

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КРИВОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЛИСОКОНЬ ІЛЛЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧ**

УДК 378.07:[378.014.54:330.322](043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

01 Освіта/Педагогіка

011 Освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів та текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

  
Ілля Лисоконь

Науковий керівник: **Бобрицька Валентина Іванівна**, доктор педагогічних наук, професор

Кривий Ріг – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Лисоконь І. О. Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки. – Криворізький державний педагогічний університет. Кривий Ріг, 2023.

Дисертація присвячена дослідженню проблеми організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти. У праці проаналізовано та систематизовано основні наукові досягнення, вітчизняні та зарубіжні освітні практики щодо окресленої проблеми.

**Актуальність дослідження** зумовлена необхідністю зовнішньої підтримки галузі вищої освіти та її інституцій за допомогою інвестування в умовах стрімкого реформування та інтеграції в європейський простір вищої освіти. Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти (далі – ЗВО) є одним із напрямів його внутрішнього управління, що визначає пріоритетні вектори розвитку закладу освіти; впливає на формування рейтингових показників; забезпечує встановлення нових кроссекторальних зв'язків ЗВО з потенційними стейкхолдерами; підвищує рівень конкурентоспроможності ЗВО на ринку послуг; поліпшує матеріально-технічну бази та сприяє оновленню інфраструктури, виконанню основних показників діяльності ЗВО тощо.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування організації управління інвестиційною діяльністю й дослідницька перевірка рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

**Об'єктом дослідження** є процес управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти.

**Предметом дослідження** є зміст, форми і методи організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає у тому, що *уперше*: визначено теоретичні та прикладні засади управління інвестиційною діяльністю ЗВО в дискурсі основних освітніх галузей (економіки освіти, соціології освіти, управління освітою та філософії освіти); сформульовано й обґрунтовано науково-організаційні умови управління інвестиціями у ЗВО (організаційна, ресурсна, комунікаційна); виокремлено етапи правового регулювання організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО (організаційно-нормотворчий (1991 – 1996), змістовно-процесуальний (1997 – 2013), євроінтеграційний (2014 – донині)); розроблено модель організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, яка включає в себе шість складників: організаційно-підготовчий, концептуальний, технологічний, реалізаційний, моніторинговий і завершальний; обґрунтовано механізми взаємодії державних і громадських інституцій в організації

управління інвестиційною діяльністю ЗВО, визначено теоретичні засади їх формування через мету (забезпечення ефективної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО); базові принципи (динамічність, інтегрованість, ефективність, перспективність, планування, реалістичність, результативність, самоврядність); ключові пріоритети (удосконалення процесу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО; підвищення ефективності використання ресурсів цифрового середовища освітнього закладу; провідні підходи (аксіологічний, компетентнісний, ресурсний, системний) до їх реалізації; *удосконалено*: зміст понять «взаємодія державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО», «механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти», «організація управління інвестиціями ЗВО»; *дістали подальшого розвитку* теоретичні й методичні засади впровадження державно-приватного партнерства в галузі вищої освіти та ідеї цифровізації освіти, що стосуються оптимізації функцій управління ЗВО загалом та окремих його напрямів зокрема.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні й упровадженні науково-методичного супроводу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, складниками якого є робоча програма і силабус вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти»; тема «Інвестиційна діяльність в системі вищої освіти» змістовного модулю «Теорія і практика управління освітою» нормативного освітнього компоненту «Освітня політика» для магістрів спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки; методичні рекомендації з упровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка.

Основні результати дослідження можуть бути реалізовані в управлінській діяльності ЗВО, у системі науково-методичної роботи з науково-педагогічними кадрами, самоосвітній діяльності науково-педагогічних працівників, у процесі підготовки резерву керівного складу ЗВО, в освітній і науковій діяльності аспірантів і здобувачів вищої освіти.

Аналіз актуальних проблем управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти в дискурсі освітньої теорії було здійснено на основі дидактичних матеріалів, наукових доробків вітчизняних і закордонних дослідників із таких освітніх галузей, як соціологія освіти, філософія освіти, економіка освіти та управління освітою. У результаті аналізу було встановлено, що дослідження проблеми управління інвестиційною діяльністю ЗВО у вітчизняному науковому дискурсі набуває актуальності; обґрунтовано доцільність залучення додаткових ресурсів, зокрема через організацію інвестиційної діяльності задля сприяння всебічному розвитку ЗВО.

Студіювання наукових доробків учених і вітчизняної нормативно-правової бази для визначення сутнісних характеристик базових і похідних

понять дослідження уможливило уточнення змісту низки дефініцій. Зокрема, поняття «взаємодія державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти» тлумачимо як процес побудови кроссекторальних зв'язків між стейкхолдерами для реалізації інвестиційних можливостей ЗВО; «механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти» визначаємо як складова системи, яка визначає структуру управління процесами, пов'язаними з інвестиціями у галузі; «організація управління інвестиціями закладу вищої освіти» трактуємо як система дій, яка пов'язана із побудовою взаємодії різних інституцій для управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Сформульовано науково-теоретичні основи як сукупність підходів та ідей до вирішення проблеми управління інвестиційною діяльністю ЗВО й об'єднано їх у такі групи: 1) економічна (інвестиційна діяльність як складова процесу фінансування та економічного забезпечення сфери освіти); 2) політична (інвестиційна діяльність як частина системи публічного управління та адміністрування галузі вищої освіти); 3) соціальна (інвестиційна діяльність як цілісна соціальна система в галузі вищої освіти), 4) управлінська (інвестиційна діяльність як сукупність процесів, необхідних задля її впровадження на інституційному рівні); 5) філософська (інвестиційна діяльність як аксіологічна група та ідея корпоративної філософії).

Опрацьовано нормативно-правову базу в реалізації освітньої політики України з питань інвестування вищої освіти, що представлена Законами України «Про вищу освіту», «Про державно-приватне партнерство», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукові і науково-технічну діяльність», «Про освіту», «Про режим іноземного інвестування», Національною доктриною розвитку освіти, Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та іншими нормативними актами. Під час опрацювання виявлено відсутність системного впровадження інвестиційної діяльності в галузі вищої освіти. За результатами аналізу автором було розроблено систему правового регулювання інвестиційних процесів у галузі вищої освіти в Україні та схарактеризовано три етапи регулювання досліджуваного феномена: 1) організаційно-нормотворчий (1991-1996 р.); 2) змістовно-процесуальний (1997-2013 р.); 3) євроінтеграційний (2014 – донині) етапи.

У дисертації обґрунтовано чинники, що забезпечують успішність організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО (встановлення зв'язків між ЗВО та стейкхолдерами; функціонування ефективної моделі управління інвестиціями ЗВО; формування позитивного іміджу й реалізація соціальної місії ЗВО в межах територіальної громади), виокремлено зовнішні та внутрішні детермінанти організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО; схарактеризовано інструменти адміністрування освітніх інвестицій сучасного ЗВО; розроблено класифікацію інвестицій у вищу освіту; визначено об'єкти й суб'єкти управління інвестиційною діяльністю ЗВО (зовнішні та внутрішні); окреслено основні напрями інвестиційної діяльності в освітньому середовищі університету; надано опис принципів організації

управління інвестиційною діяльністю для вітчизняних ЗВО; визначено мету, основні типи й методи організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Це склало основу для формулювання науково-організаційних умов управління інвестиціями в ЗВО: 1) ресурсної (передбачення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на процес організації та управління інвестиційною діяльністю, ефективний розподіл ресурсів, адекватний цілям і завданням забезпечення результативної інвестиційної дальності у ЗВО); 2) організаційної (встановлення оптимальних принципів, методів та інструментів організації управління освітніми інвестиціями, визначення об'єкту й типу управління інвестиційною діяльністю ЗВО); 3) комунікаційної (координація обміну інформації між суб'єктами управління інвестиційною діяльністю ЗВО й окреслення кола їх повноважень).

Запропоновано модель організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, яка включає в себе шість складників: організаційно-підготовчий, концептуальний, технологічний, реалізаційний, моніторинговий і завершальний. На кожному з них автором окреслено засоби та підходи, які дають змогу здійснити оцінку ефективності організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Обґрунтовано доцільність оновлення змісту окремих положень чинного законодавства для створення механізмів організації управління освітніми інвестиціями. Запропоновано універсальний інструментарій із результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, який варто впровадити на інституційному рівні: перегляд та уточнення цільових показників діяльності ЗВО; професійна підготовка керівних кадрів вищої освіти в частині інвестиційної діяльності; розроблення програмного забезпечення з організації управління освітніми інвестиціями ЗВО; створення структурного підрозділу, відповідального за інвестиційну діяльність у закладі; удосконалення локальних систем правового та методичного забезпечення з управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Зреалізовано дослідницьку перевірку, що присвячена виявленню рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Задля визначення рівня готовності суб'єктів організації та управління інвестиціями у ЗВО до взаємодії було розроблено анкету та проведено анкетування 427 осіб з числа здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, адміністративно-допоміжного персоналу та стейкхолдерів. За результатами дослідницької перевірки зроблено висновок про готовності респондентів до взаємодії задля ефективної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, а також про кореляцію результатів анкетування із запропонованими підходами, формами та методами організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, що мають педагогічну ефективність.

