

формуванню інноваційного клімату у ВНЗ. Розкриття особливостей процесу формування інноваційного клімату у ВНЗ, умов і механізму його здійснення дозволяють охарактеризувати його як важливу умову інноваційного розвитку вищих навчальних закладів та необхідну підтримку освітньою сферою утвердження інноваційної моделі розвитку українського суспільства.

## **5.2. Автономія університету як головний економічний пріоритет інноваційного розвитку вищої школи України**

---

---

Закон України «Про вищу освіту»<sup>1</sup> дав поштовх оновленню економічного механізму освітньої діяльності. Вищі навчальні заклади згідно з п. 2 ст. 32 Закону набули права приймати рішення щодо генерування доходів та розподілу коштів – встановлювати власні форми морального та матеріального заохочення учасників освітнього процесу; провадити фінансово-господарську та іншу діяльність відповідно до законодавства та свого статуту; розпоряджатися власними надходженнями (для ВНЗ державної і комунальної форми власності), зокрема, від надання платних послуг; відкривати поточні та депозитні рахунки в банках та ін. Ідеться про реальні кроки до автономізації університетів.

Відповідно до рішень Лісабонської декларації 2007 р.<sup>2</sup> розрізняють чотири види університетської (академічної) автономії:

---

<sup>1</sup> Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

<sup>2</sup> Декларация «Университеты Европы после 2010 года: многообразие при единстве целей» [Електронний ресурс] : принята на IV съезде Европ. асоц. ун-тов в Лиссабоне 13 апр. 2007 г. – Режим доступу: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eua.be%2Ftypo3conf%2Fext%2Fbzb\\_securelink%2FpushFile.php%3FcuId%3D398%26file%3Dfileadmin%2Fuser\\_upload%2Ffiles%2FPublications%2FLisbon\\_declaration\\_Russian.pdf&ei=fDpKVY-EDsS4ygObgoHwAQ&usq=AFQjCNEahW64-K2nuquCfTHmzxSO-eqGDA&sig2=w1-ThSiuwuj0-W57pn7rRwQ&bvm=bv.92765956,d.bGQ&cad=rjt](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.eua.be%2Ftypo3conf%2Fext%2Fbzb_securelink%2FpushFile.php%3FcuId%3D398%26file%3Dfileadmin%2Fuser_upload%2Ffiles%2FPublications%2FLisbon_declaration_Russian.pdf&ei=fDpKVY-EDsS4ygObgoHwAQ&usq=AFQjCNEahW64-K2nuquCfTHmzxSO-eqGDA&sig2=w1-ThSiuwuj0-W57pn7rRwQ&bvm=bv.92765956,d.bGQ&cad=rjt).

*академічна свобода вчених* у викладанні і дослідженнях – свобода пошуку істини і виробництва знань без побоювань санкцій з політичних, релігійних або соціальних мотивів. Зокрема, Р. Н. Абрамов наводить такі ознаки академічної свободи: 1) свобода досліджень (вибору тематики, методів академічної роботи) і обміну науковими даними (способів поширення наукових результатів); 2) обмежена юрисдикція світської, церковної, судової влади стосовно членів університетської корпорації; 3) колегіальні принципи самоорганізації наукового співтовариства та університету (виборність посад професора, декана, ректора, присудження наукових ступенів на основі колегіальної оцінки представленої роботи); 4) право професорсько-викладацького складу самостійно визначати структуру і зміст навчання в університеті; навчальні програми і методики дослідження<sup>1</sup>. У свою чергу Л. Шпаковська розмежовує академічну свободу, процедурну і субстантивну автономії університетів. Під субстантивною автономією розуміється самостійність ВНЗ у визначенні власних цілей і програм. Під процедурною автономією – право університету визначати засоби досягнення цілей і виконання програм<sup>2</sup>;

*управлінська (організаційна) автономія* – прийняття рішень щодо університетської структури і статуту, укладення контрактів, процедури обрання виконавчих та керівних органів;

*фінансова автономія* – прийняття рішень щодо отримання та розподілу активів, розміру плати за навчання;

*кадрова автономія* – прийняття рішень щодо прийому на роботу та кар'єрного зростання.

Проаналізуємо економічні аспекти автономізації університетської діяльності детальніше.

Академічна свобода університету виявилася найбільш складною для концептуального усвідомлення і практичної реалізації. Річ у тім, що в сучасній університетській освіті зійшлися у двобой ліберальна та утилітарна тенденції. Ліберальна тенденція тривалий час обстоє класичну, фундаментальну освіту і наполягає на прийнятті цінності

<sup>1</sup> Абрамов, Р. Н. Трансформации академической автономии [Текст] / Р. Н. Абрамов // Вопр. образования. – 2010. – № 3. – С. 80.

<sup>2</sup> Шпаковская, Л. Политика высшего образования в Европе и России [Текст] : монография / Л. Шпаковская. – СПб. : Норма, 2007. – С. 25–36.

знання як такого, безвідносно до його практичної корисності. Освіта є сферою виробництва, а в процесі навчання відбувається формування людей – інтелектуальний розвиток студентів шляхом універсального навчання, вільної циркуляції думки і особистого спілкування. Натомість утилітарна тенденція означає професіоналізацію освіти, зумовлену потребами ринку праці в добре підготовлених фахівцях. Освіта визнається сферою послуг, яка задовольняє потреби «клієнтів» у подальшому працевлаштуванні. Обстоюється консюмеризація вищої освіти: споживачі віддають переваги доступності, або «зручності», освіти, максимальному скороченню фізичних зусиль для одержання потрібного навчального результату, економічній ефективності (платити менше – одержувати більше), найвищій комерційній реалізованості здобутих знань. Якщо споживач не задоволений, він купить освітні послуги в іншому місці, тому між ВНЗ розгортається конкуренція за їх якість. На думку Т. А. Хагурова, формула «освіта як послуга» відображає культуру ринкового суспільства, основними цінностями якого є максимізація корисності, ефективність і конкурентоспроможність, свобода і плюралізм<sup>1</sup>.

Зараз утилітарна парадигма перемагає. У США, Канаді та Австралії за останні 20–25 років виокремилися кілька основних трендів у реформуванні вищої школи, які поступово поширюються на освіту інших країн. Серед них: 1) запровадження ефективного академічного менеджменту з агресивною ринковою поведінкою університету та його підрозділів; 2) визнання викладацької діяльності успішною тільки за умови відповідності критеріям конкурентоспроможності: залучення грантів, високого індексу наукового цитування, участі в успішних PR-проектах, рекламній компанії, формуванні бренду ВНЗ; 3) домінування фігури адміністратора над професорсько-викладацьким складом; 4) інноваційність університету і його викладачів із метою залучення недержавних джерел фінансування<sup>2</sup>, тобто університет перетворюється на бізнес-корпорацію, яка масово запро-

---

<sup>1</sup> Хагуров, Т. А. Высшее образование: между служением и услугой [Текст] / Т. А. Хагуров // Высш. образование в России. – 2011. – № 4. – С. 47–57.

<sup>2</sup> Калинина, Н. Н. Трансформации идеи университета: вызовы времени и ответы академического сообщества [Текст] / Н. Н. Калинина, М. Б. Сапунов, Б. К. Тебиев // Экономика образования. – 2012. – № 4. – С. 13–14.

ваджує академічний бізнес-менеджмент, а його викладачі фактично підпорядковуються ринку і маркетингу.

Якою ж є «академічна свобода» в умовах маркетинга вищої освіти?

*Освітній маркетинг* спрямовує діяльність університету на ретельне вивчення освітнього ринку та задоволення потреб здобувачів освіти як кінцевих споживачів освітніх продуктів і послуг. Здобувач освіти є незалежним у своєму виборі, але через маркетинг можна впливати на формування його потреб і уподобань щодо навчальних програм і методик дослідження, мотивацію, поведінку та наступну оцінку освітньої послуги. Такий маркетинг іноді називають *маркетингом набору студентів* із застосуванням маркетингових засобів для залучення і зарахування студентів на навчання до ВНЗ – реклами, пропаганди, цінової політики, пропонування привабливих програм навчання та студентського дозвілля<sup>1</sup>. Деякі дослідники визнають маркетинг у сфері освіти *педагогічним маркетингом* і розуміють під ним комплексне вивчення соціального замовлення суспільства на освіту, можливий ступінь попиту на ті чи інші знання, на необхідний рівень підготовки слухачів, форми навчання та можливість їх удосконалення. Педагогічний маркетинг – це діяльність, спрямована на вивчення і формування ринку попиту на освітні послуги, створення освітнього середовища, що відповідає попиту, та стимулювання попиту на створене освітнє середовище. Мета педагогічного маркетингу – створити адаптовану до сучасних умов освітню установу<sup>2</sup>, яка узгоджувала б свою діяльність як виробника освітніх послуг з потребами їх споживачів. При цьому ВНЗ ставлять перед освітнім маркетингом суто економічні цілі: збільшення доходів від продажу освітніх послуг та скорочення витрат університету за рахунок більш раціонального використання бюджету маркетингу.

