дослідження та державне обслуговування. Ці місії завжди конфліктували одна з одною. Це стало ще більш помітним останніми роками, оскільки середовище сектору вищої освіти стає все більш ринковим у цілому світі. З одного боку, щоб вижити, заклади вищої освіти повинні поводитися як прибуткові організації, ставлячи на перше місце створення доходу. З іншого боку, вони також повинні виконувати роль некомерційних організацій, віддаючи пріоритет суспільному благу та слугуючи провайдерами знань і розвиваючи освітню галузь.

Тут ми приймаємо передумову, що суспільний характер вищої освіти (тобто, її роль як суспільного блага) є однією з її основних характеристик [97], незважаючи на спостереження, що деякі установи піддаються спокусі знехтувати суспільними аспектами в гонитві за прибутком і престижем. Таким чином, будь-яке обговорення стратегії в цьому секторі має ретельно враховувати суспільний масштаб і характер залучених організацій. Це означає, що, працюючи над розробкою свого майбутнього, певний заклад вищої освіти повинен зосереджуватися як на організаційному рівні (тобто, підтримувати свою здатність конкурувати на освітньому ринку послуг), так і на галузевому (секторальному) рівні (тобто підтримувати свою здатність створювати цінність для всього суспільства шляхом створення та поширення знань [98]).

Протягом десятиліття сфера освіти, особливо в Європі, але також і в інших країнах світу – зазнала суттєвої дерегуляції, і, як наслідок, сектор зараз стикається з більшими викликами реагувати на конкурентне середовище. Незважаючи на певну дерегуляцію (підвищення самостійності закладів освіти у прийнятті рішень про свою роботу), уряди та інші наднаціональні організації продовжують робити свій внесок – і, ймовірно, продовжуватимуть робити свій внесок у найближчому майбутньому – шляхом різноманітних галузевих втручань, починаючи від нормативних актів, політики та рекомендацій до процедур і стандартів забезпечення якості

освіти та громадський контроль за розподілом ресурсів [99]. Проте освітні провайдери можуть бути недостатньо задоволеними рівнем такого втручання, і вони й надалі повинні розробляти адекватні стратегії, які дозволять їм розвивати нове середовище дедалі більш конкурентного освітнього ринку.

Відповідно **метою даного дослідження** є оцінювання стану розвитку вищої освіти, надаючи оновлену картину ключових тенденцій, які слід враховувати особам, які приймають рішення з огляду на розвиток конкуренції у галузі освіти.

Результати дослідження. Систематизуючи наявну ситуацію на освітньому ринку та роль освітніх провайдерів на ньому, як відправну точку, визначено ключові тенденції, що впливають на сьогоdnішній сектор вищої освіти. Табл. 1 представляє собою синтез восьми тенденцій, які можна спостерігати, та які класифіковані у форматі класичного SWOT-аналізу. За допомогою такого підходу можна допомогти керівникам університетів і політикам (особам, що приймають рішення на регіональному та національному рівні) підготуватися та мати можливість діяти на упередження – для запобігання потенційним майбутнім кризам.

Такий аналіз підкреслює той факт, що хоча багато тенденцій, з якими стикається галузь, наразі добре відомі та мають прямі стратегічні наслідки (наприклад, необхідність збереження принципу суспільного блага як важливого компонента місії університету, необхідність прийняти стратегії формування бюджету, щоб збалансувати зменшення державного фінансування), кілька інших тенденцій мають багатогранний вплив на вищу освіту і вимагають подальшого обговорення. Наприклад, процес дерегуляції, який галузь зазнала останніми роками, зменшив захист, сформованим громадськими інституціями, що дозволяв простіше входити новим учасникам ринку. Водночас, дерегуляція підвищила автономію тих самих установ у виборі конкурентних стратегій і розподілі ресурсів.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз поточних ключових тенденцій, що впливають на вищу освіту

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Основне джерело талантів та інноваційності суспільства</i> <ul style="list-style-type: none"> - Інституціоналізована державна послуга з суспільною місією - Важливий постачальник знань та інновацій • <i>Національний драйвер і глобальні представники</i> <ul style="list-style-type: none"> - Вища освіта як внутрішній ресурс, двигун зростання та економічного відновлення - Міжнародна експансія та глобальне поширення знань 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Значна затримка у впровадженні ділової практики у ЗВО</i> <ul style="list-style-type: none"> - Традиція бути державною службою, фінансованою та захищеною державою - Опір викладачів та співробітників • <i>Низька чутливість до змін у корпоративному світі</i> <ul style="list-style-type: none"> - Недостатня адаптація освітніх програм і навчальних планів до потреб роботодавців і очікувань самих випускників - Дослідницькі стратегії «публікуй або загинь», які призводить до суто академічних публікацій без урахування інших зацікавлених сторін
Можливості	Погрози
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Середовище вищої освіти, яке швидко розвивається завдяки ІКТ</i> <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток нових ринків, потенційне підвищення продуктивності та можливості брендингу - Розвиток як загальних знань, так і мережевого суспільства • <i>Швидка трансформація, спричинена соціально-демографічними зрушеннями</i> <ul style="list-style-type: none"> - Міленіали, які шукають розширення освітнього досвіду - Загально світове зростання та зміна кількості студентів 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Постійне зменшення державного фінансування</i> <ul style="list-style-type: none"> - Необхідність зовнішнього фандрайзингу та збільшення самофінансування - Потреба в маркетингових дослідженнях освітньої діяльності, потенційно знижуються академічні стандарти та якості освіти • <i>Все більш конкурентне середовище</i> <ul style="list-style-type: none"> - Внутрішня дерегуляція веде до появи нових учасників на ринку - Глобалізація розширює конкуренцію до міжнародного масштабу

Інший приклад стосується дедалі вищого ступеню, до якого заклади вищої освіти стають міжнародними (інтернаціоналізуються). З одного боку, така інтернаціоналізація забезпечує університети доступом до великої кількості талантів (здобувачі освіти, викладачі) та інших видів ресурсів. Але,

з іншого боку, це наражає університети на інших конкурентів, які прагнуть захопити ті самі ресурси. По суті, інтернаціоналізація змушує університети конкурувати не лише на національному, а й на міжнародному (чи як мінімум регіональному) рівні; ці два змагальні рівні є різними за своїми особливостями функціонування, але живлять одна одну [100].

Детальний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, свідчить про те, що сектор вищої освіти повинен відповісти на наступні три основні виклики (та відповідно ключові завдання) для освіти:

1. Підвищення престижу навчального закладу та його частки на глобальному освітньому ринку, що консолідується.

2. Глибше сприймати підприємницьке мислення з відповідним способом роботи та підходами до прийняття рішень.

3. Розширити зв'язки, способи взаємодії та спільного створення додаткової вартості із ключовими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

У таблиці 3.3, наведено набір стратегічних рішень (кроків), яких заклади вищої освіти можуть дотримуватися для вирішення цих проблем.

Конкуренція в академічному середовищі завжди була відчутною, і університети звикли конкурувати за статус і рейтинг, талант і фінансування з боку державних чи приватних інвесторів.

Основний фокус ЗВО на підтримці інституційної репутації та послугах суспільству може бути збагачений чітким поглядом на те, як ринки оцінюють ці заклади, і на те, як ринкове становище можна використовувати для отримання ресурсів для майбутнього зростання, особливо в світлі скорочення прямого та непрямого державного фінансування. Зокрема, позиція університету на освітньому ринку має потенціал стати остаточним (найважливішим) індикатором якості ЗВО для багатьох стейкхолдерів. Щоб покращити свої позиції на ринку, ЗВО необхідно вирішувати основну проблему – підвищення свого престижу, а також своєї частки на ринку.