Проведене дослідження не претендує на остаточне розв'язання проблеми організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Подальших

розвідок потребує здійснення порівняльно-педагогічних досліджень на основі зарубіжного досвіду із розвитку інвестиційного середовища як умови інтеграції вітчизняних ЗВО до європейського освітнього й наукового просторів; розроблення змісту вебінарів для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, адміністративно-допоміжного персоналу та стейкхолдерів з проблем інвестування у ЗВО; вивчення можливостей розширення онлайн-комунікації у процесі взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

**Ключові слова:** вища освіта, заклад вищої освіти, інвестиції в освіту, інвестиційна діяльність, освітня політика, управління освітою.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації в наукових фахових виданнях України*

1. Lysokon I. Regulatory and legal basis of Ukraine's investment policy in the field of higher education. *Освітній вимір*. 2020. Vol. 3. P. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3885> (категорія Б)

2. Лисоконь І. Інвестиційна політика в галузі вищої освіти України: стан розробленості питання в науковій площині. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2021. Вип. 32, т. 2. С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/32-2.27> (категорія Б)

3. Бобрицька В., **Лисоконь І.** Інвестиції у вищій освіті як складова реалізації національних цілей сталого розвитку України. *Освітній дискурс*. Київ, 2023. Вип. 44. С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44\(4-6\)-9](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44(4-6)-9) (категорія Б)

### *Публікації в наукових періодичних виданнях інших держав та видань, які включено до міжнародних наукових та наукометричних баз*

4. Bobrytska V., Krasylnykova H., Ladohubets N., Vorona L., & **Lysokon I.** Involvement of stakeholders in the transformation of educational services via taking advantage of extra-curriculum educational activities in the settings of education reform. *International Journal of Educational Methodology*. 2023. Vol. 9. № 1. P. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.12973/ijem.9.1.107> (Scopus)

### *Відомості про апробацію результатів дисертації*

5. Бобрицька В., **Лисоконь І.** Інвестиційна політика України у галузі вищої освіти: мета та механізми впровадження. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації* : зб. матер. доп. та тез III Всеукр. інтернет-конф., м. Київ, 15 квітня 2020 р. Київ : ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2020. С. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4194>

6. Бобрицька В., **Лисоконь І.** Упровадження інвестиційних програм розвитку закладів вищої освіти як пріоритет освітньої політики України.

*Молода наука – 2020: соціально-педагогічні розвідки* : зб. матер. I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 травня 2020 р. Київ : Вид-во «Гілея». С. 25-27.

7. Лисоконь І., Василюк Т. Роль управлінської компетентності керівника для залучення інвестицій у заклад освіти. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 9-10 листопада 2020 р. Львів : Львівський науковий форум, 2020. Ч. II. С. 24-25. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4196>

8. Лисоконь І. Проблема формування терміносистеми інвестиційних процесів у вищій школі. *Матеріали II Всеукраїнської конференції молодих вчених «Молодь і наука. Практика інноваційного пошуку»* 17 грудня 2020 р. Дніпро, 2020. С. 407-412. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4193>

9. Лисоконь І. Інвестиційна діяльність закладів вищої освіти в «освітньому праві» України. *Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика* : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 26-27 лютого 2021 р. Київ, 2021. С. 15-18. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4219>

10. Lysokon I. Implementation of the Investment Program for Development of a Higher Educational Institution as an Individual Path for Attracting of Necessary Investments. *Baltija Publishing*, 2021. P. 166-169. URL: <https://doi.org/10.31812/123456789/4285>

11. Бобрицька В., Лисоконь І. Міжнародний досвід організації та управління освітніми інвестиціями у вищій школі: теоретичний аналіз : *Молода наука – 2022: соціально-освітні розвідки* : зб. матер. доп. та тез III Всеукр. наук.-практ. заочно-дистан. конф., м. Київ, 27 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 30-36. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6697>

12. Lysokon I. Analysis of the Definition «Management of Education» in the Ukrainian Pedagogical Discourse. *Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку* : матер. III міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 20 травня 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/6472>

13. Lysokon I. Organizational aspects of implementation of digital technologies in the management of investments of a higher educational institution. *Інновації в педагогіці: методологія, технології, дидактичні та виховні аспекти* : матер. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 17-18 березня 2023 р. Одеса: Вид-во «Молодий вчений», 2023. С. 17-21. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/7056>

14. Лисоконь І. Техніко-технологічна складова організаційного управління освітніми інвестиціями університету. *Наукові дослідження: реалії сьогодення*. Матеріали IX Всеукраїнської мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 31 березня 2023). Київ, 2023. С. 76-82. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7063>

15. Бобрицька В., Лисоконь І. Науково-педагогічні основи організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти. *Концептуальні, методологічні та практичні проблеми соціальної філософії, філософії освіти*

та освітньої політики : мтер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11 травня 2023 р. Київ, 2023. С. 15-21.

***Наукові праці автора, які додатково відображають наукові результати дисертації***

16. Лисоконь І. Методичні рекомендації з впровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка : метод. рекомендації. Кривий Ріг : КДПУ, 2023. 12 с. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7722>

17. Vasyliuk T., **Lysokon I.**, Shimko I. Digital Educational Environment of a Modern University: Theory, Practice and Administration. *DHW 2021: Digital Humanities Workshop*. Kyiv Ukraine. New York, USA, 2021. P. 161-168. DOI: <https://doi.org/10.1145/3526242.3526260>

18. Лисоконь І. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні тренди у вищій школі. *Педагогічне Криворіжжя*. Кривий Ріг, 2022. № 8. С. 51-52. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6709>

19. Lysokon I. Liberalism as a Socio-Philosophical Idea and Educational Practice. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 2. P. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-20>

20. Lysokon I. Optimization of the Activity of a Higher Educational Institution in the Conditions of Crisis Phenomena: Socio-Economic Aspect. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2023. № 4. P. 40-47. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-4-5>

21. Лисоконь І. Взаємодія державних, приватних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти. *Українська професійна освіта*. Полтава, 2023. Вип. 13. С. 28-39



## ABSTRACT

**Lysokon I. O. Organisation management of investment activities of a higher education institution.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

This thesis is submitted in fulfilment of the requirements for the scientific degree of Doctor of Philosophy (PhD), speciality 011 Education, Pedagogical Sciences. – Kryvyi Rih State Pedagogical University, Kryvyi Rih, 2023.

The thesis is devoted to the study of the problem of organising the management of investment activity of a higher education institution. The work analyses and systematises the main scientific achievements, domestic and foreign educational practices concerning the outlined problem.

**The relevance of the research** is determined by the need for external support of the higher education sector and its institutions through investment, in the conditions of rapid reform and integration into the European area of higher education. The organization management of investment activities of a higher education institution (hereinafter HEI) is one of the directions of its internal management, which determines the priority vectors of the development of the educational institution; affects the formation of rating indicators; ensures the establishment of new cross-sectoral connections of HEI with potential stakeholders; increases the level of competitiveness of HEI in the service marketing; improves the material and technical base and contributes to the renewal of the infrastructure, the implementation of the main indicators of the activity of HEI, etc.

**The purpose of the research** is the theoretical substantiation of the organization of management of investment activity and research verification of the level of readiness of subjects of investment activity to the interaction of state and public institutions in the organization of management of investment activity of the HEI.

**The object of the research** is the process of managing the investment activities of a HEI.

**The subject of the research** is the content, forms and methods of organizing the management of investment activities of a HEI.

**The scientific novelty** of the obtained research results is that *for the first time*: theoretical and applied principles of management of investment activities of HEI in the discourse of the main educational fields (Economics of Education, Sociology of Education, Educational Management and Philosophy of Education) are determined; scientific and organizational conditions for managing investments in HEI (organizational, resource, communication) are formulated and substantiated; the stages of legal regulation of the organization management of investment activity of HEI are distinguished (organizational and rule-making (1991-1996), content-procedural (1997-2013), European integration (2014-present)); the model of the organization management of investment activities of HEI was developed, which includes six components: organizational and

preparatory, conceptual, technological, implementation, monitoring and final; the mechanisms of interaction of state and public institutions in the organization management of the investment activities of HEI are substantiated, the theoretical foundations of their formation through the goal (ensuring the effective organization of the management of the investment activities of HEI) are determined; the mechanisms of interaction of state and public institutions in the organization management of the investment activities of HEI are substantiated, the theoretical foundations of their formation through the goal (ensuring the effective organization of the management of the investment activities of HEI) are determined; basic principles (dynamism, integration, efficiency, perspective, planning, realism, effectiveness, self-governance); key priorities (improving the process of organizing the management of investment activities of HEI; increasing the efficiency of using the resources of the digital environment of the educational institution); leading approaches (axiological, competence, resource, system) to their implementation; *improved*: the content of the concepts "interaction of state and public institutions in the organization management of investment activities of HEI", "mechanisms of management of investment activities of higher education" and "organization of investment management of HEI"; the theoretical and methodological foundations of the introduction of public-private partnership in the field of higher education and the idea of digitalization of education, which relate to the optimization of the management functions of HEI in general and its individual areas in particular, were *further developed*.

**The practical significance of the obtained results** lies in the development and implementation of scientific and methodological support for the organisation of management of investment activities of HEI, the components of which are the work program and syllabus of the selective educational component "Investment management for higher education", the topic "Investment activity in the system of higher education" of the content module "Theory and practice of educational management" of the normative educational component "Educational Policy" for masters in speciality 011 Educational, Pedagogical Sciences. Methodological recommendations for the implementation of the elective educational component "Management of investments in a higher education institution" at the second (master's) level of higher education in the field of knowledge 01 Education/Pedagogy have been developed.

The main results of the research can be implemented in the administrative activities of HEI, in the system of scientific and methodical work with scientific and pedagogical staff, in self-educational activities of scientific and pedagogical workers, in the process of preparing the reserve of the management staff of c, in the educational and scientific activities of postgraduates and students of higher education.

The analysis of the current problems of management of investment activities of HEI in the discourse of educational theory was carried out based on didactic materials, scientific works of domestic and foreign researchers from such educational fields as Sociology of Education, Philosophy of Education, Economics

of Education and educational management. As a result of the analysis, it was established that the study of the problem of management of investment activities of HEI in the domestic scientific discourse is gaining relevance; the expediency of attracting additional resources, in particular through the organization of investment activities to promote the comprehensive development of HEI, is substantiated.

Studying the scientific works of scientists and the domestic legal framework to determine the essential characteristics of the basic and derived concepts of the research made it possible to clarify the content of a number of definitions. In particular, the concept of "interaction of state and public institutions in the organization management of investment activities of HEI" is interpreted as the process of building cross-sectoral connections between stakeholders for the realization of investment opportunities of HEI; "mechanisms of higher education investment activity management" are defined as a component of the system that determines the management structure of processes related to investments in the industry; "investment management organization of HEI" is interpreted as a system of actions that is related to the construction of cooperation between various institutions for the management of investment activities of HEI.

The scientific and theoretical foundations as a set of approaches and ideas to solving the problem of managing the investment activity of c were formulated and combined into the following groups: 1) economic (investment activity as a component of the process of financing and economic support of the sphere of education); 2) political (investment activity as part of the system of public management and administration of the field of higher education); 3) social (investment activity as a complete social system in the field of higher education); 4) managerial (investment activity as a set of processes necessary for its implementation at the institutional level); 5) philosophical (investment activity as an axiological group and the idea of corporate philosophy).