Реалізація академічної автономії через ідею освітнього маркетингу залежить від усвідомлення особливостей освітнього ринку. Одні науковці трактують його як *ринок освітніх послуг*, визначаючи остан-

---

<sup>1</sup> Фокс, К. Маркетинг высшей школы: опыт США [Текст] / К. Фокс // Человек. капитал и проф. образование. – 2012. – № 1. – С. 37–41.

<sup>2</sup> Шемятихина, Л. Ю. Маркетинг в образовании [Текст] : учеб.-метод. комплекс / Л. Ю. Шемятихина. – Екатеринбург : УрГПУ, 2007. – С. 8.

ні як процес (діяльність) навчального закладу щодо створення освітнього продукту<sup>1</sup>. Інші дослідники вважають, що ВНЗ виходить на ринок освітніх продуктів і має пропонувати здобувачам освіти:

1) знання, навички, досвід учнів, створені під час споживання освітньої послуги у формі проведення аудиторних занять (лекцій, семінарів тощо)<sup>2</sup>, та певні компетенції, які дозволяють здобувачам освіти реалізовувати успішну професійну діяльність у тій чи іншій сферах<sup>3</sup>;

2) освітні товари – освітні послуги у формі підготовки навчально-методичних матеріалів (підручників, методичних матеріалів, монографій, відеодисків та ін.), інформаційно-аналітичних продуктів (баз даних, інформаційно-довідкових систем, інформаційно-тематичних модулів), які мають типові характеристики звичайного товару<sup>4</sup>;

3) освітні програми – загальноосвітні (спрямовані на формування загальної культури людини, адаптації до життя в суспільстві) і професійні (спрямовані на послідовне підвищення професійного рівня, підготовку фахівців відповідної кваліфікації тощо), які розробляються ВНЗ задля того, аби задовольнити потребу в освіті і досягти певного соціального ефекту. Освітня програма – це комплекс освітніх послуг, спрямований на зміну освітнього рівня або професійної підготовки споживача і забезпечений відповідними ресурсами освітньої організації. Обираючи певний ВНЗ, студент, по суті, обирає його

<sup>1</sup> Дмитрієв, В. Особливості концепції маркетингу освітніх послуг [Електронний ресурс] / В. Дмитрієв. – Режим доступу: [http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journal/ttmuo/2012\\_8/2.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journal/ttmuo/2012_8/2.pdf).

<sup>2</sup> Дмитрієв, В. Особливості концепції маркетингу освітніх послуг [Електронний ресурс] / В. Дмитрієв. – Режим доступу: [http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journal/ttmuo/2012\\_8/2.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journal/ttmuo/2012_8/2.pdf); Земляк, С. В. Маркетинг услуг высшего профессионального образования: компетентностная модель продукта [Електронний ресурс] / С. В. Земляк, Ю. Ю. Савченко. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/104>.

<sup>3</sup> Шевченко, Д. А. Образовательные услуги: особенности производства и предоставления [Електронний ресурс] / Д. А. Шевченко. – Режим доступу: [http://www.shevm.blogpost.com/2011/04/blog-post\\_3439.html](http://www.shevm.blogpost.com/2011/04/blog-post_3439.html); Дмитрієв, В. Ю. Особливості ринку освітніх послуг у системі вищої освіти [Електронний ресурс] / В. Ю. Дмитрієв. – Режим доступу: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/vupysku/18/statti/dmitriev.htm>.

<sup>4</sup> Дмитрієв, В. Особливості концепції маркетингу освітніх послуг [Електронний ресурс] / В. Дмитрієв. – Режим доступу: [http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journal/ttmuo/2012\\_8/2.pdf](http://www.archive.nbuv.gov.ua/e-journal/ttmuo/2012_8/2.pdf); Земляк, С. В. Маркетинг услуг высшего профессионального образования: компетентностная модель продукта [Електронний ресурс] / С. В. Земляк, Ю. Ю. Савченко. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/104>.

навчальну програму. Приріст освіти або кваліфікації, який студент сподівається одержати в результаті її освоєння, є мірою якості освітньої програми, тому програми певних ВНЗ користуються більшою популярністю у студентів ніж інші програми<sup>1</sup>;

4) гуманітарний продукт – випускники і викладачі нового покоління. Так, С. Г. Борисова розділяє «освітній продукт» і «продукт освіти». До освітніх продуктів вона відносить освітні програми, винаходи, патенти, програми і результати досліджень, а також символіку навчального закладу – найменування, логотип тощо. А от продуктом освіти є індивід, який має свої характерні особливості (різний рівень освіти, соціальні, психологічні і культурні особливості тощо)<sup>2</sup>.

Ураховуючи таку складність освітньої пропозиції, університети змушені використовувати відразу кілька видів маркетингу<sup>3</sup>:

маркетинг освітніх послуг – реалізація комплексу заходів в освітньому процесі, спрямованих на формування якостей і характеристик здобувачів освіти відповідно до цілей освіти;

маркетинг освітніх товарів – здійснення заходів із просування на ринок продуктів професійної діяльності викладачів і працівників освітніх установ, які можуть використовуватися самостійно або в освітньому процесі (освітні програми, навчальні посібники, дидактичні матеріали тощо);

маркетинг супутніх послуг – інформаційних, консалтингових, послуг із проведення студентами дозвілля тощо;

маркетинг ідей – формування популярності університету та вагомості освітньої установи залежно від успіхів освітньої діяльності, сучасності і перспективності педагогічних підходів;

---

<sup>1</sup> Ксенофонтова, О. Л. Специфика образовательных услуг: маркетинговый аспект [Електронний ресурс] / О. Л. Ксенофонтова. – Режим доступу: <http://www.main.isuct.ru/files/publ/snt/2006/02/НТМ/45.htm>; Гуткевич, А. Е. Маркетинговый комплекс как стратегия инновационного развития высших образовательных учреждений [Електронний ресурс] / А. Е. Гуткевич. – Режим доступу: <http://www.fdo.tusur.ru/?43691>; Применение концепции маркетинга на рынке образовательных услуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=455458>.

<sup>2</sup> Борисова, С. Г. Оценка эффективности маркетинговых решений в сфере образования [Текст] : монографія / С. Г. Борисова. – Новосибирск : Изд-во НГПУ, 2008. – С. 25.

<sup>3</sup> Шемятихина, Л. Ю. Маркетинг в образовании [Текст] : учеб.-метод. комплекс / Л. Ю. Шемятихина. – Екатеринбург : УрГПУ, 2007. – С. 9.

маркетинг особистості – просування в освітній сфері досягнень і особистісно-ділових якостей кращих викладачів та вихователів, керівництва ВНЗ;

маркетинг галузі – формування у студентів розуміння престижності спеціалізації знань саме в цій галузі економіки, національних і світових перспектив її розвитку;

маркетинг ВНЗ – популяризація ділових зв'язків з іншими ВНЗ та соціальними партнерами, що сприяє зростанню авторитетності ВНЗ;

маркетинг територій – формування у здобувачів освіти уявлень про місто, в якому знаходиться ВНЗ, як освітнього і наукового центру, з можливостями працевлаштування та задоволення різноманітних інтелектуальних потреб;

міжнародний освітній маркетинг (експортний та імпортний), актуальність якого зростає у зв'язку з розвитком співпраці українських ВНЗ із зарубіжними посередниками і агентами для просування своїх освітніх послуг на ринках інших держав, проникненням зарубіжних суб'єктів освітньої діяльності (іноземних провайдерів вищої освіти) в Україну, поширенням освітньої міграції молоді.