Таблиця 3.3 – Стратегічні рекомендації для підвищення конкурентоздатності ЗВО

Початкові дії	Стратегічна мета
<ul style="list-style-type: none"> • Престиж навчального закладу та цінність для суспільства - Зосередження діяльності на створенні суспільних благ, освіти та досконалості досліджень - Зменшення прямих і непрямих державних коштів спонукає ЗВО шукати приватні (альтернативні) джерела ресурсів та фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> • Гарантія ресурсів для стабільного зростання - Розроблення та застосування додаткових показників ефективності для вимірювання якості університетів і, зрештою, надання їм доступу до ресурсів для майбутнього розвитку; ринок (ринкова конкуренція між ЗВО) має оцінити, які університети заслуговують бути частиною ЗВО найвищої якості - Більш просунутий етап приватного збору коштів, використання репутації університету для того, щоб стати кращим партнером для вибору ключових стейкхолдерів (зокрема, випускників, а також студентів, викладачів, компаній тощо) та нові форми співпраці між університетом та рештою світу
<ul style="list-style-type: none"> • Нове управління у державному секторі - Оновлення підходів до стратегічного управління, маркетингових цілей і навчальних програм - Ключова роль науковців у підвищенні якості та репутації ЗВО - Збільшення інвестиції ресурсів для дослідницької діяльності та обмежена автономія в інвестиційних стратегіях (залежність від державного фінансування та розпорядження коштами) 	<ul style="list-style-type: none"> • Підприємницьке лідерство на усіх рівнях ЗВО - Чітко визначена та формалізована місія та стратегія, здатна застосовувати підприємницький підхід на всіх рівнях ЗВО - Провідна роль академічних керівників у сприянні якості та репутації ЗВО та активній участі в управлінні та прийнятті рішень - Збільшена автономія та підзвітність дозволяють більше контролювати ресурси та свободу вибору інвестиційних стратегій. Управління ЗВО повинно охоплювати більш складні та термінові бізнес-рішення (наприклад, ІКТ інфраструктура)
<ul style="list-style-type: none"> • Традиційні відносини з ключовими стейкхолдерами із використанням традиційних комунікацій - Технічно підковані студенти та представники компаній, а також різноманітні ІКТ-компетенції серед науковців - Виробництво знань за допомогою обмеженого набору веб-рішень - Традиційний процес навчання та різноманітне впровадження орієнтованих на учасників педагогічних прийомів, переважно в аудиторіях - Маркетинг послуг заснований на традиційних медіа та одностороння комунікація (ЗВО до навколишнього світу) 	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення зв'язків, способів взаємодії та спільне створення додаткової вартості із ключовими стейкхолдерами - Повноцінна орієнтація у новому технологічно-орієнтованому та мультимедійному середовищі, за допомогою ЗВО, які підтримують науковців, коли вони набувають необхідних навичок - Глибинна інтеграція принципів Web 2.0 та нетворкінг у дослідженнях - Нова конструкція процесів навчання та інфраструктури, спрямовані на спільне навчання за допомогою високоінтерактивної та реагуючої педагогіки - Діалог і спільна комунікація, використовуючи нові медіа (зокрема Web 2.0 і соціальні медіа) для звернення до різних аудиторій ЗВО за допомогою індивідуальних повідомлення (контактів)

Посилення конкуренції та масовізація освіти спонукали університети збільшувати свою частку ринку шляхом розширення та диверсифікації своїх освітніх пропозицій (щодо рівнів освіти та навчальних програм) та масштабу потенційних вступників для залучення та обслуговування нових підгруп, які раніше не були охоплені (або охоплені недостатньо).

Стратегії найкращих міжнародних всесвітньо визнаних ЗВО відображають ідею про те, що для вирішення проблеми підвищення престижу ЗВО особи, які приймають рішення, повинні зосереджуватися не лише на якості освіти та проведенні досліджень, але й на позиціонуванні своїх закладів у зовнішніх акредитаціях і рейтингах та у свідомості стейкхолдерів. Ключовою групою стейкхолдерів, яку слід розглядати в цьому контексті, є *випускники*, які стають дедалі важливішими. Ця стратегічна спрямованість має помітний вплив на методи та критерії, що використовуються для оцінки успішності закладів вищої освіти, і, зокрема, на показники ефективності, які використовуються для вимірювання якості університетів.

Наднаціональні організації та національні уряди відіграватимуть ключову роль у переосмисленні моделі *оцінювання освіти* та її адаптації до вимог ринку, зберігаючи при цьому соціальні масштаби ЗВО. Зокрема, відповідальні органи державної влади повинні забезпечити існування стійкої, добре фінансованої структури для підтримки зусиль ЗВО. Дійсно, у багатьох країнах такі теми, як забезпечення та покращення якості, підзвітність та кваліфікаційні рамки в секторі вищої освіти, піднялися на вершину порядку денного національної політики.

Наднаціональні організації та національні уряди відіграватимуть ключову роль у переосмисленні моделі оцінювання освіти та її адаптації до вимог ринку, зберігаючи при цьому соціальні масштаби закладів вищої освіти. Зокрема, відповідальні органи державної влади повинні забезпечити існування сталої, добре фінансованої структури для підтримки ЗВО. У багатьох країнах такі теми, як забезпечення та покращення якості освіти,

підзвітність та кваліфікаційні рамки у галузі вищої освіти, піднялися на вершину порядку денного національної політики.

Керівництво ЗВО та науковці, у свою чергу, повинні взяти на себе центральну роль у розробці нової системи оцінювання, сприяючи ініціативам «знизу вгору» та аналітичним центрам, щоб донести конкретні пропозиції до осіб, які приймають політичні та інституційні рішення, які враховують студентоцентричну та знаннєцентричну спрямованість ЗВО. Більше того, вони також повинні стати активними лідерами змін у своїх власних ЗВО, щоб переконатися, що ця нова логіка повністю зрозуміла та реалізована на всіх рівнях організації.

Альтернативний стратегічний фокус, який академічні керівники можуть прийняти, намагаючись підвищити ринковий статус своїх ЗВО, пов'язаний із здатністю університетських навчальних програм відповідати *мінливим вимогам ринку праці*. Зосереджуючись на можливості працевлаштування кандидатів, навчальні заклади вищої освіти отримують кращу видимість, зокрема у світлі рейтингів, які враховують, серед інших аспектів, кар'єрний розвиток випускників, – і, зрештою, сприятимуть більшому суспільному благу, підтримуючи відновлення економіки. У цьому контексті випускники, що працюють на підприємствах показують себе чудовими радниками.

Очікується, що практичні аспекти оновлення та розширення компетенцій стануть викликом для ЗВО. Загалом, університети повинні підтримувати свій академічний персонал і заохочувати його розвивати навички для нових педагогічних підходів, які були відкриті цифровими технологіями та які є актуальними для компаній. Такі навички надають можливість покращити якість викладання та навчання.

Ще один аспект підвищення ринкових позицій ЗВО стосується здатності не відставати від ІТ-розробок. Подібний розвиток зменшив і навіть усунув перешкоди для входу нових освітніх провайдерів, наприклад потребу у фізичному кампусі. Таким чином, традиційні університети тепер повинні

конкурувати з повноцінними приватними онлайн-університетами, невеликими приватними онлайн-курсами та масові онлайн курси, які завойовують суттєву частку ринку.

Університети повинні продовжувати приділяти першочергову увагу та сприяти орієнтованості на студента та його знання. Однак, щоб впоратися із мінливим світом, який характеризується обмеженими ресурсами (тобто, щоб адаптуватися до ринкових умов), академічні заклади повинні стати підприємливими, а менеджери повинні керуватися бізнес-мисленням у своїй діяльності, діяти як лідери та збалансовувати престиж та ринкові принципи у своїх рішеннях. Відповідно, ЗВО повинні зазнати серйозних змін з точки зору їх управлінського підходу. Керівництво кожного університету має взяти на себе зобов'язання щодо повного перегляду своєї стратегії, починаючи з перегляду місії, візії, цінностей і стратегічних орієнтирів навчального закладу. Прийняття підприємницького підходу означає, що науковці повинні стати академічними менеджерами, а це означає, що хоча вони продовжуватимуть робити внесок у якість та репутацію своїх відповідних ЗВО через викладання та дослідження, які залишатимуться ключовими компонентами їхньої діяльності, – їм також необхідно демонструвати більшу відданість управлінню своїми закладами.

Вирішення третьої основної проблеми (тобто розширення зв'язків, способів взаємодії та спільне створення додаткової вартості із ключовими **стейкхолдерами** з особливим акцентом на випускниках) передбачає повне оновлення та переформатування відносин з різними партнерами та розширення кількості точок дотику в цих відносинах. ЗВО варто зміцнювати мережеві зв'язки як засіб розширення доступу університетів до ресурсів і сприяння зв'язкам між університетами та галузевими структурами та їх здатності спільно створювати знання або пропонувати спільні програми та можливості для міждисциплінарних досліджень. Спроможність ЗВО вирішити цю проблему значною мірою залежить від того, якою мірою він

використовує сучасні інформаційні технології у своїх відносинах з різними зацікавленими сторонами.