The legal framework for the implementation of Ukraine's educational policy on higher education investment issues has been developed. It is represented by the Laws of Ukraine "On Higher Education", "On Public-Private Partnership", "On Investment Activity", "On Scientific and Scientific-Technical Activity", "On Education", "On the Regime of Foreign Investments", the National Doctrine of Education Development, the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032 and other normative acts. During the study, the lack of systematic implementation of investment activities in the field of higher education was revealed. Based on the results of the analysis, the author developed a system of legal regulation of investment processes in the field of higher education in Ukraine and characterized three stages of regulation of the studied phenomenon: 1) organizational and rule-making (1991-1996); 2) substantive and procedural (1997-2013); 3) European integration (2014-present) stages.

The thesis substantiates the factors that ensure the success of the organization and management of the investment activities of HEI (establishment of connections between HEI and stakeholders; functioning of an effective model of HEI's investment management; the formation of a positive image and the

realization of the social mission of HEI within the territorial community), the external and internal determinants of the organization of the management of investment activities of HEI are singled out; the tools of administration of educational investments of modern higher education institutions are characterized; the classification of investments in higher education was developed; the objects and subjects of management of investment activities of HEI (external and internal) are defined; the main areas of investment activity in the educational environment of the university are outlined; a description of the principles for the organization of management of investment activities for domestic HEI is provided; the purpose, main types and methods of organization of management of investment activities of HEI are determined. This formed the basis for the formulation of scientific and organizational conditions for managing investments in HEI: 1) resource (prediction of external and internal factors that affect the process of organization and management of investment activities, effective distribution of resources, adequate to the goals and objectives of ensuring effective investment range in HEI); 2) organizational (establishment of optimal principles, methods and tools for the organization of management of educational investments, determination of the object and type of management of investment activities of HEI); 3) communication (coordination of the exchange of information between subjects of management of investment activities of HEI and delineation of their scope of authority).

A model of the organization management of the investment activities of HEI is proposed, which includes six components: organizational-preparatory, conceptual, technological, implementation, monitoring and final. The author outlines the means and approaches on each of them that make it possible to evaluate the effectiveness of the organization management of investment activities of HEI.

The expediency of updating the content of certain provisions of the current legislation to create mechanisms for the organization management of educational investments is substantiated. A universal toolkit for effective organization of management of investment activities of HEI is proposed, which should be implemented at the institutional level: revision and clarification of the target indicators of HEI activities; professional training of management personnel of HEI in terms of investment activities; development of software for the organization of management of educational investments of HEI; creation of a structural unit responsible for investment activities in the institution; improvement of local systems of legal and methodological support for management of investment activities of HEI.

A research inspection was carried out, which was devoted to identifying the level of readiness of investment activity subjects for the interaction of state and public institutions in the organization of management of investment activities of the HEI. In order to determine the level of readiness of the subjects of the organization and management of investments in HEI to cooperate, a questionnaire was developed and a survey of 427 people from among those seeking higher education, scientific and pedagogical workers, administrative and support staff and

stakeholders was conducted. According to the results of the research review, a conclusion was made about the readiness of the respondents to interact for the effective organization of the management of investment activities of HEI, as well as the correlation of the results of the questionnaire with the proposed approaches, forms and methods of organizing the management of investment activities of HEI, which have pedagogical effectiveness.

The conducted research does not pretend to be a final solution to the problem of organizing the management of investment activities of HEI. Further explorations require the implementation of comparative pedagogical studies based on foreign experience in the development of the investment environment as a condition for the integration of domestic HEI into the European educational and scientific spaces; development of the content of webinars for students of higher education, scientific and pedagogical workers, administrative and support staff, stakeholders on the problems of investing in higher education; studying the possibilities of expanding online communication in the process of interaction of state and public institutions in the organization of management of investment activities of HEI.

**Keywords:** *higher education, higher education institution, investment in education, investment activity, educational policy, education management.*

## **LIST OF PUBLICATIONS OF THE APPLICANT ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION**

### ***Publications in scientific professional editions of Ukraine***

1. Lysokon I. Regulatory and Legal Basis of Ukraine's Investment Policy in the Field of Higher Education. *Educational dimension*. 2020. Vol. 3. P. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3885>

2. Lysokon I. Investment Policy in the Field of Higher Education in Ukraine: the State of Development of the Issue in the Scientific Field. *Innovative pedagogy*. Odesa, 2021. Issue 32, vol. 2. P. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/32-2.27>

3. Bobrytska V., **Lysokon I.** Investments in Higher Education as a Component of the Implementation of the National Goals of Sustainable Development of Ukraine. *Educational discourse*. Kyiv, 2023. Vol. 44. P. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44\(4-6\)-9](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44(4-6)-9)

### ***Publications in scientific periodicals of other countries and publications included in international scientific and scientometric databases***

4. Bobrytska V., Krasylnykova H., Ladohubets N., Vorona L., & **Lysokon I.** Involvement of Stakeholders in the Transformation of Educational Services Via Taking Advantage of Extra-Curriculum Educational Activities in the Settings of Education Reform. *International Journal of Educational Methodology*. 2023. Vol. 9. № 1. P. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.12973/ijem.9.1.107> (*Scopus*)

***Information on the approbation of the dissertation results***

5. Bobrytska V., **Lysokon I.** Investment Policy of Ukraine in the Field of Higher Education: Purpose and Mechanisms of Implementation. *Scientific and practical support for the provision of public services in the context of decentralisation* : a collection of materials and abstracts of the III All-Ukrainian Internet conference, Kyiv, 15 April 2020 Kyiv : ArtEk Publishing House LLC, 2020. P. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4194>

6. Bobrytska V., **Lysokon I.** Implementation of Investment Programmes for the Development of Higher Education Institutions as a Priority of Ukraine's Educational Policy. *Young science - 2020: socio-pedagogical research* : a collection of materials. I All-Ukrainian scientific and practical conference, Kyiv, 20 May 2020. Kyiv : Gilea Publishing House. P. 25-27.

7. **Lysokon I.,** Vasyliuk T. The Role of Managerial Competence of the Head for Attracting Investment in an Educational Institution. *Actual problems of modern science and education* : materials. II International scientific and practical conference, Lviv, 9-10 November 2020: Lviv Scientific Forum, 2020. Part II. P. 24-25. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4196>

8. Lysokon I. The Problem of Forming the Terminology System of Investment Processes in Higher Education. Materials of the II All-Ukrainian Conference of Young Scientists "Youth and Science. Practice of innovative search" 17 December 2020. Dnipro, 2020. P. 407-412. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4193>

9. Lysokon I. Investment Activity of Higher Education Institutions in the "Educational Law" of Ukraine. *Innovative scientific research: theory, methodology, practice* : materials. V International Scientific and Practical Conference, Kyiv, 26-27 February 2021. P. 15-18. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4219>

10. Lysokon I. Implementation of the Investment Program for Development of a Higher Educational Institution as an Individual Path for Attracting of Necessary Investments. *Baltija Publishing*, 2021. P. 166-169. URL: <https://doi.org/10.31812/123456789/4285>

11. Bobrytska V., **Lysokon I.** International Experience in Organising and Managing Educational Investments in Higher Education: a theoretical analysis: *Young Science - 2022: Socio-Educational Research* : a collection of materials and abstracts of the III All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Kyiv, 27 April 2022 Kyiv, 2022. P. 30-36. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6697>

12. Lysokon I. Analysis of the Definition «Management of Education» in the Ukrainian Pedagogical Discourse. *Innovations in education: realities and prospects for development* : materials. III international scientific and practical conference, Ternopil, 20 May 2022 Ternopil, 2022. P. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/6472>

13. Lysokon I. Organizational Aspects of Implementation of Digital Technologies in the Management of Investments of a Higher Educational

Institution. *Innovations in Pedagogy: Methodology, Technology, Didactic and Educational Aspects* : Materials of the Scientific and Practical Conference, Uzhhorod, 17-18 March 2023: Young Scientist Publishing House, 2023. P. 17-21. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/7056>

14. Lysokon I. Technical and Technological Component of Organisational Management of University Educational Investments. *Scientific research: the realities of today*. Materials of the IX All-Ukrainian multidisciplinary scientific and practical Internet conference (Poltava, 31 March 2023). Kyiv, 2023. P. 76-82. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7063>

15. Bobrytska V., **Lysokon I.** Scientific and Pedagogical Bases of Organisation of Management of Investment Activity of Higher Education Institution. *Conceptual, methodological and practical problems of social philosophy, philosophy of education and educational policy* : proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, Kyiv, 11 May 2023 Kyiv, 2023. P. 15-21.

***Scientific works that additionally reflect the scientific results of the dissertation***

16. Lysokon I. Methodical Recommendations for the Implementation of the Elective Educational Component "Investment Management in a Higher Education Institution" at the Second (Master's) Level of Higher Education in the Field of Knowledge 01 Education / Pedagogy : Methodical Recommendations. *Kryvyi Rih* : KSPU, 2023. 12 p. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7722>

17. Vasyliuk T., **Lysokon I.**, Shimko I. Digital Educational Environment of a Modern University: Theory, Practice and Administration. *DHW 2021: Digital Humanities Workshop*. Kyiv Ukraine. New York, USA, 2021. P. 161-168. DOI: <https://doi.org/10.1145/3526242.3526260>

18. Lysokon I. Corporate Social Responsibility in Ukraine: Current Trends in Higher Education. *Pedagogical Kryvyi Rih*. Kryvyi Rih, 2022. № 8. C. 51-52. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6709>

19. Lysokon I. Liberalism as a Socio-Philosophical Idea and Educational Practice. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 2. P. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-20>

20. Lysokon I. Optimization of the Activity of a Higher Educational Institution in the Conditions of Crisis Phenomena: Socio-Economic Aspect. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2023. № 4. P. 40-47. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-4-5>

21. Lysokon I. Interaction of State, Private and Public Institutions in the Organisation of Investment Management of Higher Education Institutions. *Ukrainian professional education*. Poltava, 2023. Vol. 13. P. 28-39

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b>	<b>2</b>
<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ</b>	<b>18</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>19</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	<b>27</b>
1.1. Актуальні проблеми управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти в дискурсі освітньої теорії	27
1.2. Сутність та зміст базових і похідних понять дослідження	44
1.3. Нормативно-правова регламентація у реалізації освітньої політики України з питань інвестування вищої освіти	50
1.4. Теоретичний аналіз особливостей управління інвестиційною діяльністю закладів вищої освіти у зарубіжній освітній практиці	65
Висновки до першого розділу	80
<b>РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	<b>84</b>
2.1. Цифрове освітнє середовище як чинник ефективної організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти	84
2.2. Науково-організаційні умови управління інвестиціями у закладі вищої освіти	98
2.3. Моделювання складових процесу організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти	117
2.4. Взаємодія державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти	133
Висновки до другого розділу	156