Окрім освітнього маркетингу, сучасні університети починають практикувати також:

промисловий маркетинг, спрямований на просування результатів науково-дослідницької діяльності ВНЗ на ринках підприємств, де споживачами стають організації – науково-дослідні установи, промислові підприємства, державні та комерційні установи. Освітніми продуктами університетів у цьому разі є: наукоємні види діяльності, інновації та техніко-технологічні рішення (патенти, технічні умови, дослідні зразки), об'єкти інфраструктури тощо;

постачальницький маркетинг, здійснюваний на ресурсних ринках. У його складі доцільно виокремлювати: маркетинг персоналу – здійснюється на академічному ринку праці з метою забезпечення ВНЗ такими науково-педагогічними кадрами та навчально-допоміжним персоналом, використання трудового потенціалу яких сприяло б досягненню найкращих результатів діяльності університету; маркетинг інвестицій – формування умов залучення інвестиційних коштів на фінансових ринках; маркетинг матеріально-технічного забезпечення – забезпечення придбання найбільш продуктивного обладнання для

освітнього процесу за найвигіднішими умовами на ринках капітальних благ або ринках послуг капіталу.

Розвиток ринкових (маркетингових) відносин, таким чином, прямо впливає на освітню діяльність університету – визначення структури і змісту навчання, вибір і реалізацію навчальних планів і програм, фактично підпорядковуючи діяльність професорсько-викладацького персоналу задоволенню різноманітних потреб здобувачів освіти. Водночас маркетингізація вищої освіти позначається і на системі управління університетами: у багатьох країнах світу запроваджуються нові університетські посади віце-президентів з маркетингу, створюються спеціальні підрозділи (відділи, департаменти) з маркетингу.

Так, в Університеті Бостону (США) маркетингове управління навчальним закладом здійснює відділ маркетингу і комунікацій. У структурі відділу: 1) офіс віце-президента університету з маркетингу і комунікацій, який контролює діяльність усіх структурних підрозділів відділу, затверджує і підписує до виконання стратегічний план розвитку відділу, а також подає на розгляд президенту і Раді попечителів рекомендації стосовно іміджу університету; 2) відділ відеопродукції університету; 3) відділ поточного управління; 4) технічні групи (служба технічної підтримки навчального процесу та оснащення аудиторій необхідними відео- і аудіоматеріалами та технікою); 5) відділ по зв'язку з громадськістю; 6) відділ стратегічних комунікацій (центральний інформаційний ресурс для персоналу, студентів і партнерів; творчі служби; служба дизайну і друкованих матеріалів; редакція; служба створення і використання нових інтернет-технологій; фотолaboratorія).

У Сіднейському університеті (Австралія) за виконання маркетингових функцій відповідають два структурні підрозділи – відділ публікацій (видає друковані періодичні видання та рекламні матеріали університету; оформлює інтернет-сайт) і офіс віце-канцлера з інфраструктури університету. Віце-канцлер забезпечує управління комунікаціями і координацію всієї інформації в університеті, безпосередньо керує службами: бізнес-планування для всіх підрозділів університету; організації та технологій для пошуку найновітніших способів оптимізації роботи ВНЗ і роботи всіх підрозділів; роботи з клієнтами

університету; управління проектами і освітніми програмами; обробки інформації; управління інфраструктурою; управління зовнішніми зв'язками у рамках міжуніверситетського та міжнародного співробітництва.

В Університеті Бірмінгему (Велика Британія) маркетинговий підрозділ включено до складу Академічного відділу університету. Його основними службами є: відділ кадрів і служба прийому студентів, міжнародний відділ, відділ реклами (дизайн і публікації), відділ маркетингових досліджень (методи, форми, ресурси). Основні зусилля спрямовуються на розвиток зв'язків із громадськістю<sup>1</sup>.

Для оцінки фінансової автономії Європейська асоціація університетів аналізує такі показники, як: тривалість циклу державного фінансування; тип державного фінансування; можливість залучати зовнішні кошти на умовах повернення; можливість отримувати і розподіляти прибуток; можливість мати у власності будівлі; вартість навчання на освітньо-кваліфікаційному рівні бакалавра та магістра, в аспірантурі та докторантурі для студентів країн ЄС; вартість навчання на освітньо-кваліфікаційному рівні бакалавра та магістра, в аспірантурі та докторантурі для іноземних студентів<sup>2</sup>.

Розширення фінансової автономії університетів свідчить про зміну механізму взаємодії держави з ВНЗ і набуває особливої актуальності в умовах, коли більшість європейських країн визнала вищу освіту однією з найдорожчих соціальних послуг, а темпи зростання загальних витрат на освіту набагато перевищили темпи збільшення державних доходів. Однак автономізація вищів не означає їх повної незалежності від держави: у більшості країн ОЕСР держави фінансують до 70% усіх обсягів бюджетів університетів, що є основним важелем впливу держави на процеси перетворень в університетах та основним інструментом досягнення позитивних результатів в освітній сфері. При цьому схеми фінансування вищої освіти відрізняються ступенем покриття державою вартості навчання у ВНЗ, механізмом

---

<sup>1</sup> Международный маркетинг образовательных программ вузов [Текст] : учеб. пособие / Д. Г. Арсеньев, А. М. Алексанков, Е. А. Джам и др. ; под ред. А. М. Алексанкова. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2008. – С. 6–7.

<sup>2</sup> Питання університетського управління і відносин між державою та вищими навчальними закладами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ubs.gov.ua/files/1423\\_files\\_1/autonomy.PDF](http://www.ubs.gov.ua/files/1423_files_1/autonomy.PDF).

відбору потенційних студентів, рівнем самостійності ВНЗ у визначенні ціни навчання, включенням до системи державного фінансування приватних ВНЗ та за іншими факторами<sup>1</sup>.

Наприклад, фінансування за видатками (Канада, Велика Британія, Франція, Японія, Швеція, Норвегія, Китай, Нігерія) передбачає, що бюджетні кошти надходять прямо до ВНЗ, а їх використання чітко контролюється державою. Ступінь автономії, а отже, і відповідальності ВНЗ за надання якісних освітніх послуг низький. Бюджетування ВНЗ здійснюється з використанням трьох механізмів: лінійний бюджет – кошторис розподіляється за типами витрат (зарплата, обладнання, обслуговування студентів); програмний бюджет – розподіл коштів за центрами вартості (окремими факультетами або навіть окремими викладачами, які відповідають за програму); кошторис за видами діяльності – із виокремленням витрат на навчання та на дослідницьку роботу.

Фінансування за результатами (Данія, Фінляндія, Ізраїль, Нідерланди, США та інші країни) означає, що виділення державних коштів залежить від результатів навчальної та науково-дослідної діяльності ВНЗ – безпосередніх (якості і обсягу наданих освітніх послуг) і кінцевих (соціально-економічного ефекту від здобуття освіти: кар'єрного зростання випускників ВНЗ, їх доходів, задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників). ВНЗ має більше повноважень у фінансовому та адміністративному управлінні, але галузеве міністерство здійснює постійний моніторинг якості освіти.

Договірне фінансування освіти (Бразилія, Аргентина, Індія, Греція, Італія) має за основу результати переговорів представників ВНЗ та освітнього міністерства або фінансових установ. Формування бюджету ВНЗ може відбуватися: а) шляхом збільшення коштів порівняно з попереднім періодом відповідно до планів розвитку освітнього закладу; б) з використанням угод «ad hoc», зважаючи на полі-

---

<sup>1</sup> Кузьмина, Н. Г. Зарубежный опыт финансирования образования в условиях возрастания автономии вузов [Текст] / Н. Г. Кузьмина // Вестн. Волгоград. гос. ун-та. Серия 3: Экономика, экология. – 2008. – № 2 (13). – С. 235–237; Финансовое обеспечение развития высшей освіти і науки в трансформационный период [Текст] : монография. – К. : Міленіум, 2006. – С. 64–65; Использование показателей результатов при финансировании вузов: зарубежный опыт [Электронный ресурс]. – С. 2–3. – Режим доступу: [http://www.mirkin.ruf\\_docs/\\_budgetfin/pokazateli\\_opit.pdf](http://www.mirkin.ruf_docs/_budgetfin/pokazateli_opit.pdf).

тичну вагу в суспільстві представників даного ВНЗ; в) методом встановлення урядом для кожного конкретного ВНЗ фіксованого проценту від національного доходу. Договірне фінансування вищої освіти фахівці не вважають ефективним через високу економічну невизначеність та залежність від зовнішніх впливів. Проте останнім часом у багатьох країнах за результатами переговорів між міністерством і університетом укладаються довгострокові контракти, в яких права і обов'язки університетів щодо ресурсів і кількості студентів визначаються на основі ймовірного річного коригування.