Конкуренція у сфері вищої освіти фактично зараз не існує лише між окремими закладами та країнами, а стала інституційною, що призвело до багаторівневої форми конкуренції та перетворило університети на конкурентів. Ця конкуренція, як конкуренція за якість, яка стала більш організованою, глибокою та все більше ґрунтується на різноманітних засобах оцінювання. Зростаюча конкуренція породила нові категорії конкуренції, а також виникаючі альянси конкурентів, які належать до однієї категорії (наприклад, ліги чи асоціації).

Конкуренція між дослідницькими університетами не тільки здебільшого спрямована на дослідження, але й торкається широкого кола питань: конкуренція за студентів, гранти, відкриття, патенти, науковців, державні та приватні ресурси тощо. Мета такої конкуренції полягає в тому, щоб вийти за межі цієї неоднорідності та визначити більш загальні механізми, що діють у **конкуренції між дослідницькими університетами** [101].

Перша потенційна стратегія в основному базується на інших конкурентах та класичну теорію. У такому випадку *ціни* є центральними і основними рушійними силами конкуренції, оскільки конкуренти ведуть цінову війну. Конкуренція створює ринок, оскільки ціни формують конкуренцію: для певного продукту переможцем стане конкурент, який запропонує нижчу ціну. Це може спрацювати, лише за умови, як стверджує неокласичний економічний аналіз, усі продукти однакові. Однак це дуже нечасто стосується дослідницьких університетів. У більшості випадків, особливо для дослідницьких університетів, продукти відрізняються (є складними та багатокomпонентними), і їх складно порівняти.

У другій потенційній стратегії конкуренти в першу чергу стурбовані своїми *клієнтами*. Передумова полягає в тому, що існує різноманітність продуктів (як підкреслюється в посткейнсіанському аналізі) і що конкуренти

намагаються допомогти своїм клієнтам у їх виборі, використовуючи ціни як сигнали якості товарів – і як спосіб сортування товарів – оскільки якість невідома до укладання угоди. Ця стратегія може здатися більш актуальною для вищої освіти, але насправді конкуренція за клієнтів не часто зустрічається серед дослідницьких університетів з різних причин. Взяти, наприклад, конкуренцію для студентів. Якщо плату за навчання вважати ціною за навчання студентів, то вона не часто працює як сигнал якості викладання програм, навіть якщо масштаб обмежений дослідницькими університетами (які мають залучати найкращих студентів). По-перше, навчання все ще є часто безкоштовним (або майже безкоштовним) у багатьох країнах, де взагалі не існує стратегії визначення ціни. По-друге, у ситуаціях, коли стягується плата за навчання, зв'язок між вартістю навчання та якістю є слабким.

Конкуренція у освітній галузі останніми роками зростає та змінилася, оскільки університети стали конкурентами, конкурентні механізми стали більш формалізованими, а результати конкуренції стали більш кількісними, видимими та легкими для порівняння. Першим наслідком цієї еволюції конкуренції є трансформація управління ЗВО. Часто зміни та реформи були спрямовані на підвищення університетської автономії та запровадження практик управління, розроблених по суті у приватних фірмах, спонукаючи університети до більш стратегічної поведінки та заміни колегіальних стосунків на ієрархічні. Конкуренція сприяє управлінській поведінці керівників університетів, а останні використовують результати конкуренції як інструменти управління.

Це впливає на стосунки в дослідницьких університетах, оскільки деякі з науковців та викладачів по суті наділені конкуренцією (переможці та ті, хто безпосередньо бере участь у конкурентних змаганнях), а інші «терплять» (сприймають) конкуренцію. Це призводить до трансформації в управлінні людськими ресурсами в університетах [102].

Іншим наслідком конкуренції стає поступова зміна відносин між самими університетами. Конкуренція призводить до появи нових категорій ЗВО та створення формалізованих чи ні «альянсів» закладів, які об'єднують зусилля в інституціоналізовані мережі (асоціації, гільдії, ліги тощо) – на основі їх успіху в різноманітних конкурентних схемах. Проте такі альянси також сприяють новим формам співпраці між конкуруючими установами, які вони охоплюють. Наприклад, такі заклади частіше проводять спільні наукові дослідження чи беруть участь у конкурсах та грантах спільними командами.

Трансформація конкуренції між дослідницькими університетами та її наслідки ставлять питання про взаємодію на різних рівнях: взаємодія на індивідуальному, інституційному та національних рівнях. Важливо знати, як розвиток конкуренції та співробітництва на інституційному рівні впливає на кар'єру (наукову та викладацьку діяльність) окремих людей (працівників). У подібному аналізі слід враховувати навіть розташування дослідницьких підрозділів у конкурентоспроможних університетах порівняно з менш конкурентоспроможними університетами, а також національні та міжнародні дослідницькі мережі, у яких приймають участь університети [102].

Множинна конкуренція у вищій освіті означає, що індивідуальні та колективні учасники одночасно включені в декілька взаємопов'язаних змагань. Взаємозв'язок між цими окремими змаганнями призводить до складного зв'язку вимог, з якими доводиться стикатися учасникам. Взаємодія індивідуальної конкуренції призводить до складної системи вимог і винагород, яка формує як самих учасників вищої освіти, так і сучасну систему вищої освіти як таку.

Множинні конкуренції є соціально сконструйованим продуктом, який є результатом динаміки та взаємодії різних соціальних систем. Хоча цей процес можна спостерігати у глобальному масштабі, він розгортається складним, різноманітним і нестандартизованим способом у дуже різних національних та організаційних системах. Три різні типи соціальних систем – наукова система, держава та університетська організація – стали основними

рушійними силами цього процесу, і їх індивідуальна динаміка розвитку взаємно підсилює одна одну. Ця взаємодоповнювальна динаміка трьох систем призводить до інтенсифікації та примноження конкуренції в такій сфері, як академічні дослідження. Крім того, вони відкривають нові виміри конкуренції, наприклад, в академічному викладанні, сфері, де конкуренція традиційно не мала жодного значення. Це означає, що конкурентне середовище у вищій освіті стає дедалі складнішим, і в цьому середовищі окремі та організаційні суб'єкти мають справу з множинною конкуренцією. Процеси метризації (кількісного вимірювання) є надзвичайно важливими для всіх трьох систем, а також їх динаміка та взаємозв'язки [103].

Креативність та інновації мають вирішальне значення у вищій освіті та науці, а отже, в центрі уваги вчених і практиків управління, можна виокремити чотири проблеми, які необхідно вирішувати і актуальність яких поступово зростає.

1. Зростаюча напруженість між конкуренцією та спільнотою (суспільством). Хоча багато конкуренції породжуються державними або наддержавними акторами, вони значною мірою спираються на наукових експертів у створенні конкурентоспроможних умов і оцінці конкурсних дослідницьких пропозицій. Те ж саме стосується і внутрішньоуніверситетських конкурсів, які оцінюють академічними рецензентами. Як на системному, так і на організаційному рівнях члени наукової спільноти відіграють значну роль, діючи як нормотворці та рецензенти. У цьому вони, безсумнівно, перебувають у значно більш впливовому становищі по відношенню до третіх сторін.

2. Навантаження на окремих осіб (науковці, викладачі, менеджери) та ЗВО, що виникає через численні конкурентні змагання. Участь в кількох конкурсах (проектах) передбачає велике робоче навантаження не лише на дослідників (безпосередніх учасників), а й впливає на інший персонал в університетах. Адміністративне навантаження на всіх залучених осіб і підрозділи – від науковців та їхніх підрозділів до керівництва університету та

величезної кількості адміністративного персоналу і відповідних підрозділів може бути дуже високим, хоча витрати на таку роботу складно оцінити чи виміряти. Участь одночасно у кількох конкурсних змаганнях може призвести до стресу як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Однак робоче навантаження та грошові витрати є лише частиною проблеми, і, іноді, не найсуттєвішою, хоча постійна конкуренція за гранти на дослідження та успіх в інших конкурсах передбачає значні інвестиції часу та коштів. Численні конкурси викликають високий рівень стресу серед окремих осіб та структурних підрозділів. Конкуренція і пов'язані з нею успіхи чи невдачі завжди матимуть наслідки у майбутньому.