<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ПІДХОДИ, ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ</b>	<b>159</b>
3.1. Удосконалення нормативно-правового забезпечення механізмів управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти	159
3.2. Розроблення та впровадження інструментарію з результативної організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти	173
Висновки до третього розділу	190
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>193</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>197</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>229</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВВП – Валовий внутрішній продукт

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗУ – Закон України

КДПУ – Криворізький державний педагогічний університет

КМУ – Кабінет Міністрів України

МОН – Міністерство освіти і науки України

НАЗЯВО – Національне агентство забезпечення якості вищої освіти

ОМС – орган місцевого самоврядування

ПДВ – податок на додану вартість

р. – рік

рр. – роках

ст. – століття

ЦОВВ – центральні органи виконавчої влади

Moodle – Modular Object Oriented Distance Learning Environment

SOMIU – System of Organization and Management of Investments University

## ВСТУП

**Актуальність обраної теми дослідження** зумовлена стрімким процесом розвитку вітчизняного освітнього середовища та потребою його зовнішньої підтримки. Важливо зауважити, що така потреба з'явилася через стрімке входження української вищої освіти до європейського освітнього простору, що призвело до необхідності активізації трансферу інноваційної та наукової діяльності; підвищення рівня науково-технічної діяльності й кінцевого наукового продукту; розвитку системи надання освітніх послуг і забезпечення якості вищої освіти; розширення цифрової трансформації соціально-гуманітарної сфери та реформування системи управління закладом вищої освіти загалом, так і окремими його напрямками, зокрема інвестиційною діяльністю.

Рівень залучення інвестицій та організації процесу управління інвестиційною діяльністю нині можна розглядати як один із критеріїв конкурентоспроможності закладу вищої освіти (далі – ЗВО), оскільки це дає змогу визначати переваги та недоліки його діяльності, адекватно прорахувати ресурсну базу й окреслити потреби, охарактеризувати взаємодію різних соціальних інституцій у внутрішньому управлінні ЗВО, розкрити та впровадити зарубіжну освітню практику в умовах євроінтеграції, сформулювати перспективні завдання задля розвитку освітнього середовища, наукового потенціалу, міжнародної співпраці, соціально-громадської діяльності та удосконалення матеріально-технічного забезпечення.

У зв'язку з цим пріоритетного значення набуває питання розв'язання проблеми організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, що регламентовано рядом нормативно-правових актів, як-от: Закони України «Про освіту» (2017) [156], «Про вищу освіту» (2014) [133], Національною доктриною розвитку освіти (2002) [154], Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (2022) [160], які унормовують основи залучення

необхідних інвестицій для реалізації запланованих проєктів, модернізації інфраструктури, досягнення поставлених статутних або програмних завдань, вироблення нового освітнього продукту тощо.

Проте питання інвестиційної діяльності в системі освіти, зокрема вищої, не має великого наукового доробку. Аналіз джерельної бази дав змогу виявити поверхневе дослідження цього питання. Зокрема у працях таких учених як: В. Андрущенко [4; 5; 209], В. Бобрицька [14; 15; 16], І. Драч [44; 45], О. Кірдан [65; 206], В. Кремень [78], С. Крисюк [80], С. Лапшин [74], Я. Малихіна [98], М. Степко [49] окреслено основні концептуальні ідеї розвитку освітньої політики, управління освітою та її напрямками; І. Вахович [26], Л. Іщук [58; 59], Д. Коваленко [67], В. Савіщенко [185; 186], Т. Яровенко [7; 220; 222] теоретично дослідили питання освітнього інвестування галузі вищої освіти; М. Баран [9; 11], С. Кузнецова [244; 245], Ю. Литюга [92; 93] обґрунтували прикладні засади управління інвестиційною діяльністю як напряму публічного управління та адміністрування в освіті.

Зважаючи на наявність нормативного забезпечення інвестиційної діяльності в галузі вищої освіти та рівень наукової розробленості питання організації, управління та впровадження інвестиційної діяльності ЗВО в освітніх, педагогічних науках, можемо стверджувати про суперечливий та непорядкований процес управління інвестиційною діяльністю загалом у галузі вищої освіти. Тому існує необхідність у констатації наступних суперечностей, які додатково підтверджують актуальність обраної теми і напряму дослідження, а саме, між:

- потребою держави й суспільства в успішній реалізації місії вищої освіти, невід'ємним складником якої є конкурентоспроможність й економічна ефективність діяльності ЗВО, і недостатнім рівнем упровадження ефективних управлінських підходів в організації інвестиційної діяльності освітніх закладів;

- інтенсивним розвитком інвестиційного середовища у ЗВО європейських країн та недостатнім рівнем імплементації цього досвіду в

Україні як умови інтеграції до європейського освітнього й наукового просторів;

- необхідністю результативної організації інвестиційної діяльності ЗВО і браком комплексного застосування форм, методів і засобів науково-педагогічного супроводу організації управління інвестиціями в освітніх установах.

Отже, необхідність розв'язання виявлених суперечностей, недостатній рівень теоретичної розробленості цієї проблеми, відсутність її системного наукового аналізу, її актуальність і новизна зумовили вибір теми дослідження – **«Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти»**.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну працю виконано в межах комплексної науково-дослідницької теми, яка розробляється у Криворізькому державному педагогічному університеті «Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти» (державний реєстраційний номер 0122U000263).

Тему дисертації затверджено вченою радою Криворізького державного педагогічного університету (протокол № 5 від «09» грудня 2021 р.).

**Мета дослідження** – теоретичне обґрунтування організації управління інвестиційною діяльністю й дослідницька перевірка рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Відповідно до мети дослідження сформульовано наступні **завдання**:

1. Здійснити аналіз теоретичних і прикладних засад управління інвестиціями у ЗВО у предметному полі основних галузей освіти (економіки освіти, соціології освіти, управлінні освітою та філософії освіти), уточнити сутнісні характеристики базових понять дослідження.

2. Дослідити вітчизняну нормативно-правову базу інвестиційної діяльності й виокремити етапи правового регулювання інвестиційних процесів в галузі вищої освіти України.

3. Сформулювати й обґрунтувати науково-організаційні умови управління інвестиціями у ЗВО та змоделювати складники організації управління освітніми інвестиціями.

4. Дослідно перевірити рівень готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

5. Розробити навчально-методичний супровід та надати рекомендації щодо удосконалення організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО на нормативно-правовому та інституційному рівнях.

**Об'єктом дослідження** є процес управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти.

**Предметом дослідження** є зміст, форми і методи організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети і розв'язання визначених завдань у процесі дисертаційного дослідження було використано загальнонаукові та спеціальні наукові **методи**, зокрема:

- *теоретичні*: логіко-системний аналіз і синтез – для здійснення опису, аналізу та узагальнення теоретичних і прикладних засад управління інвестиціями у ЗВО в дискурсі таких галузей освіти як економіка, соціологія, філософія освіти, а також управління нею; термінологічний – із метою уточнення сутнісних характеристик базових понять дослідження; аналітико-правовий – для дослідження вітчизняної нормативно-правової бази інвестиційної діяльності й виокремлення етапів правового регулювання інвестиційних процесів в галузі вищої освіти України; системного аналізу, узагальнення, аналізу ситуацій – із метою аналізу цифрового освітнього середовища та розкриття основних освітньо-інформаційних засобів, які впливають на ефективну організацію управління інвестиційною діяльністю ЗВО; абстрагування, моделювання, прогнозування – для формулювання та обґрунтування науково-організаційних умов управління інвестиційною діяльністю та моделювання складових цього у ЗВО; узагальнення та

систематизації, прогнозування – для визначення теоретичних основ формування механізмів взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю та надання пропозицій (рекомендації) щодо їх удосконалення;

- *емпіричні*: спостереження, співбесіди, експертне оцінювання, методи незалежних характеристик і самооцінювання, анкетування для виявлення рівнів готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО;

- *методи математичної статистики* спрямовані на опрацювання та інтерпретацію результатів, отриманих під час дослідження.

**Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що:

*уперше*:

- визначено теоретичні та прикладні засади управління інвестиційною діяльністю ЗВО в дискурсі основних освітніх галузей (економіки освіти, соціології освіти, управління освітою та філософії освіти); сформульовано й обґрунтовано науково-організаційні умови управління інвестиціями у ЗВО (організаційна, ресурсна, комунікаційна); виокремлено етапи правового регулювання організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО (організаційно-нормотворчий (1991 – 1996), змістовно-процесуальний (1997 – 2013), євроінтеграційний (2014 – донині));

- розроблено модель організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, яка включає в себе шість складників: організаційно-підготовчий, концептуальний, технологічний, реалізаційний, моніторинговий і завершальний; обґрунтовано механізми взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, визначено теоретичні засади їх формування через мету (забезпечення ефективної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО); базові принципи (динамічність, інтегрованість, ефективність, перспективність, планування, реалістичність результативність, самоврядність); ключові

пріоритети (удосконалення процесу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО; підвищення ефективності використання ресурсів цифрового середовища освітнього закладу); провідні підходи (аксіологічний, компетентнісний, ресурсний, системний) до їх реалізації;

*удосконалено:*

- зміст понять «взаємодія державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО», «механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти» й «організація управління інвестиціями ЗВО»;

- *дістали подальшого розвитку* теоретичні й методичні засади впровадження державно-приватного партнерства в галузі вищої освіти та ідеї цифровізації освіти, що стосуються оптимізації функцій управління ЗВО загалом та окремих його напрямів зокрема.

**Практичне значення одержаних результатів** полягають у розробленні й упровадженні науково-методичного супроводу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, складниками якого є робоча програма і силабус вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти», тема «Інвестиційна діяльність в системі вищої освіти» змістового модулю «Теорія і практика управління освітою» нормативного освітнього компоненту «Освітня політика» для магістрів спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки; методичні рекомендації з упровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка.