Зараз у країнах Західної Європи спростерігається тенденція до розподілу бюджетних коштів через блок-гранти замість постатейного бюджетування. Блок-гранти – це фінансові субсидії, які охоплюють кілька категорій витрат: навчання, поточні операційні витрати, науково-дослідницька діяльність. У 26 країнах Європи університети можуть самостійно розподіляти блок-гранти з урахуванням своїх потреб. Однак тільки у 8 країнах (Австрія, Бельгія (фламандська спільнота), Естонія, Норвегія, Польща, Швейцарія, Словаччина, Велика Британія) університети майже ніяк або дуже мало обмежені в тому, як вони витрачають ресурси. В інших країнах існують обмеження на використання державних коштів, починаючи від жорсткої деталізації бюджету або блок-грантів для навчання та досліджень і до інших вимог, наприклад, правил щодо процедур державних закупівель<sup>1</sup>.

В Україні до останнього часу діяла модель державного (бюджетного) фінансування ВНЗ. Сформована ще в 1920-ті рр. як кошторисна вона мала серйозні вади. Фінансуючи освіту, держава не купувала освітні послуги, а забезпечувала діяльність свого структурного елемента, який безкоштовно виробляв освітні послуги для споживання частиною населення. Виділення державних коштів здійснювалося відповідно до кількісних нормативних показників ВНЗ (чисельності студентів і викладачів у відповідному році) і не було пов'язане з якісною стороною навчального процесу. Статус бюджетної установи обмежував можливості ВНЗ і у використанні позабюджетних фінансових ресурсів. Виникла ресурсна залежність ВНЗ від держави.

---

<sup>1</sup> Василькова, Н. Дослідження автономії університетів у Європі [Текст] / Н. Василькова // Унів. освіта. – 2011. – № 1. – С. 50.

Законом України «Про вищу освіту» передбачається фінансування державних ВНЗ, по-перше, за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату послуг з підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів; по-друге, за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, із дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості у прийнятті рішень (ст. 71).

Автономний у фінансовому плані ВНЗ може використовувати такі альтернативні джерела фінансування:

1) *надходження від платної освіти*. У європейських країнах вони мають вигляд щорічних внесків на покриття всіх або частини витрат на навчання у ВНЗ, а також внесків студентів на покриття адміністративних витрат. Плата за навчання може встановлюватися: університетом (країни Східної Європи); міністерством або іншим державним органом (Франція, Іспанія, Туреччина та ін.); університетом і урядом разом. Причому уряд або визначає верхню межу, до якої університети вільні вирішувати самостійно питання про рівень оплати, або схвалює розмір оплати, установлений університетом. У багатьох країнах існує «диференційована кооперативна модель», за якої оплата встановлюється різними органами для різних груп студентів, наприклад, уряд регулює плату для основного контингенту студентів (із даної країни та країн ЄС), а університети можуть ухвалювати рішення щодо зборів із міжнародних студентів із країн, що не є членами ЄС<sup>1</sup>. У будь-якому разі плату за навчання вважають однією з найважливіших умов автономії університетів, адже приватні внески від студентів генерують значну частину фінансових потоків ВНЗ, хоча й не покривають значної частини його витрат.

Законом України «Про вищу освіту» передбачено надання ВНЗ платних послуг у сфері вищої освіти фізичним та юридичним особам за умови забезпечення належного рівня освітніх послуг як основного статутного виду діяльності (ст. 73). Держава контролює таку діяльність ВНЗ: встановлює перелік платних освітніх та інших послуг, що можуть надаватися державними і комунальними вищими навчальними закладами, та порядок визначення їх вартості для здобувачів вищої

---

<sup>1</sup> Василькова, Н. Дослідження автономії університетів у Європі [Текст] / Н. Василькова // Унів. освіта. – 2011. – № 1. – С. 51.

освіти. Однак це не вирішує усіх фінансових проблем ВНЗ і не робить їх автономними. Річ у тім, що нинішній рівень доходів домогосподарств в Україні є недостатнім для інвестицій в освіту: у стані гострого соціального відторгнення (дохід домогосподарства в розрахунку на умовного дорослого є нижчим за національну межу бідності) знаходяться 37,7% домогосподарств. До того ж рівень оплати за навчання у вищій школі досяг такого рівня, що дешевше, ніж в Україні, вищу освіту можна здобути в Німеччині, Швеції, Франції, Австрії і Чехії. Порівняним по вартості з Україною є навчання у ВНЗ Польщі і Швейцарії. Якщо у 2008 р. у Європі здобували освіту 18 тис. молодих українців, то в 2013 р. їх було вже майже 29 тис. У нашій державі відсутні доступні фінансові компенсатори видатків домогосподарств на освіту, страхування ризиків приватних інвестицій в освіту. Юридично не врегульованою є традиція філантропічної допомоги на здобування вищої освіти. Поширені тіньові форми оплати освітніх послуг, у тому числі корупція і хабарництво;

2) *фінансові запозичення на умовах повернення*, що мають місце, якщо університету бракує власних коштів для реалізації освітніх і підприємницьких проектів. У 2/3 європейських країн університетам дозволено брати кредити з певними обмеженнями: від них вимагають одержання дозволу відповідних організацій (Данія, Латвія) або їм дозволяють позичати гроші лише в центральному банку і в межах певної суми (Швеція). У Франції університетам можна брати кошти у банків, але на дуже суворих умовах<sup>1</sup>. У 2012 р. компанія Standard & Poor's запропонувала російським університетам подальший розвиток саме за рахунок банківського кредитування. Обсяг кредитів, який могли запросити ВНЗ, тоді оцінювався у 18 млрд руб. щорічно (за умови покриття витрат у рівних частках за рахунок бюджетного фінансування, власних коштів і позичених ресурсів)<sup>2</sup>.

Відносно новим способом запозичення коштів для ВНЗ є випуск облігацій. Такий досвід мають британські університети. Так, Кемб-

---

<sup>1</sup> Василькова, Н. Дослідження автономії університетів у Європі [Текст] / Н. Василькова // Унів. освіта. – 2011. – № 1. – С. 51.

<sup>2</sup> Российскому высшему образованию предложили развиваться на заемные средства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurekanet.ru/ewww/promo/17749.html>.

риджський університет у 2012 р. випустив свої перші облигації на суму в 350 млн фунтів стерлінгів (563 млн дол.) із строком погашення 40 років під 3,75% річних. Боргові зобов'язання випущено з метою фінансування будівництва нової лабораторії з дослідження ствольових клітин, покращення інфраструктури академічної діяльності та для будівництва гуртожитку для аспірантів. У 2012 р. розміщення облигацій здійснив De Montfort University – на суму 110 млн дол. із строком погашення 30 років під 5,75% річних. Залучені кошти спрямовано на впорядкування кампусу і проведення ремонтних робіт. Багато університетів Великої Британії теж одержали пропозиції від банків розмістити свої цінні папери на борговому ринку<sup>1</sup>. Шляхом випуску облигацій під час економічної кризи пішли Гарвардський та Принстонський університети США, залучивши \$2,5 млрд і \$1 млрд відповідно. У США облигації університетів узагалі відносять до дохідних облигацій, оскільки їх емітенти забезпечують свою діяльність, включаючи обслуговування боргу, за рахунок власних доходів. Через це і надалі очікується вихід на фондовий ринок найбагатших університетів у пошуках коштів для інвестування.

В Україні університетам надано можливість користуватися банківськими кредитами без урахування обмежень на право здійснення запозичень, встановлених ст. 16 та п. 27 частини першої ст. 116 Бюджетного кодексу України;

3) *створення ендавмент-фондів*. Ендавмент формується шляхом пожертвувань у вигляді грошових або інших ресурсів на безоплатній основі для фінансування статутних потреб і діяльності неприбуткових організацій – закладів освіти, медицини, культури, релігійних або спортивних організацій. Донори спрямовують свої кошти до ендавмент-фонду, не ставлячи за мету вилучення особистої користі або досягнення власних цілей у будь-якій формі, але залишаючи за собою право координації та контролю діяльності фонду і тієї організації, на підтримку якої він був створений. Далі ендавмент-фонд передає капітал у довірче управління спеціальній структурі (створеній фондом або самостійній управлінській компанії), яка інвестує кошти в акції, нерухомість, пайові фонди або розміщує на банківських депозитах.

---

<sup>1</sup> Кембриджский университет впервые разместил облигации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestifinance.ru/articles/18289>.