3. Зміна відносин між організацією діяльності ЗВО та окремими дослідниками (працівниками). ЗВО, який бере участь у кількох (численних) конкурсах проєктів, створює високий рівень навантаження на науковців, щоб вони брали участь у процесах організаційної стратегії, а також внутрішньої та зовнішньої співпраці, як з точки зору досліджень, так і, меншою мірою, дослідницько-орієнтованого фокусу, здебільшого дотримуючись логіки робочих груп і проєктів. Такі процеси, групи та проєкти іноді можуть бути об'єднаними, іноді ні. Зараз ЗВО виглядають не лише як складні, а й як гіперактивні організації. У сучасних університетах ми можемо спостерігати постійну генерацію проєктів – частково як реакцію на державні конкурси, чи конкурси які ініціюються керівництвом та адміністрацією університетів та реалізуються спільно з науковцями. Такі проєкти послаблюють індивідуальну автономію та створюють альтернативні витрати, зокрема щодо найдефіцитнішого ресурсу для творчості та інновацій – часу.

4. Вплив рейтингів (метризації) та статусної конкуренції на загальну інноваційну здатність системи освіти. Конкуренція орієнтована на статус (рейтинг), заснована на стандартизованих показниках, таким чином пропонуючи лише кілька (обмежену кількість) стимулів для того, щоб вийти з такої метричної системи та спробувати досліджувати зовсім нові теми (напрямки), тобто ризикувати радикальними інноваціями. Університети все

більше нарощують свій потенціал для конкуренції між собою та управління власним фінансовим становищем. У такому випадку постає проблема (задача) стимулювання радикальних інновацій на організаційному та системному (галузевому) рівні [103].

Як ми вже неодноразово згадували раніше, одним із ключових чинників конкуренції виступає метрична система освітніх провайдерів. Сучасні рейтинги ЗВО виступають мірилом їх досягнень за різними напрямками. Різні рейтингові системи мають відмінності, однак саме на них орієнтуються як стейкхолдери, так і самі ЗВО у стратегії своєї діяльності на конкурентному освітньому ринку. Для практичної ілюстрації та аналізу досягнень українських ЗВО нами було проведено аналіз їх досягнень за одним з найбільш відомих та авторитетних рейтингів – Times Higher Education World University Rankings (Великобританія). Крім того перевагою даного рейтингу для нашого аналізу є наявність повноцінної метричної системи аналізу, де окрім позиції (місця) у рейтингу є бальна оцінка ЗВО за його досягненнями (дана інформація не є публічно доступною у багатьох інших рейтингах, що ускладнює повноцінний статистичний аналіз).

Даний рейтинг для розрахунку результатів самостійно формує репутаційну базу даних Academic Reputation Survey, опитуючи понад 10 000 респондентів зі 135 країн, а також використовує статистичні дані з наукометричної бази даних Elsevier's Scopus. Розрахунок включає чотири групи показників, що складається з 13 індикаторів, та вагові коефіцієнти по кожній групі: викладання (teaching) – 30%, дослідження (research) – 30%, цитування (citation) – 30%, міжнародна діяльність (international outlook) – 7,5%, зв'язок із промисловістю (industry income) – 2,5%. Звіти публікуються щорічно і для аналізу було відібрано дані (табл. 3.4) звітів 2023-2021 рр.

Розшифрування назв ЗВО України у рейтингу – THE World University Rankings:

SSU - Sumy State University (Сумський державний університет)

LPNU - Lviv Polytechnic National University (Національний університет «Львівська політехніка»)

KNURE - Kharkiv National University of Radio Electronics (Харківський національний університет радіоелектроніки)

IFNUL - Ivan Franko National University of Lviv (Львівський національний університет ім. Франка)

NTUKPI - National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute (Національний технічний університет «ХПІ»)

NTUISKPI - National Technical University of Ukraine – Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (Національний технічний університет «КПІ Сікорського»)

OHDNU - Oles Honchar Dnipro National University (Дніпровський національний університет ім. Гончара)

TSNUK - Taras Shevchenko National University of Kyiv (Київський національний університет ім. Шевченка)

KKNU - V.N. Karazin Kharkiv National University (Харківський національний університет ім. Каразіна)

YFCNU - Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Чернівецький національний університет ім. Федьковича)

Таблиця 3.4 – THE World University Rankings та українські ЗВО

Університет	2023	2022	2021	2023	2022	2021
1	2	3	4	5	6	7
SSU	42,1-44,9	38,1-40,8	36,4-39,7	43,5	39,45	38,05
LPNU	34,0-39,2	32,0-37,9	36,4-39,7	36,6	34,95	38,05
KNURE	24,4-29,7	22,4-27,1	25,1-30,1	27,05	24,75	27,6
IFNUL	18,4-24,3	10,6-22,3	10,3-25,0	21,35	16,45	17,65
NTUKPI	18,4-24,3	10,6-22,3	10,3-25,0	21,35	16,45	17,65
NTUISKPI	18,4-24,3	10,6-22,3	10,3-25,0	21,35	16,45	17,65
OHDNU	18,4-24,3	10,6-22,3	–	21,35	16,45	–
TSNUK	18,4-24,3	10,6-22,3	10,3-25,0	21,35	16,45	17,65
KKNU	18,4-24,3	10,6-22,3	10,3-25,0	21,35	16,45	17,65
YFCNU	18,4-24,3	10,6-22,3	10,3-25,0	21,35	16,45	17,65
Всього				256,6	214,3	209,6

Аналіз даних було проведено на основі рейтингових оцінок [105] за три останні роки. У стовпчиках 2-4 наведено рейтингові оцінки усіх українських ЗВО за три останні роки, а у стовпчиках 5-7 дані оцінки було

усереднено (шляхом обрахунку середнього значення діапазону) для подальшого обчислення та аналізу. У підсумку ми розрахували сумарне значення набраних балів українськими ЗВО за аналізований період. Відповідно до отриманих результатів можна зробити висновок, що на висококонкурентному міжнародному ринку освіти українські ЗВО досить впевнено крокують вперед, отримуючи все більше визнання.

Крім того, аналіз позицій українських ЗВО було нами зіставлено із потенціалом подальшого розвитку даної галузі, який, на нашу думку, можна виміряти за допомогою даних глобального індексу сталої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index – GSCI) [104]. GSCI вимірює конкурентоспроможність країн комплексно. Його розраховують на основі 189 кількісних показників, отриманих від Світового банку, МВФ та агенцій ООН. Показники згруповано у 6 субіндексів: природний капітал, ефективність використання ресурсів та інтенсивність, інтелектуальний капітал, ефективність управління та соціальна згуртованість. Нами було обрано поміж субіндексів два (табл. 3.5), які якнайкраще відображають потенціал сталого розвитку країни саме у перспективі розвитку освітньої галузі (хоча безумовно вплив й інших компонентів GSCI має значення):

1) Інтелектуальний капітал та інновації: здатність генерувати багатство та робочі місця за допомогою інновацій та галузей із доданою вартістю на глобалізованих ринках

2) Соціальний капітал: здоров'я, безпека, свобода, рівність і задоволеність життям у країні.

Таблиця 3.5 – Субіндекси GSCI для аналізу потенціалу сталого розвитку освітньої галузі

Субіндекс	2022	2021	2020
1	2	3	4
Social capital	50,1	43,9	44,4
Intellectual capital	47,3	49,2	47,7
Всього	97,4	93,1	92,1

Аналіз даних двох субіндексів GSCI за останні три роки вказує на впевнений прогрес України у даному напрямку, хоча він залишається неоднорідним (відчутне зниження інтелектуальної складової у останньому звітному році та суттєве нарощування соціального капіталу). Відповідно до такого аналізу та зіставлення тенденцій останніх трьох років як за перспективами розвитку освітньої галузі (за субіндексами GSCI), так і за станом поточного розвитку українських ЗВО (за даними THE World University Rankings) вказує на в цілому гарні перспективи українських провайдерів освіти на конкурентному ринку освіти (рис. 3.17).