Основні результати дослідження можуть бути реалізовані в управлінській діяльності ЗВО, у системі науково-методичної роботи з науково-педагогічними кадрами, самоосвітній діяльності науково-педагогічних працівників, у процесі підготовки резерву керівного складу ЗВО, в освітній і науковій діяльності аспірантів і здобувачів вищої освіти.



Результати наукового пошуку **впроваджено** в діяльність факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка (довідка про впровадження № 016/78 від 30.05.2023 р.), Департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка про впровадження № 3026/0/211-23 від 12.06.2023 р.), Криворізького державного педагогічного університету (довідка про апробацію та впровадження № 08-330/3 від 26.07.2023 р.).

**Особистий внесок.** Основні положення та результати дослідження сформульовані автором самостійно. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, автором: акцентовано, що успішність діяльності ЗВО в умовах трансформації освітнього середовища й інтеграції українського освітнього простору в європейський залежить від його спроможності до інвестиційної практики [13]; проаналізовано чинники, які є бар'єром для потенційних інвесторів для капіталовкладень в освіту [231]; запропоновано модель цифрового освітнього середовища ЗВО [274]; визначено взаємозв'язок ефективності впровадження інвестиційної політики України в галузі вищої освіти з реальними потребами ринку праці задля реалізація комплексу заходів і перспектив розвитку інвестиційної діяльності ЗВО [17]; обґрунтовано доцільність ініціювання інвестиційних програм розвитку ЗВО як пріоритету освітньої політики й охарактеризовано досвід Криворізького державного педагогічного університету щодо реалізації інвестиційного проєкту «Пілотна ініціатива інфраструктурної та програмної модернізації діяльності Центру сприяння працевлаштування студентів та випускників» в рамках державно-приватного партнерства [20]; уточнено необхідні для здійснення ефективної інвестиційної діяльності керівника уміння та навички [89]; висвітлено індивідуальні підходи до управління інвестиційною діяльністю ЗВО в зарубіжній освітній практиці у провідних європейських університетах [18]; з'ясовано необхідність моделювання складових процесу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО [19].

**Апробація результатів дисертації.** Концептуальні ідеї та основні результати дослідження представлено на науково-практичних конференціях:

- *5-и міжнародних*: «Актуальні проблеми сучасної науки та освіти» (м. Львів, Україна, 2020); «Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика» (м. Київ, Україна, 2021); «Innovation in Science: Global Trends and Regional Aspect» (м. Рига, Латвія, 2021); «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (м. Тернопіль, Україна, 2022); «Концептуальні, методологічні та практичні проблеми соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики» (м. Київ, Україна, 2023);

- *6-и всеукраїнських*: «Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації» (м. Київ, 2020); «Молода наука – 2020: соціально-педагогічні розвідки» (м. Київ, 2020); «Молодь і наука. Практика інноваційного пошуку» (м. Дніпро, 2020); «Молода наука – 2022: соціально-освітні розвідки» (м. Київ, 2022); «Інновації в педагогіці: методологія, технології, дидактичні та виховні аспекти» (м. Ужгород, 2023); «Наукові дослідження: реалії сьогодення» (м. Полтава, 2023).

**Публікації.** Найважливіші положення й результати дисертації відображено у 21-й науковій праці: 3-х статтях (із яких 2 – одноосібні) у виданнях України, включених у перелік фахових у галузі педагогіки; 1-й статті (у співавторстві) у виданні, включеному у міжнародні наукометричні бази (Scopus); 1-му науково-методичному виданні; 11-ти тезах (6 – одноосібні) у збірниках матеріалів конференцій, зокрема 1-й одноосібній публікації у виданні іноземних держав; 5-х статтях (4 – одноосібні), що додатково відображають наукові результати дисертації.

**Структура дисертації.** Дисертаційна праця складається з анотації, вступу, трьох розділів, десяти підрозділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (277 найменувань, із них 53 іноземною мовою) та 13 додатків. Повний обсяг дисертації становить 255 сторінок, з них 179 сторінок основного тексту. Робота містить 24 рисунки і 13 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### **1.1. Актуальні проблеми управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти в дискурсі освітньої теорії**

Ефективне управління ЗВО починається з правильно побудованого планування та прогнозування подальшої діяльності як окремого напрямку, так і закладу освіти загалом. Інвестиційна діяльність закладу вищої освіти в секторі державно-приватного управління та взаємодії набуває з кожним роком все важливішого значення для національної системи освіти. Інвестиції дозволяють утворювати нові контакти з бізнес-сектором і залучати його до формування кон'юнктури ринку освітніх послуг та ринку праці, правильно планувати освітній процес, зовнішньоекономічну діяльність, розширювати міжнародні зв'язки й ефективно організовувати адміністративно-господарську роботу в межах одного закладу освіти.

Діяльність вітчизняних ЗВО свідчить, що в сучасних умовах реформування та автономізації вищої школи, які характеризуються досить високим рівнем конкуренції та ризиків, перспективне та поточне планування роботи університету загалом та розвитку його інвестицій зокрема, є важливою умовою для подальшої результативної діяльності.

До представників наукової спільноти, які активно розробляють теоретико-методологічні засади державної освітньої політики, належать зокрема: В. Андрущенко [4; 5; 114; 209], В. Бобрицька [14; 16; 114; 230], В. Кремень [78], С. Ніколаєнко [108; 109], В. Савельєв [76; 184; 209] та інші. Вивчення окремих векторів теорії та практики управління вітчизняною освітою у своїх працях торкалися В. Бобрицька [15], Н. Васиньова [25], І. Драч [44; 45], Л. Калініна [63], О. Кірдан [65; 206], В. Кононенко [74],

С. Крисюк [80], С. Лапшин [74], Я. Малихіна [98], М. Міровська [103], С. Натрошвілі [105], Т. Пилипенко [74], Н. Протасова [176; 180], І. Прохор [177], М. Степко [49], О. Черниш [214], Н. Шарата [201], Т. Ящук [224] і т. д.

Питання освітнього інвестування теоретично розробляють І. Вахович [26], М. Гончаренко [36; 37; 38], Л. Іщук [26; 58; 59; 60], Д. Коваленко [67], С. Кожем'якіна [69; 70], С. Пиріг [26; 60], В. Савіщенко [185; 186; 225], Л. Черватюк [226], Т. Яровенко [219; 221; 222; 223] та інші. Такі науковці, як М. Баран [9; 10; 11], С. Кузнецова [244; 245], Ю. Литюга [92; 93], В. Мартиненко [99] визначають предметом своїх досліджень інвестиції як напрям державного управління та державного регулювання у сфері освіти.

Учені І. Власова [101], Д. Дзвінчук [43], Ю. Журавльова [53], Д. Загірняк [54], С. Захарін [55; 56], Н. Нестерова [124], Л. Позднякова [124], Г. Пурій [178], Г. Чекаловська [213], Л. Шевченко [216] та інші у своїх працях акцентують увагу на особливостях організації державного фінансування ЗВО, моделюванні, проблемах аналізу та розвитку інвестицій у систему освіти із врахуванням кадрового потенціалу університету, людського капіталу, організаційних структур і соціального аспекту.

Дослідження питання організації управління інвестиційною діяльністю університету перебуває на перехідному етапі: від економіки й управління за видами економічної діяльності до теорії та практики управління освітою. Адже в сучасних умовах реформування освіти набувають популярності ліберальні ідеї та збільшується тенденція до проведення кроссекторальних наукових досліджень. Нині окремі напрями організації й управління ЗВО стають предметом вивчення багатьох вітчизняних науковців.

Саме тому актуальні проблеми управління інвестиційною діяльністю вишу в дискурсі освітньої теорії пропонуємо структурувати за наступними освітніми галузями (Рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Освітні галузі, у яких репрезентовано проблему управління інвестиційною діяльністю ЗВО**

Джерело: складено автором на основі [81, с. 6-8; 94, с. 135; 104, с. 3-4; 246, с. 146].

Логіка дисертаційної праці потребує поетапного аналізу актуальних проблем за запропонованими галузями в дискурсі освітньої теорії.

Останнім часом набуває популярності така нова освітня галузь, як економіка освіти. Нині не існує єдиної думки у вітчизняному науковому колі щодо галузевої приналежності освітньої економіки. Одні дослідники визначають її як галузь економічних знань, а інші розглядають в контексті освіти. Окреслена сфера досліджує особливості фінансування та економічних процесів різноманітних освітніх систем та інститутів, зокрема в напрямі інвестиційної діяльності.

Так, на думку М. Степки, саме неузгоджене фінансування діяльності ЗВО з державного бюджету є основною причиною його гальмування. Неузгоджений процес фінансування зумовив затримку вітчизняної вищої

школи в інтеграції в європейське освітнє середовище і переході до сучасних моделей управління освітою та її розвитком [49, с. 46-47]. Вважаємо, що висвітлена позиція М. Степки є логічною та аргументованою в сучасних умовах.

Проте, не дивлячись на постійний інтерес до питання фінансування вищої освіти в Україні та євроінтеграційні освітні процеси, варто вирізняти проблеми фінансування ЗВО від питання організації управління інвестиціями. З одного боку, обидва питання стосуються освітньої економіки, а з іншого – організаційно-адміністративні підходи, методи й інструменти управління фінансовими, економічними та інвестиційними процесами можуть суттєво відрізнятися. На нашу думку, варто розмежовувати процеси організаційного управління фінансами й інвестиціями між собою, адже інвестиційна діяльність може мати на меті отримання як економічної вигоди, так і соціального ефекту, а фінансова складова передбачає реалізацію виключно економічної вигоди для втілення планово-економічних показників.

Як стверджує Т. Лапіна, модернізація системи управління фінансовими можливостями ЗВО та соціальне інвестування у сферу освіти мають важливе значення. Вона вважає, що розвиток фінансової складової діяльності університету дасть змогу раціоналізувати використання бюджетних коштів, а залучення інвестицій у ЗВО є основою для соціального розвитку суспільства та держави, адже вища освіта готує кваліфіковані кадри, забезпечує індивідуальну освітню траєкторію здобувача вищої освіти та виховує в ньому ідеали людини [82].