Прибуток від управління капіталом належить організації і використовується для фінансування її програм, але сам капітал ендавменту залишається недоторканим. У такий спосіб ендавмент гарантує формування довгострокових джерел фінансування діяльності організації, а також її фінансову самостійність і стабільність.

У США шість університетів на кінець 2014 р. мали ендавмент-фонди понад \$10 млрд кожен – Гарвард (найбільший ендавмент у світі – \$36,4 млрд), Єль (\$23,9 млрд), Техаський університет (\$20,4 млрд), Стенфорд (\$21,4 млрд), Принстон (\$21,0 млрд), Масачусетський технологічний інститут (\$12,4 млрд)<sup>1</sup>. Найбільші ендавменти в Європі належать Кембриджу – 4,3 млрд фунтів стерлінгів та Оксфорду – 3,3 млрд фунтів стерлінгів<sup>2</sup>. До ендавментів-мільярдерів належать також кілька університетських фондів Японії та Австралії.

Звернемо увагу на такі моменти. Перший – для багатьох зарубіжних університетів надходження від ендавмент-фондів є доволі значною статтею доходів: у США близько 20% університетів та загальноосвітніх коледжів можуть за рахунок інвестиційних доходів повністю фінансувати навчальні і науково-дослідницькі проекти. Гарвард за останні п'ять років спрямував \$11,6 млрд своїх інвестиційних доходів на виконання цільових програм, фундаментальні наукові відкриття, у тому числі в медицині, додаткове заохочення професорів<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> List of colleges and universities in the United States by endowment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_colleges\\_and\\_universities\\_in\\_the\\_United\\_States\\_by\\_endowment](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_colleges_and_universities_in_the_United_States_by_endowment); Vilensky, M. Yale University endowment jumps to \$24 billion [Електронний ресурс] / M. Vilensky. – Режим доступу: <http://www.marketwatch.com/story/yale-university-endowment-jumps-to-24-billion-2014-11-06>; Vaccaro, A. Harvard's Endowment Is Bigger Than Half the World's Economies [Електронний ресурс] / A. Vaccaro. – Режим доступу: <http://www.boston.com/business/news/2014/09/25/harvard-endowment-bigger-than-half-the-world-economies/UAOY9V4lg6fcjArrSyCgWJ/story.html>; Stanford Management Company releases 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://news.stanford.edu/news/2014/september/mp-investment-return-092414.html>; MIT releases endowment figures for 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://newsoffice.mit.edu/2014/institute-endowment-figures-0912>.

<sup>2</sup> Кушнір, М. Ендавмент як правове увиразнення спроможностей державного управління: зарубіжний досвід та національна перспектива [Текст] / М. Кушнір // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 30. – С. 22–28.

<sup>3</sup> Vaccaro, A. Harvard's Endowment Is Bigger Than Half the World's Economies [Електронний ресурс] / A. Vaccaro. – Режим доступу: <http://www.boston.com/business/>

Другий – використання коштів ендавмент-фондів передбачає реалізацію спеціальної інвестиційної стратегії. Кошти ендавментів зараз спрямовуються у різні класи активів: *private equity* (позабіржові вкладення); хеджеві фонди, фонди абсолютної дохідності (у формі хедж-фондів та роздрібних фондів), нейтральні ринкові фонди (хеджеві та взаємні) та деривативи; венчурний капітал; нерухомість поза кампусом; природні ресурси; товари і ф'ючерси на товари і навіть у так звані «токсичні активи».

Третій – важливе значення має державна підтримка корпоративних донорів університетів. Так, у США, Великій Британії, Австралії, Індонезії і Італії внески благодійників до освітніх ендавментів повністю звільнені від податку на прибуток. У багатьох країнах діють спеціальні податкові пільги для компаній з метою розширення їх партнерства з університетами.

Українським вишам надано право в порядку, визначеному Законом України «Про вищу освіту» (ст. 70, п. 3), та відповідно до статуту засновувати сталий фонд (ендавмент). Український законодавець визначає сталий фонд (ендавмент) ВНЗ як суму коштів або вартість іншого майна, призначену для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються вищим навчальним закладом із метою здійснення його статутної діяльності у порядку, встановленому благодійником або уповноваженою ним особою.

Рішенням Ради Директорів Києво-Могилянської Фундації Америки 12 вересня 2012 р. започатковано Ендавмент-Фонд для підтримки Національного університету «Києво-Могилянська академія», який управлятиметься *Chicago Community Trust*, а річний дохід надходитиме до НаУКМА і використовуватиметься на стипендії обдарованим студентам, гранти для викладачів, залучення найкращих професорів і викладачів, розвиток бібліотечних ресурсів, реставрацію та утримання історичних будинків, які належать НаУКМА<sup>1</sup>. Зростає й активність випускників вишу у підтримці своєї *Alma Mater*.

---

news/2014/09/25/harvard-endowment-bigger-than-half-the-world-economies/UAOY9V4lg6fcjArrSyCgWJ/story.html; The Mission of Harvard Management Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hmc.harvard.edu>.

<sup>1</sup> Фаріон, М. Києво-Могилянська Фундація заснує Ендавмент-Фонд для підтримки Києво-Могилянської академії [Текст] / М. Фаріон // «Америка» – Філядельфія, ПА. – 2012. – 22 верес. (№ 36). – С. 24.

Проте не слід сподіватися на негайне поширення такого досвіду в Україні. На заваді стоять: низька репутація окремих університетів; відсутність вільних коштів для благодійництва у випускників та негативні спогади про навчання (недостатню кваліфікацію та увагу викладачів, хабарництво тощо); сумніви потенційних благодійників щодо можливих напрямів ефективного розміщення коштів університетських ендавментів (економіка корумпована; банківським депозитам ніхто не довіряє; фондовий ринок своїх функцій не виконує; вкладення у землю, житлову нерухомість та зарубіжні активи юридично не врегульовані); нерозвиненість практики благодійництва в цілому та форм її державної підтримки; брак фахівців, які уміли б працювати з коштами таких фондів.

Реформування вищої освіти в Україні актуалізує роль кадрової автономії університету у сфері укладення трудових договорів (контрактів) з науково-педагогічним персоналом (НПП). Особливої уваги потребують такі параметри договорів, як їх тривалість, оплата праці, дозвіл на вторинну зайнятість, використання можливостей внутрішнього ринку праці університетів.

Головним параметром контракту є *строк трудових відносин*. Чим довшим є строк контракту, тим більше викладач приділяє уваги науково-педагогічній діяльності: підготовці дисертацій, написанню монографій, участі в різноманітних наукових заходах, викладанню навчальних дисциплін. І навпаки, скорочення строку трудових відносин позбавляє викладача мотивацій до ефективної діяльності у навчальному закладі. Цей факт обов'язково береться до уваги керівництвом західних університетів.

За своєю тривалістю контракти з викладачами вищої школи поділяються на безстрокові (пожиттєві, постійні) і строкові (довгострокові і тимчасові).

Безстроковий (пожиттєвий, постійний) контракт – контракт без права звільнення адміністрацією. В університетах США і Канади такі контракти укладають з окремими представниками старшого професорсько-викладацького складу, які посідають посади *full professor* і *associate professor*, як правило, після проходження випробувального строку (на цей час діє так званий контракт «підвищ або звільни», результатом якого є або здобуття пожиттєвого контракту, або звіль-

нення з університету). Рішення ухвалюється ректором на підставі рекомендацій відділення або факультету і висновку спеціальної комісії, для яких головними критеріями оцінки зазвичай є якість викладання і кількість наукових публікацій. Розширення системи позитивних контрактів дає можливість закріпити в університеті висококваліфікованих працівників, створити їм умови академічної свободи та наукових досліджень, що вимагають тривалого часу і відповідного фінансування, забезпечити соціальний захист учених від звільнення в разі конфлікту з адміністрацією<sup>1</sup>. Водночас право на позитивне заняття посади з 1980-х рр. обмежене у Великій Британії; його не існує в Австралії та в багатьох європейських країнах. Серед причин називають можливість зниження дослідницької активності, прагнення отримання додаткових бонусів після призначення постійної посади, зниження можливості найму нових професорів.

Довгостроковий контракт є близьким по смислу до позитивного контракту, проте умови найму професорсько-викладацького складу і наукових працівників не забезпечують від звільнення за скороченням штатів. У Новій Зеландії і деяких інших країнах довгостроковий контракт використовується замість позитивного найму професорсько-викладацького складу і наукових працівників.