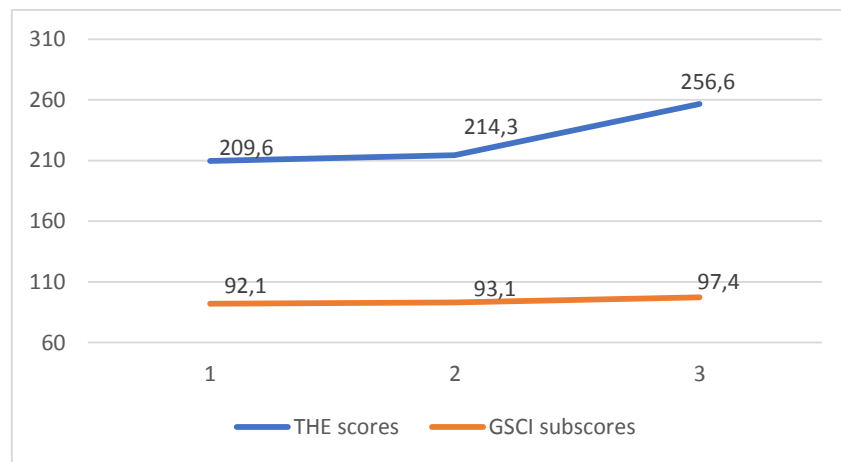


Рисунок 3.17 – Співвідношення трендів оцінювання місця українських провайдерів вищої освіти та перспектив розвитку за три останні роки аналізу

Висновки. Формування конкурентного середовища освітньої галузі, яке відбувається останніми роками носить багатовимірний та багатофакторний характер. Проведений SWOT-аналіз (сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), свідчить про те, що сектор вищої освіти повинен відповісти на наступні три основні виклики (та відповідно ключові завдання) для освіти: підвищення престижу навчального закладу та його частки на глобальному освітньому ринку, що консолідується; глибше сприймати підприємницьке мислення з відповідним способом роботи та підходами до прийняття рішень;

розширити зв'язки, способи взаємодії та спільного створення додаткової вартості із ключовими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами). Основний фокус ЗВО на підтримці інституційної репутації та послугах суспільству може бути збагачений чітким поглядом на те, як ринки оцінюють ці заклади, і на те, як ринкове становище можна використовувати для отримання ресурсів для майбутнього зростання, особливо в світлі скорочення прямого та непрямого державного фінансування. Зокрема, позиція університету на освітньому ринку має потенціал стати остаточним (найважливішим) індикатором якості ЗВО для багатьох стейкхолдерів.

ЗВО повинні продовжувати приділяти першочергову увагу та сприяти орієнтованості на студента та його знання. Однак, щоб впоратися із мінливим світом, який характеризується обмеженими ресурсами (тобто, щоб адаптуватися до ринкових умов), академічні заклади повинні стати підприємливими, а менеджери повинні керуватися бізнес-мисленням у своїй діяльності, діяти як лідери та збалансовувати престиж та ринкові принципи у своїх рішеннях. Конкуренція між дослідницькими університетами не тільки здебільшого спрямована на дослідження, але й торкається широкого кола питань: конкуренція за студентів, гранти, відкриття, патенти, науковців, державні та приватні ресурси тощо.

Важливою особливістю стала наявність множинної конкуренції у вищій освіті, яка означає, що індивідуальні та колективні учасники одночасно включені в декілька взаємопов'язаних змагань. Взаємозв'язок між цими окремими змаганнями призводить до складного зв'язку вимог, з якими доводиться стикатися учасникам. Взаємодія індивідуальної конкуренції призводить до складної системи вимог і винагород, яка формує як самих учасників вищої освіти, так і сучасну систему вищої освіти як таку.

Проведений метричний аналіз стану освітнього ринку України для провайдерів освіти виявив позитивну тенденцію. Відповідно до такого аналізу та зіставлення тенденцій останніх трьох років як за перспективами розвитку освітньої галузі (за субіндексами GSCI), так і за станом поточного розвитку українських ЗВО (за даними THE World University Rankings) вказує

на в цілому гарні перспективи українських провайдерів освіти на конкурентному ринку освіти.

Матеріали розділу були використані та опубліковані розробниками НДР у таких наукових роботах: Таранюк Л.М., Петрушенко Ю.М., Цю Х., Таранюк К.В. Побудова сучасної системи інформатизації як складової процесу навчання в логістичній роботі аграрних підприємств. Соціальні, економічні та освітні трансформації у цифрову епоху: монографія за заг. ред. Леонова С.В. та Криклій О.А. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 130-145.; [106].

ВИСНОВКИ

Мета проекту полягає у розробленні коопетиційної моделі інституційного партнерства, спрямованої на формування в Україні дієвої системи освіти впродовж життя для запобігання трудовій еміграції.

III етап дослідження «Моделювання трансферу знань та закріплення компетенцій на базі освітнього мережевого кластеру» (2022 рік) був присвячений побудові мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії в сфері освіти; розробленню модель оцінки освітніх кластерів на базі коопетиції між освітніми закладами та між стейхолдерами; проведенню контент-аналізу якісних даних (інтерв'ю, опитування стейкхолдерів); формуванню дорожньої карти впровадження освітньої реформи на базі коопетиційної моделі інституційного партнерства.

У підсумку виконання третього етапу наукового проекту були отримані такі наукові результати, що представляють наукову новизну дослідження:

1. Побудовано стратегічну мапу стейкхолдерів, що дозволить сформувати можливі сценарії їх взаємодії у сфері вищої освіти на основі системи збалансованих показників (BSC) та колабораційного мапування. Даний підхід дозволив виявити предметні напрями та основні проблеми взаємодії для блоку зовнішніх та внутрішніх процесів, для фінансового та для блоку навчання та викладання.

2) Розроблено якісну моделі побудови та оцінки освітніх кластерів на основі SVN аналізу. Запропонована SVN-модель дозволяє здійснити комплексну оцінку стейкхолдерів для типового ЗВО, що є необхідною умовою для формування освітніх кластерів на базі коопетиції між освітніми закладами та їх стейхолдерами. Її суть полягає в картографуванні, кількісній оцінці, пошуку та аналіз можливих форм та напрямів взаємодії стейкхолдерів з ЗВО. Основою SVN моделі послуговували модель Hub-and-Spoke та матриця DSM.

3) Запропоновано систему критеріїв стимулювання масштабування коопетиційної моделі основних інституцій в сфері освіти для реплікації на державному рівні; визначено проблеми цифровізації освітніх процесів, встановлені на основі контент-аналізу якісних даних (інтерв'ю, опитування ключових стейкхолдерів) для формування дорожньої карти впровадження освітньої реформи.

4) Сформовано дорожню карту впровадження освітньої реформи на базі коопетиційної моделі інституційного партнерства.

Керівник проєкту Леонов С.В. виступає експертом секції «Економіка» Наукової ради МОН України та членом експертної групи з розробки Стратегії розвитку міста Суми та Сумської області на період до 2027 року. Також є учасником дослідницького центру фінансового управління Європейської асоціації маркетингу та менеджменту.

Основні наукові положення третього етапу НДР доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які можуть бути використані органами законодавчої та виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, закладами освіти та профільними громадськими об'єднаннями. Результати НДР частково використані при виконання 5 господарчих договорів на замовлення громадської організації «Центр освіти впродовж життя» обсягом 45,000 тис. грн, а також впроваджені в освітню діяльність цієї організації (Довідка про впровадження №1 від 08.12.2022 р., Додаток А) та «Східноєвропейської асоціації громадянської освіти» (Інформаційна довідка про впровадження №3 від 01.12.2022, Додаток Г). Отримано листи підтримки від авторитетних установ: Європейської асоціації маркетингу та менеджменту (Лист від 08.12.2022 р., Додаток Б) та Лондонської академії науки і бізнесу (Лист від 02.12.2021 р., Додаток В). Отримано і виконується 15 міжнародних наукових грантів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Васильєва Т.А., Воронцова А.С., Барвінок В.Ю. Мапування ключових інтересів та зон комплементарності стейкхолдерів в умовах реформування системи освіти для запобігання трудовій еміграції: монографія «Реформування системи освіти для запобігання трудовій міграції» / за заг. ред. С.В. Леонова та В.В. Боженко. Суми: Сумський державний університет, 2021. с. 190-207.
2. Воронцова А.С., Артюхов А.Є., Барвінок В.Ю. Ідентифікація основних стейкхолдерів в системі освіти впродовж життя для запобігання трудовій еміграції. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. 2021. Випуск 830. С. 97-102.
3. Labanauskis R., Ginevičius R. Role of stakeholders leading to development of higher education services. *Engineering Management in Production and Services*. 2017. №9. P. 63-75. doi:10.1515/emj-2017-0026.
4. Kaplan R.S, Norton D.P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. 1996. №39(1). P. 53-79. doi:10.2307/41165876
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. 1992. *Harvard Business Review*. №70(1). Pp. 71-79.
6. Lawrence S., Sharma U. Commodification of education and academic labour - using the balanced scorecard in a university setting. *Critical Perspectives on Accounting*. 2002. №13(5-6). Pp. 661-677.
7. Wu H.-Y., Lin Y.-K., Chang C.-H. Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*. 2011. №34(1). Pp. 37-50.
8. Cullen J., Joyce J., Hassall T., Broadbent M. Quality in higher education: From monitoring to management. *Quality Assurance in Education*. 2003. №11(1). Pp. 5-14.
9. Palmer T.B., Short J.C. Mission statements in U.S. colleges of business: An empirical examination of their content with linkages to configurations and

performance. *Academy of Management Learning and Education*. 2008. №7(4). Pp. 454-470.