Вітчизняні дослідниці, як-от: І. Вахович, Л. Іщук та С. Пиріг, – у колективній статті [26] зазначають, що обсяги капіталовкладень у національну сферу освіти постійно падають, а інвестиційне забезпечення освітнього середовища відбувається за залишковим принципом, що призводить до загальної затримки розвитку вітчизняної освіти загалом. На їх думку організація управління інвестиціями у ЗВО повинна бути зорієнтована на наукову та науково-технічну діяльність, оптимізацію управлінських

процесів та цифровізацію освітнього процесу, а основним джерелом освітніх інвестицій мають бути спеціальні фонди. Під спеціальним фондом вони пропонують розуміти матеріальні та нематеріальні засоби підприємств, установ та організацій, для яких здійснюється підготовка майбутніх фахівців за допомогою діяльності підприємства із залучення здобувачів вищої освіти через практичну підготовку до подальшої трудової діяльності, додаткового стипендіального забезпечення, фінансування спеціалізованих науково-дослідницьких тем, оновлення інфраструктури та матеріально-технічної бази університету тощо [26, с. 65].

Загалом ідея інвестування через спеціальний фонд ЗВО є доречною. Проте передбачено, що спеціальний фонд закладів освіти бюджетної сфери поповнюється за рахунок реалізації їх основної діяльності або іншими не забороненим шляхом і використовується в межах наявної системи фінансового законодавства. Тому, використання коштів спеціального фонду відбувається в межах чинного законодавства та майже не відрізняється від використання бюджетних коштів.

Водночас Л. Кондрашова, Н. Чувасова, М. Кондрашов та інші [243] стверджують, що забезпечення якості вищої освіти, рівень соціального замовлення на професійні кадри та трансформація економіки напряму залежать і потребують додаткових інвестицій [243, с. 1]. Основна логіка їхнього дослідження побудована на векторі внутрішніх ресурсів, зокрема використання педагогічного проектування як методичного ресурсу, задля забезпечення якості освіти й залучення додаткових ресурсів [243, с. 3-4].

Ми погоджуємось з їхньою позицією, оскільки вбачаємо взаємозв'язок між професійною підготовкою кадрів (якість викладання, рівень матеріально-технічного забезпечення, використання інформаційно-комунікаційних засобів освіти, впровадження педагогічних інновацій) і необхідністю залучати інвестиції, які б сприяли професійній підготовці та становленню висококваліфікованих фахівців в умовах освітнього середовища ЗВО.

Вважаємо доречним погляд В. Мартиненка [99]. Погляд дослідника визначає процес становлення новітніх форм господарської діяльності в умовах різкого державного розвитку, що надалі впливає на інвестиційну політику й інвестиційну діяльність на всіх рівнях. На його думку, руйнування існуючих методів і форм управління без тривалої та системної підготовки спричинило соціально-економічну кризу в усіх сферах людської взаємодії, зокрема інвестиційної діяльності. Необхідно акцентувати увагу на загальному низькому рівні державного управління інвестиціями, хоча саме ця діяльність є однією із провідних для розвитку національної економіки [99, с. 4].

Переконані, що В. Мартиненко у своїй праці намагається встановити логічний взаємозв'язок двох ланок: управління державним розвитком та інвестиційними процесами, – щоб визначити оптимальні умови для горизонтального (галузевого) та вертикального (рівневого) розвитку інвестиційної політики в Україні.

Разом із тим Ю. Федорчук [33] підкреслює позицію М. Гончаренко [36] і простежує тенденцію до визначення державного фінансування ЗВО з урахуванням його типу, регіональних особливостей, відомчої приналежності та можливості додаткового позабюджетного фінансування.

Взаємозв'язок педагогічного контексту та процесу інвестування у ЗВО знаходимо у науковій розвідці З. Варналія. На його думку, залучення та використання освітніх інвестицій у галузі вищої освіти дасть змогу впливати на освітній та науково-дослідницький процеси в закладі освіти, зорієнтувати ЗВО на реалізацію сильних сторін власної діяльності та визначати індикатори для посилення слабких сторін, підвищити конкурентоспроможність університету, розширювати його автономію та оптимально використовувати наявну ресурсну базу [24].

Вважаємо дещо недоцільним об'єднання понять «фінансування ЗВО» та «інвестиційна діяльність ЗВО», як у роботах М. Гончаренко [36] і Ю. Федорчук [33]. Зазначені поняття репрезентовано в дискурсі управління



освітою, але перебувають у різних площинах. Державний бюджет визначає окремо видатки на освітню галузь та видатки у вигляді інвестиційних проєктів, програм, субвенцій. Нині видатки з державного бюджету на освіту загалом складають в середньому 7-8% ВВП, а інвестиційні – не мають галузевої регламентації. Тому теоретично ЗВО може отримати інвестиційну підтримку з державного бюджету більше, ніж річне фінансування діяльності.

Одним з актуальних напрямів дослідження в економіці освіти є конкурентоспроможність галузі вищої освіти та її інституцій. У праці «Контроль системи забезпечення якості в сучасному українському університеті» (анг. – «Control of the quality assurance system at the modern Ukrainian university») [228] українські науковці визначають, що освіта є одним із ключових факторів розвитку конкурентоспроможності. Під час аналізу процесу становлення внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в українських ЗВО та міжнародного досвіду забезпечення конкретності освітніх послуг у вищій школі за допомогою відповідних стандартів якості авторський колектив дійшов висновків, що є ряд чинників, які впливають на процес становлення системи якості вищої освіти на інституційному рівні. До таких чинників вони відносять [228, с. 154]:

- відсутність досвіду автономізації та самостійного прийняття рішень на інституційному рівні;
- залежність від центральних органів виконавчої влади в частині підпорядкування та нормативного забезпечення (державні стандарти, накази, положення тощо);
- недостатня кількість ресурсів;
- низький рівень мотивації в науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти;
- традиції організації та управління діяльністю ЗВО [228, с. 154].

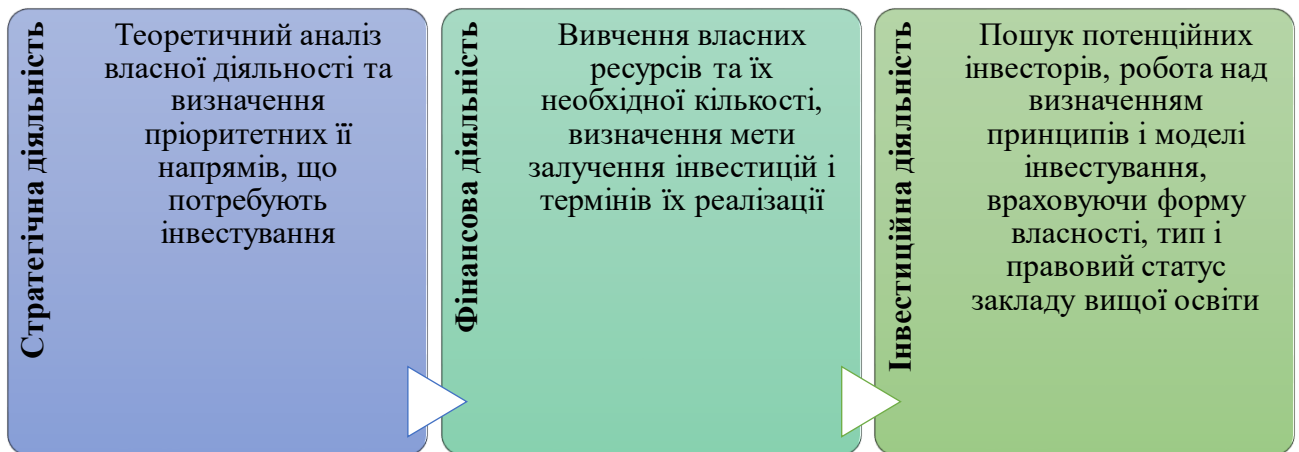
Водночас не менш важливими аспектами на які вказують О. Александрова, І. Грозний, Н. Віннікова та Н. Чувасова [228] у формуванні

системи контролю якості забезпечення вищої освіти в ЗВО є закореніла бюрократична система прийняття управлінських рішень і потреба в залученні стейкхолдерів, орієнтації на їх запити [228, с. 154]. Враховуючи ці аспекти, науковці запропонували ключові чинники, які забезпечують якість освіти, зокрема у ЗВО, і впливають на рівень конкурентоспроможності, а саме: кадровий потенціал, фінансове планування та залучення ресурсів, оцінка стратегії розвитку освітнього середовища ЗВО й оцінка якості управлінських рішень, а також забезпечення внутрішньої та зовнішньої комунікації між потенційними стейкхолдерами [228, с. 155-156].

На наше переконання, запропоновані ключові чинники є важливим елементом не лише формування рівня конкурентоспроможності ЗВО, а й організації управління інвестиційною діяльністю. Адже кадровий потенціал, фінансова діяльність, потреба в залученні ресурсів, оцінка перспектив розвитку та прийнятих рішень, взаємодія з потенційними стейкхолдерами є структурними одиницями організації управління інвестиційною діяльністю на інституційному рівні.

У праці «Розвиток інвестиційного потенціалу підприємства» Ю. Литюга [93] запропонувала універсальні параметри розвитку потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання для участі в інвестиційних процесах. До основних складових вона відносить: стратегічну (визначення перспективних напрямків для залучення інвестицій), фінансову (аналіз наявних та можливих ресурсів) та інвестиційну (розвиток наявних ресурсів та пошук нових партнерських можливостей) діяльності [93, с. 356].

На нашу думку, запропоновані параметри є логічно завершеними, кожна складова доповнює та конкретизує наступну, а рекомендовані характеристики можуть бути застосовані щодо до закладів, організацій, підприємств та установ в галузі вищої освіти. Інтерпретуємо запропоновані складові, враховуючи особливості організації управління ЗВО (Рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Складові розвитку інвестиційного потенціалу ЗВО**

Джерело: складено автором за даними [93].

Можна підсумувати, що освітня економіка активно розглядає питання функціонування різноманітних моделей фінансування ЗВО, зокрема через залучення інвестицій. Окремо в науковій площині розглядаються аспекти економічних і соціально-економічних трансформацій, які можуть впливати на розвиток освітнього середовища через ефективну організацію управління інвестиційними процесами в межах ЗВО. Також варто звернути увагу на відсутність єдності думок учених щодо інвестиційної діяльності ЗВО як напряму фінансової діяльності або окремого напряму управління закладом.

На рівні філософії освіти організація управління інвестиційною діяльністю ЗВО може проявлятися через освітній лібералізм. Нині освітній лібералізм розглядають як гармонійне поєднання соціальних, філософських, політичних і соціокультурних ідей, що впливають на галузь освіти. За окресленим поняттям, освітній лібералізм розглядають як універсальний засіб покращення життя суспільства. Освіта створює умови для отримання необхідних знань, умінь, навичок і соціального досвіду задля прийняття самостійних рішень у майбутньому.