Тимчасовий контракт, як правило, пропонується молодим викладачам з метою стимулювання їх до наукової діяльності та за наявності солідного списку опублікованих наукових праць. Однак строк такого контракту теж достатньо великий. Скажімо, у багатьох університетах США на посаді старшого викладача (assistant professor) з дипломом бакалавра або магістра, а у великих університетах – і доктора, дозволено працювати не більше 8–9 років, після чого відбувається або підвищення, або звільнення. На посаді викладача (instructor), яка є на сходинку нижче за посаду старшого викладача і на якій людина, як правило, вже працює над докторською дисертацією, керує лабораторним практикумом або веде практичні заняття, дозволено працювати теж не більше 8–9 років, після чого працівника підвищують звільняють<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Википедия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ru.wikipedia.org>.

<sup>2</sup> Ученые звания преподавателей США. Реалии в TOEFL iBT [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.toefl.kiev.ua/?p=218>.

У Німеччині з метою залучення до науково-педагогічної діяльності в університетах молоді запроваджено більш гнучку систему тимчасових контрактів. Спеціально для талановитих молодих учених у 2002 р. з'явилася можливість здобути посаду професора, минаючи період написання і захисту докторської дисертації. У разі, якщо у молодого вченого є достатньо публікацій і блискуче захистив кандидатську дисертацію, він має право подати заявку на місце так званого «молодшого професора» (junior professor) в університеті і займатися незалежними науковими дослідженнями. Одержати всі привілеї професора можна вже в 30 років. При цьому кандидатську і докторську роботи можна захищати тільки в університетах. Період молодшої професури триває шість років: спочатку укладається контракт на 3–4 роки; після цього науковці складають проміжний іспит на підтвердження статусу і за позитивного результату контракт з ВНЗ продовжується ще на 2–3 роки. Інакше від наукової кар'єри приходится назавжди відмовитися, а контракт продовжується тільки на один рік, аби підшукати собі робоче місце поза межами ВНЗ. Після завершення шестирічного пробного періоду молодий науковець стає повноцінним професором і укладає вже безстроковий контракт з університетом<sup>1</sup>. Проте на практиці у більшості університетів вимагають захисту докторської дисертації.

В Україні формально діє система тимчасового контрактного найму, але трудовий договір продовжується за успішної переатестації персоналу кожні 3–5 років. Утім, останнім часом із різних причин (брак фінансування, відсутність досвіду прогнозування наборів студентів до ВНЗ та оптимізації чисельності професорсько-викладацького складу, небажання тримати у штаті нелояльних викладачів та ін.) адміністрації багатьох університетів почали укладати короткострокові трудові контракти на 1–2 роки навіть з провідними професорами ВНЗ. І є розуміння того, що з розширенням автономії такі контракти стануть переважати.

На наш погляд, має місце стратегічна помилка, пов'язана з нерозумінням економічної природи сучасного академічного ринку праці та відносин найму викладача. Річ у тім, що робоча сила викла-

---

<sup>1</sup> Гоголкина, Т. Немецкие профессора молодеют [Електронний ресурс] / Т. Гоголкина. – Режим доступу: <http://www.dw.de/dw/article/0,,4181152,00.html>.

дача є висококваліфікованою, професійні здібності – різнобічними (пов’язаними з науковою, педагогічною і навіть управлінською діяльністю), а праця – інтелектуальною. Виходячи вже з цього, університету доцільно боротися за кращих викладачів і укладати саме довгострокові контракти. Тим більше, що планування наукової роботи кафедр і окремих дослідників в університетах традиційно здійснюється на п’ятирічку. Виконання бюджетних науково-дослідних тем триває не менш ніж три роки. Написання монографій і особливо дисертацій потребує серйозних досліджень і плідної роботи теж протягом тривалого часу. А от чи буде викладач, якому пропонують, по суті, «контракт недовіри» тривалістю 1–2 роки, думати про стратегічні перспективи навчального закладу, про розвиток університетської науки і тим більше про комерціалізацію результатів своїх досліджень? Напевно, ні. Наслідками такого недалекогоглядного «менеджменту» стануть спочатку імітація наукової діяльності; потім призупинення публікацій науково-методичних праць до з’ясування змісту та тривалості наступного трудового контракту і недоінвестування в людський капітал (як з боку навчального закладу, так і самим викладачем), і, урешті-решт, поступова втрата університетом можливостей свого інноваційного розвитку та академічної стійкості.

Другим параметром трудового контракту з викладачем ВНЗ, який прямо впливає на результативність праці, є *механізм стимулювання викладацької діяльності університетом-роботодавцем*. Звернемося до досвіду Національного дослідницького університету «Вища школа економіки» («НДУ – ВШЕ», Москва, РФ), де проходить апробацію система контрактів, що включає базові, стимулюючі й ефективні контракти.

Базовий контракт передбачає виплату викладачеві базової ставки заробітної плати за виконання ним своїх посадових обов’язків у мінімально достатньому обсязі, у тому числі у сфері наукової діяльності (наявність певної кількості публікацій). Однак розмір базової ставки дискутується. Зрозуміло, що у людини, яка одержує тільки базову ставку, знижується соціальний статус і з’являється бажання звільнитися.

За стимулюючим контрактом при виконанні кожної додаткової корисної дії викладач одержує надбавку до базової ставки. На дифе-

ренціацію зарплати впливають: посада, результати наукової роботи, формат роботи (використання літератури іноземними мовами, написання методичних праць, розроблення навчальних курсів тощо), регіональна диференціація, зумовлена різним рівнем оплати праці в країні тощо. При цьому використовується система оцінювання викладачів студентами один раз на семестр за п'ятибальною шкалою за такими характеристиками, як: систематичність та ясність викладення матеріалу, контакт з аудиторією, можливість позааудиторного спілкування. Дана система схожа з практикою західних університетів, де поширення одержали стимулюючі контракти на основі оцінювання викладачів студентами (student evaluation of faculty – SEF): у разі високої оцінки лекторської діяльності викладачам призначаються спеціальні надбавки<sup>1</sup>.

Модель ефективного контракту найбільш складна для реалізації і передбачає виплату викладачам конкурентоспроможної ефективної заробітної плати на рівні зовнішніх ринків праці<sup>2</sup>. Йдеться про таку ставку оплати праці, за якої викладач зможе сфокусуватися на своїй діяльності в одному навчальному закладі (університеті), тобто працюватиме в університеті на full time, не буде шукати додаткових заробітків (сумісництва), а час, що вивільнився, приділятиме основній, у тому числі науково-дослідницькій, роботі. Завдання ефективного контракту – залучити й утримати талановитих людей.

Упровадження моделі стимулюючих або моделі ефективних контрактів, безперечно, активізує викладацьку та науково-дослідницьку роботу викладачів, проте не всіх. Можна прогнозувати, що в окремих випадках викладач буде погоджуватися саме на базовий контракт. Наприклад, викладач юридичного ВНЗ обмежує своє перебування в університеті аудиторними годинами спілкування зі студентами, не цікавиться науковою роботою і не має наукових публікацій, натомість формує кар'єру достатньо успішного адвоката чи бізнес-консультанта. Для нього укладення базового контракту з ВНЗ є умовою викорис-

---

<sup>1</sup> Системы оценивания преподавателей студентами: управленческие инновации в российских вузах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.institutions.com/general/633-sistemi-ocenivaniya.html>.

<sup>2</sup> Кузьминов, Я. «Стратегия-2020»: зарплата преподавателя вуза должна составлять 220% от средней по региону [Електронний ресурс] / Я. Кузьминов. – Режим доступу: <http://www.strategy2020.rian.ru/news/20110930/366160986.html>.

тання іміджу ВНЗ і доступу до високооплачуваної роботи в комерційному секторі економіки, а також здобуття інших благ нематеріального характеру в самому ВНЗ (соціальне страхування, доступ до інформаційних баз даних, можливості спілкування з колегами). Умови ж базового контракту не є суттєвими. Достатньо факту його укладення. Базовим контрактом можуть задовольнятися й викладачі, схильні до корумпованих дій.

Третій параметр трудового договору (контракту) – *допустимість (чи недопустимість) множинної (вторинної, паралельної) зайнятості викладача* поза межами університету. У західних країнах це прикладні дослідження за приватними контрактами, робота в експертних радах, консалтинг. До цього часто спонукає специфіка організації навчального процесу в університетах. Так, у США тільки половина нових викладацьких вакансій передбачає повну зайнятість, а в Латинській Америці за погодинною оплатою праці працюють біля 70% викладачів. До паралельної зайнятості вдаються і через низьку заробітну плату. У Китаї з цієї причини за сумісництвом працюють майже всі професори.