10. Kaplan R.S. Management accounting (1984-1994): Development of new practice and theory. *Management Accounting Research*. 1994. №5(3-4). Pp. 247-260.

11. Klassen A., Miller A., Anderson N., Shen J., Schiariti V., O'Donnell M. Performance measurement and improvement frameworks in health, education and social services systems: a systematic review. *International Journal for Quality in Health Care*. 2009. №22(1). pp.44-69. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzp057>.

12. Valmohammadi C., Ahmadi M. The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2015. Vol. 28, No. 1. pp. 131-159. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066>.

13. Lin M. H., Hu J., Tseng M. L., Chiu A. S. F., Lin C. Y. Sustainable Development in Technological and Vocational Higher Education: Balanced Scorecard Measures with Uncertainty. *Journal of Cleaner Production*. 2016. №120(1). Pp. 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.054>

14. Lin H.-F. Linking knowledge management orientation to balanced scorecard outcomes. *Journal of Knowledge Management*. 2015. Vol. 19 No. 6. P. 1224-1249. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2015-0132>.

15. Nikel J., Lowe J. Talking of fabric: a multi-dimensional model of quality in education, Compare: *A Journal of Comparative and International Education*. 2010. №40(5). P. 589-605. DOI: 10.1080/03057920902909477.

16. Kettunen J. The stakeholder map in higher education. In book: *Society, Education and Psychology, International Proceedings of Economics Development and Research*. IACSIT PRESSEditors: Feng Tao, 2014. Vol 78. p.34-38.

17. Немировский Е.Б., Старожукова И.А. Система сбалансированных показателей: внедрение, оценка деятельности компании. К.: АБЕРС, 2008. 224 с.

18. Шпиг Ф. І. Забезпечення виконання фінансової стратегії банку за допомогою системи збалансованих показників ефективності. *Вісник Української академії банківської справи*. 2006. № 1. С. 86-95.
19. Маслак Н. Г., Панасюк А. В. Аналіз прибутку банку при управлінні на основі збалансованої системи показників. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2012. № 2. URL: <http://repo.snau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1460/3Maslak.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
20. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard – BSC) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки*. 2003. Том 21. С. 59-65.
21. Camilleri M.A. Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*. 2021. №35(1). P. 10-21. doi:10.1177/0892020620921412.
22. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Publishing Corp., Boston, MA, 2001.
23. Patro A. Using Balance scorecard in Educational institutions. *International Journal of Business and Management Invention*. 2016. №5(11). P. 70-77.
24. Ruben B.D. Toward a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework. *Higher Education Forum*. 1999. №99(2). P. 35-48.
25. Karathanos D., Karathanos P. (2002). Applying the balanced scorecard to education. *Journal of Education for Business*. 2005. Vol. 80. No. 4. P. 222-230.
26. Jauhiainen A, Jauhiainen A, Laiho A, et al. Fabrications, time-consuming bureaucracy and moral dilemmas.– Finnish university employees' experiences on the governance of university work. *Higher Education Policy*. 2015. №28(3). P. 393-410.

27. IREG Inventory of International University Rankings. Warsaw, 2021. URL: <https://ireg-observatory.org/en/wp-content/uploads/2021/03/IREG-Inventory-2021-final-report-2021-03-19.pdf>.
28. Decramer A, Smolders C, Vanderstraeten A. Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. №24(2). P. 352–371.
29. Wood P, Salt J Staffing UK universities at international campuses. *Higher Education Policy*. 2018. №31(2). P. 181–199.
30. Binden W., Mziu H., Suhaimi M. A. Employing the Balanced Scorecard(BSC) to Measure Performance in Higher Education–Malaysia. *International Journal of Information and Communication Technology Research*. 2014. №4(1). P. 38-44.
31. Baldrige National Quality Program. (2003). Education criteria for performance excellence. Gaithersburg.
32. Seres L., Maric M., Tumbas P., Pavlicevic V. University stakeholder mapping, *ICERI2019 Proceedings*. 2019. P. 9054-9062.
33. Circa C., Almasan A., Popa A. External pressures on accounting study programs: An institutional approach of stakeholder expectations. *Journal of Accounting and Management Information Systems*. 2021. №20. P. 543-584. Doi: 10.24818/jamis.2021.04001.
34. Eftimov L., Trpeski P., Gockov G., Vasileva V. Designing a balanced scorecard as strategic management system for higher education institutions: A case study in Macedonia. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issue*. 2016. №62. P. 29-48.
35. Lewis B. J., Slider T. C., (1996). *Social systems and the human dimension of ecosystem management*. Technical Report - USDA 1996. University of Minnesota, St Paul, Minnesota.

36. Brush C. G.. Exploring the concept of an entrepreneurship education ecosystem. In *Innovative pathways for university entrepreneurship in the 21st century*. Emerald Group Publishing Limited. 2014. Vol. 24. P. 25-39.
37. Chandler A. (1969). *Strategy and structure*. Boston, MA: MIT Press.
38. Chang V., Guetl C. (2007). URL: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4233744
39. The World Economic Forum. (2013). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and company dynamics*. Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions, 2013. World Economic Forum, Stanford University, Ernst & Young, Endeavor, Davos, Switzerland.
40. Aulet B. (2008). *How to build a successful innovation ecosystem: education, network and celebrate*. URL: Xconomy.com.
41. Alberti F., Sciascia S., Poli A. (2004). *Entrepreneurship education: Notes on an ongoing debate*. Proceedings of the 14th Annual International Entrepreneurship Conference, Naples, Italy.
42. Kuratko D. F. The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2005. 229(5). P. 577–598.
43. Chen H., Tang Y., Han J. Building Students' Entrepreneurial Competencies in Chinese Universities: Diverse Learning Environment, Knowledge Transfer, and Entrepreneurship Education. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (9105) P. 1-17. DOI: 10.3390/su14159105.
44. Бабак А.Б. Аналіз системи «бізнес-наука-освіта» в процесі трансферу інновацій для економічної безпеки та сталого розвитку. Кваліфікаційна робота бакалавра. 2022. С. 50. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89375/1/Babak_bachelor_thesis.pdf.
45. Goulart V.G., Liboni, Bartocci L.L., Oranges C.L. Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. *Industry and Higher Education*. 2022. Vol. 36(2). P. 118 – 127.

46. Мазаракі А.А., Ткаченко Т.І. Компетентнісна модель менеджера в галузевих стандартах вищої освіти України. Завдання вищої освіти у сфері гуманітарного розвитку суспільства. 2012. С. 3-5.

47. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. *Міністерство освіти та науки*. 2022.

48. Teodorescu T. Competence versus competency. What is the Difference? *Performance Improvement*, 45(10). 2006. P. 27-30. DOI: 10.1002/pfi.4930451027.

49. Заблоцька О.С. Міжнародний досвід формування компетенцій. *Вісник Житомирського державного університету*. 2008. № 42.С. 20-24.

50. Любарець В.В. Аналіз сутності поняття професійної компетентності. *Digital Library NASP of Ukraine*. 2010. С. 1-11. DOI: 10.5072/lib.iitta.gov.ua/8366.

51. Spector G., Peana M. Competencies for online teaching. *ERIC digest*. ERIC clearinghouse on information and technology syracuse, NY. 2001. P. 1-11.

52. Самойленко О.М., Андрющенко Я.Е, Самойленко О.О. Реалізація компетентнісного підходу до навчання здобувачів післядипломної професійної світи в умовах єдиного цифрового середовища. *Digital Library NASP of Ukraine*. 2022. С. 118-123.

53. Transfer of Learning. *National Literacy Secretariat*. 1996. URL: <https://www.bcit.ca/files/ltc/pdf/transfer.pdf>.

54. Definition and Selection of Competencies. *Country Contribution Process: Summary and Country Reports*. OECD. University of Neuchatel. 2001. 279 p.