Саме тому лібералізм в освітньому середовищі дозволяє здійснювати наукові розвідки, реалізувати академічну свободу учасників освітнього

процесу й інститутів освіти, розширити автономію та управлінські функції в середині ЗВО тощо [48, с. 12].

Якщо взяти за основу праці Л. фон Мізеса [252; 253], то його концептуальна думка полягає у відстороненій участі держави та створенні вільного ринку, який би сприяв підвищенню рівня конкуренції серед учасників ринкових відносин. На його погляд, лібералізм є суто догмою, яка висвітлює наукові ідеї організації суспільного життя і стосуються виключно матеріальної сторони [248, с. 123]. Вважаємо, що Л. фон Мізес намагається довести твердження незалежного існування ринку товарів та послуг від державного регулювання. Отже за умови вільного функціонування ринок послуг системи освіти, зокрема вищої, здатний до саморегулювання та самостійного управління окремими процесами.

Лібералізм в освіті насамперед розглядають «не як механізми управління, а як спільну справу та свободу вибору» [248, с. 126]. Лібералізм закладає основи до реалізації окремих принципово важливих ідей в управлінні вищою освітою. У межах досліджуваного феномена принциповим є реалізація автономії ЗВО, що передбачає «самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів» [133].

Самостійність ЗВО відіграє важливу роль у визначенні його місії, детекції потенційних зацікавлених осіб і взаємодії з ними, керуванні наявними ресурсами та фінансами, перспективному розвитку та реалізації індивідуальної траєкторії розвитку ЗВО через різноманітні можливості й академічну мобільність. У процесі управління інвестиційною діяльністю ЗВО освітній лібералізм не заперечує ідеї наявності чіткої організаційної структури, а висуває гіпотезу реалізації цієї структури через побудову горизонтальних зв'язків різних інститутів освіти та зацікавлених сторін.

Відтак реалізація ліберальних ідеї в управлінні ЗВО призводить не лише до розширення автономії, а й до посилення соціальної відповідальності ЗВО та побудови нових взаємозв'язків із різними соціальними інститутами. Адже лібералізм в управлінні освітнім середовищем впливає на забезпечення якості освіти та реалізацію соціального замовлення на потрібних фахівців, що за окреслених умов робить галузь вищої освіти засобом економічного та соціокультурного розвитку українського суспільства.

Перейдімо до визначення актуальних проблем з управління освітніми інвестиціями ЗВО з позиції соціології освіти. Сучасна соціологія освіти вивчає цю сферу людського життя як соціального інституту й аналізує процеси взаємодії в середині освітнього простору задля розуміння процесів взаємодії різноманітних учасників освітнього процесу із соціумом та трансформації суспільної думки щодо освіти. У межах дослідження з'ясуємо основні виклики, які стоять перед ЗВО як соціальним інститутом, і рівень соціального замовлення на інвестиційну діяльність у вищій освіті.

Загальний розвиток держави суттєво впливає на розвиток сфери освіти, як соціального інституту, зокрема й галузі вищої освіти. Вірогідно, що вкладання засобів і ресурсів у сферу освіти є кращим і вигідним рішенням, яке підтверджується тенденцією освітньої сфери до вдосконалення та соціально-економічного зростання [226, с. 472].

Необхідність пошуку ефективних і адекватних відповідей на суспільні запити та виклики через механізми освітнього інвестування представлені у праці В. Савіщенко [185]. Він вважає, що пріоритетним завданням інвестування у вищу школу має бути створення інклюзивного освітнього середовища вишу задля створення рівного доступу всіх бажаючих до здобуття вищої освіти [185, с. 66]. Також автор зазначає, що освітні інвестиції мають свої особливості, які між собою співвідносяться через індивідуальні та вікові характеристики здобувача вищої освіти, системність процесу освітнього інвестування з боку держави та підвищення рівня знань серед суспільства [185, с. 64].

Не можна не погодитися, що інвестування має реалізовувати соціальну та соціокультурну місії ЗВО. Створення безбар'єрного середовища у вищій фактично забезпечує процес соціальної взаємодії індивідів у межах одного соціального інституту задля успішної реалізації процесів навчання, виховання, розвитку та соціалізації.

У контексті соціальної взаємодії не варто оминати увагу потребу вітчизняного бізнес-сектору у співпраці із ЗВО. Так, О. Романюк у своїй праці «Взаємодія бізнесу та освіти» [183, с. 68] наводить слушні аргументи, які нині примушують бізнес-сектор кооперуватися із ЗВО задля підтримки лідируючих позицій на вітчизняному ринку товарів і послуг. Проаналізована стаття яскраво відображає тенденції взаємодії різноманітних соціальних інститутів зі сферою освіти.

Це підтверджує нашу думку, що ЗВО не мають можливості розвиватися повноцінно виключно за рахунок видатків державного бюджету, а для отримання позитивного соціально-економічного результату необхідні цільові інвестиції, які потребують коректного та ефективного управління на локальному університетському рівні.

Під важливою тенденцією та одночасно результатом соціальної інтеграції української освіти в європейський освітній простір Я. Приступа та В. Гаманюк вважають «економічну освітню максимізацію, яка не враховувала ідею справедливості в умовах багатонаціональної та соціально різноманітної Європи, абсолютизувала ідею якості освіти» [256, с. 19-20]. На нашу думку доречним є, що виходячи з цього дослідниці визначають серед перспективних напрямів державної освітньої політики в Україні покращення моделі управління освітою та залучення інвестицій, зокрема від зарубіжних партнерів та бізнес-сектору на різних рівнях [256, с. 20].

С. Безвух та А. Стопчак у статті [12] розглядають форми взаємодії галузі вищої освіти та бізнесу, проблеми та шляхи їх вирішення через соціальне партнерство. Вони звертають увагу на наявність різноманітних форм взаємодії, окремі специфічні взаємовідносини виникають із причини

галузевого контексту та потреби у реалізації соціального замовлення на певну групу кадрів [12, с. 13]. Варто зауважити, що реалізація соціального партнерства у ЗВО забезпечується органами влади, роботодавцями, менеджментом ЗВО, науково-педагогічними працівниками та студентами, які у процесі взаємодії мають реалізувати свої права та обов'язки, враховуючи принципи соціальної справедливості та рівності [12, с. 8].

Узагальнено можна стверджувати, що вища освіта є важливим соціальним інститутом держави, тому соціально-економічний розвиток ЗВО, зокрема через інвестиційну діяльність, є передумовою для соціальної інтеграції вітчизняної системи освіти у європейське освітнє середовище. Соціальний запит на управління освітніми інвестиціями ЗВО диктується прогресивним розвитком суспільства, що залежить від реалізації соціального замовлення на підготовку висококваліфікованих кадрів.

Тому соціальний рівень інвестицій у вищу освіту знаходить своє відображення в питаннях необхідності модернізації інфраструктури та матеріально-технічного забезпечення ЗВО, розвитку системи державно-громадської взаємодії в освіті, оптимального використання наявних ресурсів та людського капіталу ЗВО тощо.

Надалі, проаналізуємо наукові розвідки щодо організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО крізь призму управління освітою. Управління освітою є складним суспільно-політичним і культурним явищем, яке передбачає участь різноманітних зацікавлених сторін у безпосередньому прийнятті, що стосуються сфери освіти. Управління освітою можна розподілити за певними рівнями: державне, регіональне, локальне або інституційне. За відповідними рівнями можна класифікувати процес організації управління інвестиціями у ЗВО.

У своїй праці «Інвестиції у вищій школі: особливості, тенденції та проблеми» М. Гончаренко [36] визначає функціонування галузі вищої освіти як пріоритетного напрямку державного управління, зокрема через залучення різної тривалості освітніх інвестицій, завдяки ціннісному ресурсу знань для

сучасного соціуму [36, с. 345]. У цьому науковому доробку автор розглядає інвестування як феномен державного управління, який повністю залежить від Валового внутрішнього продукту, що розподіляє та спрямовує держава на діяльність сфери освіти загалом і галузі вищої освіти зокрема. На нашу думку, М. Гончаренко вдало провела паралель між державним управлінням, інвестиціями та знанням (як ресурсом), що може сприяти розвитку системи освітньо-наукових послуг.

У наукових доробках О. Другова [46; 47] знаходимо авторську структуру інвестиційного забезпечення вищої освіти та її обґрунтування. Окреслена структура містить два основні елементи: безпосередній і регульований. Безпосереднє інвестування він визначає як форму надання матеріальних або нематеріальних ресурсів ЗВО [47], а регульоване – прояв державної системи регулювання процесів у сфері освіти, що надалі дає змогу видозмінювати інвестування через зміни у вітчизняному законодавстві [46].

В. Сержанов [189] під час наукової розвідки робить висновок, що вітчизняна інвестиційна політика для успішного впровадження повинна мати концептуальні засади, програму реалізації та відповідне законодавче забезпечення процедур державного регулювання. Також він звертає увагу на наявність цілої низки інструментів і методів державного управління інвестиційними процесами, які він структурує за рівнями [189, с. 64-65].

Публічне управління інвестиціями в Україні є законодавчо закріпленою нормою. Держава в особі спеціально створених органів регулює, перевіряє та контролює інвестиційні процеси, зокрема в освіті. Регульоване інвестування в цьому випадку можна розглядати як сильну та слабку сторони державного управління одночасно. Погоджуємось із думкою О. Другова, що сильною стороною регульованого інвестування є можливості впливу на корегування правових норм і механізмів, а слабкою стороною вважаємо відсутність у ЗВО можливості реалізувати право на самостійне прийняття рішень.

Так, Д. Коваленко у своїй праці [67] зазначає, що для вітчизняної системи освіти інвестиційна діяльність відіграє важливу роль, адже



безпосередня тривала підтримка закладу освіти, зокрема вищого, стає підґрунтям задля підвищення якості надання освітніх послуг, а інвестиційні можливості вищої школи в Україні обмежені певними факторами. Серед перелічених у статті [67] чинників окреме місце відведено державному фінансуванню та контролю. Автор указує, що державні та комунальні ЗВО за формою власності становлять більшу частину в національному освітньому середовищі, тому бюджетні заклади освіти обмежені нормами чинного законодавства у своїй діяльності, а приватні – не мають мотивації для інвестиційної діяльності через високу вартість освітніх послуг і низький рівень платоспроможності населення [67, с. 168-169].