Вторинна зайнятість викладача українського університету найчастіше полягає в роботі за сумісництвом в іншому ВНЗ, набагато рідше – у формі репетиторства, консалтингу або участі в наукових проектах. Серед головних причин сумісництва викладачів в інших навчальних закладах: низька заробітна плата в освітній галузі, незатребуваність наукового потенціалу або брак умов для реалізації творчого потенціалу за основним місцем роботи – відсутність аспірантури, докторантури, вченої ради за спеціальністю професора, неможливість створити власну наукову школу і передати свої знання творчій молоді. Це стосується передусім кафедр, на яких викладаються гуманітарні та соціально-економічні дисципліни і які не є профільними для ВНЗ. Ситуація особливо загострилася з переходом до викладання навчальних дисциплін за вибором студентів, перш за все за того спотвореного уявлення про Болонську систему, яке закріпилося у вітчизняній освіті.

При цьому існують кілька альтернатив поведінки керівництва університету:

1) керівництво університету взагалі не бачить проблеми як такої, розглядаючи вторинну зайнятість як додаткове джерело доходів ви-

кладачів, фактично знімаючи з себе відповідальність за якість їх трудового життя;

2) керівництво університету не забороняє сумісництво, але створює умови для додаткових заробітків у межах свого навчального закладу – в дослідницьких лабораторіях, науково-навчальних центрах, інститутах додаткової освіти, бізнес-школах, які працюють на зовнішніх замовників;

3) керівництво університету забороняє викладачам працювати за сумісництвом за межами ВНЗ, стверджуючи, що викладач має відбувати повний робочий день на своєму робочому місці, а тієї зарплати, яку він одержує за основним місцем, повинно вистачати для задоволення всіх його потреб.

Наскільки правомірною є заборона професійної діяльності викладачі «на стороні»? Річ у тім, що сучасний університет повинен діяти в інтересах суспільства щодо виробництва освітніх послуг, формування всебічно розвинених, високоморальних громадян із метою соціально-економічного розвитку країни та її регіонів. А що, зрештою, важливо для суспільства: «служіння» викладача винятково своєму навчальному закладу чи розвиток його творчої особистості як педагога і науковця, реалізація всіх його здібностей задля науки й освіти, навіть якщо це відбувається шляхом сумісництва в іншому університеті? Тим більше, що академічна практика за своєю сутністю взагалі є багатоцільовою: інтереси і зусилля викладачів можуть стосуватися науково-дослідницької роботи, викладання або адміністративної діяльності, а інвестиції в людський капітал відбуватися з довгостроковими або короткостроковими цілями, що не завжди можливо в межах основного місця роботи. Скажімо, в Європі і США престиж університету традиційно базується на репутації його професорів як провідних лекторів та організаторів індивідуальної роботи студентів. Однак світову відомість професорам приносить їх наукова діяльність: публікації у міжнародних наукових виданнях, участь у міжнародних та регіональних конференціях тощо. Трудові контракти з викладачами західних університетів намагаються враховувати цю багатоцільову природу діяльності викладача, сприяючи оптимальному розподілу його трудових зусиль.

У той же час університет є роботодавцем і підприємцем, а контракт, укладений університетом з викладачем, є формою контракту про

найом працівника. У межах трансакції найму (у цьому її особливості) контроль роботодавця поширюється не тільки на результати праці працівника, а й на процес досягнення результатів. До виконавця робіт висуваються вимоги щодо розкриття інформації про ті аспекти його діяльності, що можуть вплинути на вигоди, одержувані роботодавцем. Свобода вилучення вигод найманим працівником обмежується, навіть якщо таке вилучення не завдає шкоди наймачеві<sup>1</sup>. У такому плані обмеження або заборона вторинної зайнятості викладача з боку керівництва університету зрозумілі. От тільки як зафіксувати це в трудовому контракті, оскільки таке положення суперечить чинному трудовому законодавству України? І, головне, чи не втрачає від цього свої вигоди сам університет?

По-перше, читання лекцій та роботу зі студентами інших навчальних закладів доцільно використовувати у власних інтересах – як рекламу університету та можливість залучити студентів з інших ВНЗ на навчання (здобуття другої, скажімо, заочної освіти) до «свого» університету;

по-друге, заборона сумісництва призводить до високих трансакційних витрат моніторингу діяльності викладача – створення цілої системи контролю виконання ним своїх обов'язків (якості його лекцій, підготовлених ним навчально-методичних матеріалів, наукових публікацій), а інколи й просто системи примушування до присутності на основному місці роботи, а також збирання інформації щодо роботи викладача в інших ВНЗ за сумісництвом;

по-третє, університет, який виявляє в такий спосіб недовіру до своїх викладачів, рано чи пізно стикається з шантажем звільненням, до якого можуть удаватися насамперед професори – власники унікальних трудових ресурсів: особливих професійних знань, трудового досвіду та зв'язків у науковому світі. Специфічні ж людські активи, сформовані за кошти університету в системі аспірантури, докторантури або підвищення кваліфікації, взагалі роблять його економічно залежним від багатьох викладачів: у разі їх звільнення доведеться витратити ще більше на навчання та адаптацію нових працівників. Причому чим більше втрачає університет, тим більші вимоги з боку вимагача і витрати на хабарі.

---

<sup>1</sup> Тамбовцев, В. Л. Введение в экономическую теорию контрактов [Текст] : учеб. пособие / В. Л. Тамбовцев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – С. 60.

Одним із можливих шляхів розв'язання цієї проблеми називають зменшення обсягу обов'язкового аудиторного навантаження при збереженні ставки погодинної оплати або деякому зниженні рівня умовної ставки погодинної оплати. Це повинно привести до зменшення загального часу, що витрачається викладачем на викладацьку роботу, та перерозподілу його на користь науково-дослідницькій діяльності, особливо за наявності сильної внутрішньої мотивації. Однак рівень доходів викладача від цього не збільшується. Навпаки, як визнають дослідники, існує певне «порогове значення» контракту, за якого викладачі все рівно залишають ВНЗ<sup>1</sup>. Але звільняються найкращі, ті, хто здатен витримати конкуренцію на ринку праці: або провідні професори, які здобули освіту та зробили наукову кар'єру в університеті, у тому числі і за його матеріальної підтримки, або молоді викладачі з високою альтернативною зарплатою і невисоким рівнем специфічних інвестицій у людський капітал. У результаті погіршується якісний склад викладачів. Тим же, хто залишається, докладати зусиль тепер потрібно набагато менше. Найбільш кваліфікованих працівників як еталону для порівняння, здатних до того ж бути експертами, вже немає, а ті, хто залишився, стають поблажливими один до одного щодо недопрацювань. Конкуренція талантів відсутня, а моральний ризик суттєво зростає.

Ще один важливий аспект організації праці НПП в українських вишах пов'язаний з використанням переваг *внутрішніх ринків праці університету*. Їх головною особливістю є те, що внутрішній попит на працю задовольняється внутрішньою пропозицією. Уважається, що НПП, які вже працюють в університеті, добре знайомі зі специфікою навчального процесу, організацією праці, методами управління й вимогами університету як роботодавця. Керівництво навчального закладу, у свою чергу, добре знає претендентів на вакантні посади, тобто має можливість найняти або просунути на вищі посади тих, хто вже сформував потрібні для даного ВНЗ знання та навички, зменшити ризик найму некваліфікованих НПП або порушників трудової дисципліни. Внутрішнє переміщення працівників знімає й можливий психологічний дискомфорт у колективі, задовольняє потреби праців-

---

<sup>1</sup> Скільки стоить професор? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravmir.ru/skolko-stoit-professor>.

ників у творчому зростанні, стабілізує склад зайнятих. Використання можливостей внутрішнього ринку праці дозволяє зменшити залежність університету від зовнішнього академічного ринку праці: до нього звертаються, коли немає відповідних претендентів на вакантні посади в самому ВНЗ. Часто внутрішнє переміщення викладачів пов'язується з кар'єрним зростанням.