55. Lockett N., Kerr R., Robinson S. Multiple Perspectives on the Challenges for Knowledge Transfer between Higher Education Institutions and Industry. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 26(6). 2008.

56. Pauli D.T., Suneson K. Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers-Three blurry terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2012. Vol. 10(1).

57. Shaja S. Transfer of Knowledge between Education and Workplace Settings. *Academia*. P. 1-17.

58. Wang C., Zuo M., Bo Y. Factors affecting knowledge transfer from pre-retirees to younger employees. *2014 11th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*. 2014. P. 1-6.

59. Барвінок В.Ю., Воронцова А.С. Стейкхолдерський підхід в управлінні вищою освітою в контексті працевлаштування: аналіз літератури. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Ірпінь, 18 березня 2021 р.). 2021. С. 274-277.

60. Воронцова А.С. Побудова мапи стейкхолдерів та сценаріїв їх взаємодії у системі вищої освіти. Соціальні, економічні та освітні трансформації у цифрову епоху: монографія за заг. ред. Леонова С.В. та Криклій О.А. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 38-67.

61. Васильєва Т.А., Дерев'янка Ю.М., Лукаш О.А., Матющенко М.М. Освітня екосистема як сучасна модель удосконалення взаємовідносин у системі “освіта” – “ринок праці”. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2022. № 3. С.125–132

62. Барвінок В. Ю., Воронцова А. С., Петрушенко Ю. М. Побудова теоретичної моделі формування та перерозподілу компетенцій в системі «освіта» – «ринок праці» та трансферу знань. *Вісник СумДУ*. 2022. №4. С. 159-167

63. Cameron B.G. Value Network Modeling: A Quantitative Method for Comparing Benefit across Exploration Architectures. Master's Thesis, Department of Aeronautics and Astronautics & Engineering Systems Division, *Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA*. 2007. P. 170. URL: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/40308>.

64. Sutherland T.A. Stakeholder Value Network Analysis for Space-Based Earth Observation. Master's Thesis, Department of Aeronautics and Astronautics & Engineering Systems Division, *Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA*. 2009. P. 237-238.

65. Feng, Crawley. 2010. Dependency structure matrix modelling for stakeholder value networks. *12th international dependency and structure modelling conference, DSM'10*. 22 – 23 July 2010, Cambridge, UK. URL: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/81156/Crawley_Dependency%20structure.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

66. Wen Feng, Crawley E.F. Strategic Management for Large Engineering Projects: The Stakeholder Value Network Approach. Research Gate. *Research Gate*. 2013. P. 64.

67. Cropanzano R. and Mitchell M. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 2005. Vol. 31(6). P. 874-900.

68. Levi-Strauss. Structural Anthropology II. *Nature*. 1949. 213(5071). DOI: 10.1038/213014a0.

69. Freeman R.E. R. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Journal of Management Studies*. 1984. 29(2). P. 131-154. DOI: 10.1017/CBO9781139192675.

70. Wen Feng, Crawley E.F. BP Stakeholder Value Network. In book: Design Structure Matrix Methods and Applications. Edition: 1. *The MIT Press*, 2012. P. 122-127.

71. Foa U.G. Interpersonal and Economic Resources. *Science*. 1971. 171(3969). P. 345-351.

72. Feimo S. Stakeholder Value Network Analysis. *LinkedIn*. 2021. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/stakeholder-value-network-analysis-feimo-shen/>.

73. Hein A.H., Jankovic M., Wen Feng, Farel R., Yune J.H., Yannou B. Stakeholder Power in Industrial Symbioses: A Stakeholder Value Network Approach. *Elsevier*, 148, 2017. P. 923-933. URL: [ff10.1016/j.jclepro.2017.01.136ff](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.136). [ffhal-01452809ff](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.136).

74. Foa U.G., Foa E.B. Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum. 1980. P. 77-94.

75. Keller R. Predicting Change Propagation: Algorithms, Representations, Software Tools. Doctoral Dissertation, Wolfson College, *Cambridge University Engineering Department, United Kingdom*. 2007. P. 261.

76. Miller G.A. The Magic Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, 63. 1956. P. 81-97.

77. Selva D. Exploring packaging architectures for the Earth Science Decadal Survey. *Aerospace Conference*. 2011. P. 1-13. DOI: 10.1109/AERO.2011.5747651.

78. Brandenburger A., Nalebuff B. Co-Opetition, 1st ed.; Broadway Business: New York, NY, USA, 1996; 288p.

79. Bengtsson M., Kock S.. Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*. 2014. 43(2). P.180–188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman>. 2014.02.015.

80. Tsai W. Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science*. 2002. 13(2). P.179–190. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>.

81. Shvindina. A. Coopetition as an Emerging Trend in Research: Perspectives for Safety & Security. *Safety*. 2019. 5(3). 61 p. <https://doi.org/10.3390/safety5030061>.

82. Keith Walley (2007) Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research, *International Studies of Management & Organization*, 37:2, 11-31, DOI: 10.2753/IMO0020-8825370201.

83. Byung-Jin (Robert) Park, Dohee Kim (2021) Coopetition dynamics between giant entrants and incumbents in a new convergent segment: a case in the smartphone industry, *Asian Journal of Technology Innovation*, 29:3. P. 455-476, DOI: 10.1080/19761597.2020.1818109.

84. Strese S., Meuer M. W., Flatten T. C., Brettel M. (2016). Organizational antecedents of cross-functional coopetition: The impact of leadership and

organizational structure on cross-functional competition. *Industrial Marketing Management*, 53, 42–55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>.

85. Begoña U., María A. Quintás, Raquel Arévalo-Tomé (2013) Knowledge resources and innovation performance: the mediation of innovation capability moderated by management commitment, *Technology Analysis & Strategic Management*, 25:5, 543-565, DOI: 10.1080/09537325.2013.785514.

86. Crick, J. M., & Crick, D. (2020). The yin and yang nature of coopetition activities: non-linear effects and the moderating role of competitive intensity for internationalised firms. *International Marketing Review*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/imr-01-2019-0018>.

87. Le Roy F., Fernandez A.-S. (2015). Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12095>.

88. Tovmasyan G. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 20-26. DOI: 10.21272/bel.1(3).20-26.2017.

89. Tofan C. A. (2017). The Process of Communication in Decision-Making. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 36-44. DOI: 10.21272/bel.1(3).36-44.2017.

90. Ahmed M. N. (2018). The Essence of Ethical Leadership and Its Influence in Achieving Employees' Job Satisfaction. *Business Ethics and Leadership*, 2(3), 53-66. DOI: 10.21272/bel.2(3).53-66.2018.

91. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. Кабінет Міністрів України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

92. 2План відновлення «Освіта і наука» (проект станом на 03.08.2022). Міністерство освіти і науки України. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2022/08/19/НО.proyekt.Planu.vidnovl.Osv.i.nauky-19.08.2022.pdf>.

93. Сучасні форми конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання: монографія / Ж.В.Поплавська, Н.Л.Михальчишин, М.Л.Данилович-Кропивницька, О.В.Гошовська, С.О.Комаринець; за заг. ред. Ж.В.Поплавської. – Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2019. 201 с.

94. Muijs D., Ainscow M., Chapman C., West M. (2011). *Collaboration and networking in education*. Springer Science & Business Media.

95. Рекомендації щодо застосування критерії оцінювання якості освітньої програми/ Затверджено Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти 17 листопада 2020 року: /ТОВ «Український освітянський видавничий центр «Оріон»». К., 2020. 66 с.

96. Gibbs P., Murphy P. Implementation of ethical higher education marketing. *Tertiary Education and Management*. 2009. 15(4). P. 341—354.

97. Nedbalova E., Greenacre L., Schulz J. (2014). UK higher education viewed through the marketization and marketing lenses. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2014. Vol. 24(2). P. 178–195.

98. Pucciarelli F., Kaplan A. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*. 2016. Vol. 59(3). P. 311-320.

99. Kaplan A. M. European management and European business schools: Insights from the history of business schools. *European Management Journal*. 2014. 32(4). P. 529–534.

100. Marginson S. Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*. 2006. 52(1). P.1–39.

101. Musselin C. New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*. 2018. 16(3). P. 657-683.

102. Paye S. (2013). *Différencier les pairs. Mise en gestion du travail universitaire et encastrement organisationnel des carrières académiques (Royaume-Uni, 1970-2010)*, PhD thesis in Sociology, Sciences Po, Paris.