Тим часом орієнтація попиту на внутрішню пропозицію праці в університетах призводить до того, що на роботу наймаються викладачі, які здобули освіту, закінчили аспірантуру або докторантуру в цьому ж навчальному закладі. Виникає так званий *інбридинг* (англ. *inbreeding*, від *in* – «усередині» і *breeding* – «розведення»), який у біології означає схрещування близькоспоріднених форм у межах однієї популяції організмів (тварин або рослин). Практика академічного інбридингу засуджується у розвинених країнах, але все одно використовується. Високий рівень інбридингу характерний для університетів Іспанії (95%), Португалії (80%), Франції, Мексики, Кореї, Китаю, національних університетів Японії, де подібний досвід вважають нормальним. У Швеції і Норвегії викладачі рідко залишають той ВНЗ, у якому здобули свою першу позицію. Навпаки, рівень інбридингу у США не перевищує 20%. У Німеччині така ситуація взагалі неможлива: до недавніх реформ не можна було обійняти посади доцента в тому університеті, де викладач до цього працював, а посаду професора – там, де був доцентом<sup>1</sup>.

До основних недоліків інбридингу відносять його негативний вплив на викладацьку діяльність та її професійні стандарти. Випускник університету, який знає всі слабкі і сильні сторони своїх викладачів, починає викладати курси з урахуванням такого «неявного» знання, що може призвести до відтворення і закріплення неефективності. Коли ж в університет приходять викладачі, які раніше працювали в іншому ВНЗ, з власними уявленнями про те, як повинен викладатися той чи інший курс, і незалежною програмою, це змушує інших викладачів шукати спільну професійну мову, виробляти єдиний стандарт викладання. Такий же негативний вплив інбридинг має і на наукову продуктивність: в університеті виникають локальні правила

---

<sup>1</sup> Сивак, Е. В. Академический инбридинг: за и против [Текст] / Е. В. Сивак, М. М. Юдкевич // Вопр. образования. – 2009. – № 1. – С. 171–172.

виконання наукових робіт, підтримуються теми досліджень, часто обумовлені приватними інтересами окремих науковців. Оприлюднення результатів досліджень у власних наукових виданнях (наукових збірниках, журналах) позбавляють їх широкої академічної експертизи. Деякі інбриди надовго зберігають лояльність до свого колишнього наукового керівника і не хочуть критикувати його наукові погляди. Крім того, саме інбриди більше уваги приділяють адміністративній діяльності (їм як «своїм» більше довіряє керівництво університету), що додатково зменшує час на наукові дослідження і не дає можливості одержати високі дослідницькі результати. Поступово послаблюються інтелектуальні позиції усього університету. Навпаки, НПП, найняті на зовнішніх ринках праці, відкривають університету джерела виробництва нового наукового знання. Негативні наслідки інбридингу стають особливо відчутними, якщо ВНЗ відбирає не найбільш талановитих випускників, а тих, хто має необхідні соціальні зв'язки або лояльний до «автономного» керівництва ВНЗ<sup>1,2</sup>.

Особливої актуальності набула проблема *загальної чисельності, кваліфікаційної та вікової структури НПП університетів*. Невдале реформування державної пенсійної системи весною 2015 року для окремих ВНЗ, наприклад, обернулося значним відтоком фахівців вищої наукової кваліфікації через їх вихід на пенсію. А без наявності необхідної кількості докторів наук і професорів стало неможливо одержати ліцензії на відкриття нових спеціальностей, пройти акредитацію, створити аспірантуру, докторантуру, відкрити спеціалізовані вчені ради, одержати статус національного університету тощо. Причому до подолання такої ситуації керівництво університетів виявилось не готовим. Для інших ВНЗ, навпаки, властивий надлишок викладацьких кадрів. Якщо це нетривале явище, то найчастіше за все обирається стратегія збереження колективу, а тактичними кроками стають: введення неповного робочого часу (дня, тижня) або переведення викладачів на 0,75 або 0,5 ставки з відповідним скороченням заробітної плати (за згодою працівників); припинення найму нових

<sup>1</sup> Сивак, Е. В. Академический инбридинг: за и против [Текст] / Е. В. Сивак, М. М. Юдкевич // *Вопр. образования*. – 2009. – № 1. – С. 173.

<sup>2</sup> Нехаев, А. В. Внутренняя динамика научного сообщества [Електронний ресурс] / А. В. Нехаев. – С. 8–9. – Режим доступу: [http://www.cdn.sciencepeople.com/materials/22817/Нехаев%20\(Внутренняя%20динамика%20научного%20сообщества\).pdf](http://www.cdn.sciencepeople.com/materials/22817/Нехаев%20(Внутренняя%20динамика%20научного%20сообщества).pdf).

працівників; направлення частини НПП на професійну перепідготовку і підвищення кваліфікації; переведення викладачів у «дочірні» інститути і філіали, науково-дослідні підрозділи; тимчасове переведення на іншу роботу згідно з трудовим законодавством. Якщо ж ВНЗ має стійкий прогноз щодо надлишку НПП, менеджмент університету змушений запроваджувати стратегію скорочення чисельності зайнятих. Сучасна економічна та демографічна криза в Україні, освітня міграція молоді за кордон, зменшення чисельності абітурієнтів у вишах підштовхують Міністерство освіти і науки України до значного скорочення кількості ВНЗ і чисельності викладацьких кадрів у країні.

Автономізація кадрової діяльності університету може призвести до прямих порушень прав НПП з боку керівництва ВНЗ. Як свідчать результати дослідження «Право на освіту та права освітян: теорія і практика в Україні», проведеного у 2013 р. громадською організацією «Європейська дослідницька асоціація» спільно з компанією InMind за підтримки освітньої програми Міжнародного фонду «Відродження», порушення прав викладачів українських ВНЗ насамперед пов'язані з умовами праці: перевищенням максимального наукового та педагогічного навантаження (44% опитаних), перевищенням річного робочого часу через виконання навчальних, методичних та організаційних робіт (34%), залученням до робіт, не обумовлених трудовим договором (21%). Працівників ВНЗ турбують також порушення оплати праці: ненадання матеріальної підтримки на виконання наукових досліджень (40%), непрозорість системи доплат, надбавок і премій (33%), перешкоджання чи обмеження проведення наукової роботи (20%). До того ж у багатьох університетах одна частина науковців (найчастіше завідувачі кафедрами) монополізує набутий досвід (не дає можливості керувати аспірантами іншим викладачам, проходити зарубіжні стажування, викладати авторські курси), а інша – опиняється хронічно залежною і легко замінюваною. Результат цієї диференціації НПП може проявлятися у збільшенні розриву в заробітках, привілеях, гарантіях зайнятості, шансах просування. Фактор «добрих стосунків із керівництвом» стає у нагоді при скороченні штату.

Хто ж повинен захищати право на освіту? На думку більшості опитаних (57%) – Міністерство освіти і науки України як представник

держави у сфері освіти. Крім нього, профспілки (50%) і керівництво навчальних закладів та управлінь освіти (41%). На себе покладаються у цій справі лише 28% респондентів. Основним гравцем у боротьбі за захист своїх прав учасники опитування вважають профспілки<sup>1</sup>.

Отже, зміни економічних пріоритетів та механізмів діяльності вищої школи в умовах автономізації потребують не тільки розробки відповідних стратегій і тактики розвитку університетів та їх законодавчого забезпечення, а й посилення відповідальності керівництва вишів перед суспільством, студентами і науково-педагогічними працівниками. Фінансова, кадрова та управлінська свободи університетів не повинні перетворитися на «феодалну» всюдозволеність їх керівництва. Академічні свободи вчених не мають бути підпорядкованими тимчасовим інтересам освітніх та інших ринків. Реформування університетської освіти мусить відбуватися демократично, спиратися на зростання ролі в освітніх процесах студентських та наукових громад.

### **5.3. Якість вищої освіти в аспекті інноваційного розвитку вищої школи України**

---

---

Важливим елементом інноваційного розвитку сучасної вищої школи як умови становлення інноваційного суспільства в Україні є забезпечення якості вищої освіти. Це одне з основних завдань сьогодні, яке має не лише педагогічний чи суто науковий, а й соціальний, політичний та управлінський контекст. Тому проблема якості вищої освіти України набуває особливої актуальності. Про це свідчать державні програми розвитку вищої освіти, новий Закон «Про вищу освіту», в якому вперше з'являється окремий розділ, що присвячується проблемам забезпечення якості вищої освіти, а також численні публікації з цього питання (В. Андрущенко, І. Бех, К. Гнезділова,

---

<sup>1</sup> Онищенко, О. Дослідження: проблеми сфери освіти негативно впливають на реалізацію прав громадян [Текст] / О. Онищенко // Дзеркало тижня. – 2013. – 19 лип.