103. Krücken G.. Multiple competitions in higher education: a conceptual approach. *Innovation*. 2021. 23(2). P. 163-181.

104. The Global Sustainable Competitiveness index - Solability. 2022. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>.

105. World University Rankings. Times Higher Education (THE). (2022, October 21). 2022. URL: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking#!/page/0/length/25/locations/UKR/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/scores.

106. Таранюк Л.М., Петрушенко Ю.М., Цю Х., Таранюк К.В. Побудова сучасної системи інформатизації як складової процесу навчання в логістичній роботі аграрних підприємств. *Соціальні, економічні та освітні трансформації у цифрову епоху*: монографія за заг. ред. Леонова С.В. та Криклій О.А. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 130-145.

Інформаційна довідка про впровадження «Центр освіти впродовж життя»

ГО «ЦЕНТР ОСВІТИ ВПРОДОВЖ ЖИТТЯ»

NGO "LIFELONG LEARNING CENTRE"

КОД ЄДРПОУ 41983514
40000, Україна, м. Суми,
вул. Покровська 9/1, 213,
тел. +38 (050) 973-65-25
тел. +38 (050) 260-39-95



Registry code is 41983514
9/1 Pokrovska street, app.213,
Sumy, Ukraine, 40007
Phone: +38 (050) 973-65-25
Phone: +38 (050) 260-39-95

від 02.12.2022 №1

ІНФОРМАЦІЙНА ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження
на тему

Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій міграції: коопетиційна модель інституційного партнерства

Цією довідкою підтверджуємо використання результатів наукового дослідження «Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій міграції: коопетиційна модель інституційного партнерства» у діяльність громадської організації Центр освіти впродовж життя у 2022 році.

Так, зокрема, рекомендації дослідження щодо цифровізації освіти та цифрової інклюзії населення були використані при розробленні нових навчальних програм Центру освіти дорослих «Education for Life» у м. Суми.

Крім того, результати дослідження були використані при реалізації спільних з Сумським державним університетом навчальних курсів:

1. Електронні засоби та дистанційні технології навчання.
2. Особливості застосування інструментів Microsoft Office 365 для організації дистанційного навчання.
3. Social media marketing: базовий курс викладача.
4. Використання безкоштовних онлайн-ресурсів для організації навчального процесу та роботи.
5. Запобігання та протидія булінгу у закладах освіти.
6. Програма підвищення кваліфікації з інноваційної педагогічної діяльності.
7. Програма підвищення кваліфікації з електронних засобів та дистанційних технологій навчання.
8. Критичне мислення у кризових ситуаціях: педагогічні виміри.

Для розробки методичних матеріалів при реалізації зазначених курсів, спрямованих на цифрову освіту населення, були укладені відповідні господарчі договори.

Виконавчий директор

ГО «Центр освіти впродовж життя», проф.



Г.О. Швіндіна

Лист підтримки «European Marketing and Management Association»**European Marketing and Management Association**

5 Knezopljaska Street, 78000 Banja Luka, RS, Bosnia and Herzegovina

...connecting leaders

December 8, 2022

Science and Innovations Directorate
Ministry of Education and Science of Ukraine**LETTER OF SUPPORT**

of the project «Reforming the lifelong learning system in Ukraine to prevent labor emigration: a cooperative model of institutional partnership» (state registration number of the Ministry of Education and Science of Ukraine: 0120U102001).

Sumy State University has performed a project titled « Reforming the lifelong learning system in Ukraine to prevent labor emigration: a cooperative model of institutional partnership ». Its importance should be supported as the project is focused on the solution of modeling the transfer of knowledge and consolidation of competences on the basis of an educational network cluster. That will ensure the achievement of the goals of reforming the educational services market according to the targets defined in the reform strategy, it is important because of military, political and socioeconomic instability triggered by the war.

According to the results of the project, a strategic map of stakeholders has been built, which will allow forming possible scenarios of their interaction in the field of higher education based on the system of balanced indicators (BSC) and collaborative mapping. Another important result is a qualitative model of building and evaluating educational clusters based on SVN analysis that has been developed. It allows for a comprehensive assessment of stakeholders for a typical higher education institution.

By this letter we, the European Marketing and Management Association, would like to express our interest in the project results regarding a strategic map of stakeholders, which will allow forming possible scenarios of their interaction in the field of higher education based on the system of balanced indicators (BSC) and collaborative mapping; a qualitative model of building and evaluating educational clusters based on SVN analysis. The European Marketing and Management Association will support this project by disseminating the research results at conferences, webinars, and other activities organized by the Association.


Prof. Dr. Mile Vasic
President



<https://eummas.net>

Лист підтримки «The London Academy of Science and Business»



The London Academy of Science and Business

3rd Floor, 120 Baker Street, London, England, W1U 6TU

December 2, 2022

Science and Innovations Directorate
Ministry of Education and Science of Ukraine

Subject: Support letter of the project «Reforming the lifelong learning system in Ukraine to prevent labor emigration: a cooperative model of institutional partnership» (state registration number of the Ministry of Education and Science of Ukraine: 0120U102001).

To Whom This May Concern,

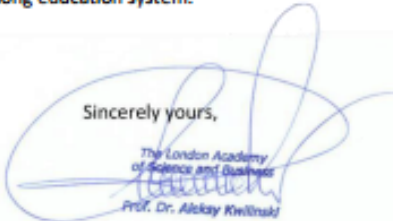
With this letter, *The London Academy of Science and Business* is pleased to inform you about our support of the Sumy State University research project titled: «Reforming the lifelong learning system in Ukraine to prevent labor emigration: a cooperative model of institutional partnership» that is performed as applied scientific researches in accordance with the order of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 499 from April 10, 2021.

The theme of the research is relevant because it solves significant problems of modeling the transfer of knowledge and consolidation of competences on the basis of an educational network cluster. The issue of developing a road map for the implementation of the educational reform based on the cooperative model of institutional partnership has been created. It aimed at ensuring the achievement of the goals of reforming the educational services market according to the targets defined in the reform strategy. This issue has not been resolved by the world science yet and currently is of a growing research interest. Therefore, the performed results are valuable for the scientific community, government, educational services providers, and business.

We believe that the project team members have secured their competences for the successful project implementation by previous participation in international research grant programs and close cooperation with representatives of the world scientific community for the implementation of joint research. Besides, the team has a powerful scientific background, which is proved by their publications in high ranked scientific journals indexed in Web of Science and Scopus.

Given the above, the “Reforming the lifelong learning system in Ukraine to prevent labor emigration: a cooperative model of institutional partnership” project team has all the prospects to make a significant contribution to solving a complex and pressing scientific problem of coordination of interests and formation of a cooperative model of institutional partnership between stakeholders of the lifelong education system.



Sincerely yours,

The London Academy
of Science and Business
Prof. Dr. Aleksy Kwilinski

Інформаційна довідка «Східноєвропейської асоціації громадянської освіти»



PUBLIC UNION
«EASTERN EUROPEAN ASSOCIATION
FOR CIVIC EDUCATION»

від 01.12.2022 №3

ІНФОРМАЦІЙНА ДОВІДКА

про впровадження результатів науково-дослідної роботи
на тему

«Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій еміграції: коопетиційна модель інституційного партнерства»

Громадська спілка «Східноєвропейська асоціація громадянської освіти» підтверджує використання результатів наукового дослідження «Реформування системи освіти впродовж життя в Україні для запобігання трудовій еміграції: коопетиційна модель інституційного партнерства» у 2022 році. У цьому році тема допомоги вимушеним мігрантам була як ніколи актуальною у зв'язку з війною в Україні, яку розпочала своєю агресією Російська Федерація.

Так, зокрема, наша громадська спілка, що об'єднує організації, які займаються громадянською освітою в регіоні Східного партнерства Європейського Союзу (України, Азербайджану, Вірменії, Грузії, Молдови) взяла участь у дослідженні освітніх потреб вимушених мігрантів з України, до дослідження було залучено більше 30 членів мережі EENCE. Використовуючи напрацювання наукового проекту було здійснено аналіз проектів громадянської освіти мігрантів в країнах Європейського Союзу, який був представлений на форумі EENCE «Переосмислення громадянської освіти» (м. Кишинів, Молдова, 21-22 жовтня 2022 року).

Заст. голови правління
громадська спілки
«Східноєвропейська асоціація
громадянської освіти»

В.Л. Руднік