Як стверджує С. Єрохін [51], в умовах модернізації галузі вищої освіти існує декілька можливих варіантів удосконалення економічно-інвестиційної моделі у вітчизняній вищій освіті. На нашу думку, запропоновані автором ідеї з правової уніфікації норм фінансування з боку держави та бізнес-сектору закладів вищої освіти, підтримки розвитку системи показників для класифікації бюджетних видатків, модернізації та покращення механізмів фінансування освітньої галузі за рахунок державного бюджету сприятимуть розробці й упровадженню універсальної системи фінансового забезпечення освітнього середовища, визначенню пріоритетних напрямів для залучення додаткових фінансових ресурсів та удосконаленню матеріально-технічного забезпечення ЗВО [51].

Підтримка вищої освіти на високих позиціях у державі вимагає відповідного правового регулювання задля створення та впровадження механізмів інвестиційної діяльності ЗВО, забезпечення комфортного мікроклімату, схвалення змісту й апробації можливих моделей інвестиційних процесів у вищій школі, що актуалізує нормативно-правове забезпечення як одне з питань організації управління інвестиціями ЗВО.

Водночас група зарубіжних дослідників [262] стверджує, що існує необхідність прийняття рішень на основі освітніх керованих даних, які є елементом визначення цілей, засобів і результатів управління вищою

школою щодо академічної свободи, посилення ефективності функціонування та зменшення адміністративного навантаження [262, с. 70], а також визначають основні три проблемні аспекти для прийняття рішень на основі керованих даних, а саме: великий обсяг даних; неструктурований аналіз даних; труднощі в пошуку сучасних тенденцій вирішення освітніх викликів [262, с. 70-73].

У контексті цього дослідження погоджуємось, що прийняття рішень, зокрема щодо організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, має відбуватися на основі відкритих і керованих даних, які відображають інституційні особливості та реальні потреби.

Логіка нашого дослідження потребувала ознайомлення із працями Т. Яровенко [219; 220; 221; 222; 223]. Авторка визначає засади формування державної інвестиційної політики у сфері освіти в Україні, здійснює аналіз вітчизняного правового поля та описує механізми реалізації інвестиційної діяльності в освітньому середовищі [222, с. 304].

Не можна не погодитися з позицією дослідниці, що освітнє середовище ЗВО вже готове до активної інвестиційної діяльності. «Залучення інвестицій у сферу освіти є ключовим аспектом, що забезпечує її розвиток, а інвестиції в освітні інновації – пріоритетний напрям, який забезпечує інноваційний розвиток цієї сфери. Отже, інвестиційний розвиток забезпечує подальший інноваційний розвиток та є головною його умовою. Останній повинен бути окремим, не менш актуальним напрямом наукових досліджень» – вважає Т. Яровенко [221, с. 153].

Варто зауважити, що у своїх наукових працях Т. Яровенко приходить до висновку, що національні системи освіти в різних державах є одними із пріоритетних напрямів, які мають тісні взаємозв'язки з різними сферами суспільного життя. Підтримуємо таку позицію дослідниці, оскільки в дискурсі освітньої теорії мають місце актуальні проблеми управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти як теорії і практики

управління освітою, через усвідомлення та реалізацію кроссекторальних зв'язків різних наукових галузей.

Викладене створює підґрунтя для виокремлення низки актуальних проблем управління інвестиційною діяльністю ЗВО в дискурсі освітньої теорії, а саме: низький рівень комунікації та соціальної відповідальності стейкхолдерів для взаємодії в управлінні закладом освіти; брак форм, методів і засобів для організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО; недостатній рівень упровадження ефективних управлінських підходів в організації інвестиційної діяльності закладів освіти; нестача фінансового забезпечення діяльності галузі вищої освіти.

Актуалізовані вище теоретичні та прикладні проблеми управління інвестиційною діяльністю ЗВО в дискурсі освітньої теорії дають можливість для формулювання науково-теоретичних основи управління інвестиційною діяльністю ЗВО й об'єднання їх у такі групи:



- 1) економічна (інвестиційна діяльність як складова процесу фінансування та економічного забезпечення сфери освіти);
- 2) політична (інвестиційна діяльність як частина системи публічного управління та адміністрування галузі вищої освіти);
- 3) соціальна (інвестиційна діяльність як цілісна соціальна система в галузі вищої освіти);
- 4) управлінська (інвестиційна діяльність як сукупність процесів, необхідних задля її упровадження на інституційному рівні);
- 5) філософська (інвестиційна діяльність як аксіологічна група та ідея корпоративної філософії).

Для подальшого визначення стану розробленості поставленої проблеми, її теоретичного та концептуального обґрунтування в дискурсі освітньої теорії є потреба у вивченні змісту базових і похідних понять щодо проблеми управління інвестиційною діяльністю ЗВО через неузгодженість думок учених щодо їх тлумачення, що обумовлює розв'язання цієї проблеми у п. 1.2.

## 1.2. Сутність та зміст базових і похідних понять дослідження

Стрімкий розвиток науки й техніки в сучасних глобалізаційних та інтеграційних умовах спонукає вчених все частіше звертати увагу на проблеми галузі вищої освіти. Нині галузь вищої освіти в Україні не може повною мірою задовольнити потреби у сфері послуг і на ринку праці, тому виникає необхідність пошуку нових організаційних рішень із управління вищою освітою, зокрема щодо пошуку шляхів управління інвестиційною діяльністю закладів вищої освіти.

Задля подальшого аналізу стану розробленості поставленої проблеми організації управління інвестиціями у вищій школі в дискурсі педагогічної теорії є потреба визначити базові та похідні поняття дослідження (Рис. 1.3):

<b>БАЗОВІ ПОНЯТТЯ</b>	<b>ПОХІДНІ ПОНЯТТЯ</b>
	
<input type="checkbox"/> інвестиції	<input type="checkbox"/> освітня інвестиція
<input type="checkbox"/> інвестиційна діяльність	<input type="checkbox"/> інвестиційна діяльність ЗВО
<input type="checkbox"/> управління інвестиційною діяльністю	<input type="checkbox"/> управління інвестиційною діяльністю ЗВО
<input type="checkbox"/> механізми управління інвестиційною діяльністю	<input type="checkbox"/> механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти
<input type="checkbox"/> інвестування вищої освіти	<input type="checkbox"/> організація управління інвестиціями у ЗВО
<input type="checkbox"/> інвестиційна політика в сфері освіти	<input type="checkbox"/> взаємодія державних і громадських інституцій в організації управлінні інвестиційною діяльністю ЗВО
<input type="checkbox"/> державна інвестиційна освітня політика	

*Рис. 1.3. Перелік базових і похідних понять дослідження*

Джерело: складено автором на основі [9; 39;47; 50, с. 331; 87, с. 408-409; 96; 151; 188; 221; 222, с. 305].

Перелічивши базові та похідні поняття організаційного управління інвестиціями в закладах вищої освіти України, перейдемо до їх поняттєвого аналізу в загальнонауковому й освітньому вимірах.

Першочергово в межах дослідження варто проаналізувати поняття «*інвестиції*». Відповідно до ЗУ «Про інвестиційну діяльність» (1991 р.) [151] це «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток (доход) та/або досягається соціальний та екологічний ефект».

Під *інвестиційною діяльністю* слід розуміти комплекс дії фізичних, юридичних осіб і державних органів влади в реалізації інвестицій [151].

Інвестиційна діяльність у закладах вищої освіти може здійснюватися в багатьох напрямках, що мають різну сутнісну характеристику, ступінь відповідальності, характер дій, реальні ризики та результати. В Україні існують наступні форми інвестиційної діяльності [151]:

- державна підтримка;
- державне інвестування;
- інвестування колективної власності;
- іноземне інвестування;
- місцеве інвестування;
- спільне інвестування.

Для реалізації поставлених завдань дослідження варто надати визначення похідному поняттю «освітня інвестиція». На думку В. Чехи, *освітні інвестиції* реалізуються виключно через платні освітні послуги на рівні індивідуальної освітньої діяльності фізичної особи або закладів освіти приватної форми власності. Отже, інвестиційні відносини можливі, адже передача знань, формування умінь і навичок є інвестицією, а оплата за окреслену діяльність – прибутком [188]. Однак, ця модель не включає в себе значущі показники ефективності організації управління інвестиціями, які є

важливим фактором для побудови стратегії залучення інвестицій у галузь вищої освіти.

Тоді як на думку Т. Яровенко, *освітні інвестиції* є «покриттям витрат розвитку освітньої сфери на різних рівнях, результатом яких є розвиток особи (індивіда), суб'єктів господарювання (в тому числі навчальних закладів), економічного розвитку держави та суспільства» [221, с. 86].

Такі дефініції, як «інвестиції в освіту» й «освітні інвестиції» є синонімічними, що виражається їх спільною дотичністю до сфери освіти, її системи, структурних елементів, організаційних форм, процесів, суб'єктів, результатів тощо. Здебільшого під *інвестиціями в освіту* слід розуміти певні цінності та ресурси, які вкладаються в об'єкти освіти для її розвитку або досягнення певного соціального ефекту [47]. Однак, незважаючи на досить доречне трактування поняття, залишається відкритим питання щодо кінцевого результату соціального ефекту, адже відсутнє у визначенні чітке окреслення кінцевої соціальної мети інвестицій в освіту.

Проте проблема підміни тлумачень понять і призводить до базового неправильного розуміння процесів та категорій так поняття «педагогіка» (як наука) й «освіта» (як система), що простежуються у сфері освіти загалом і окремих її галузях конкретно [87, с. 408-409], зокрема щодо інвестиційної діяльності закладів вищої освіти в Україні.

Грунтуючись на висновках і визначеннях науковців, маємо власне бачення похідної дефініції дослідження *«освітня інвестиція»*, яке визначаємо, як *сукупність державних або приватних ресурсів, які спрямовуються в заклад освіти, зокрема вищої, на умовах передбачених чинним законодавством України, задля реалізації місії закладу освіти, підвищення якості освітніх послуг, модернізації матеріально-технічного забезпечення, організаційного й інфраструктурного розвитку.*

Досліджуючи питання організаційного управління інвестиціями в освітньому середовищі університету, найбільш доречним у межах нашої праці є трактування дефініції *«управління інвестиційною діяльністю»* за

Т. Майоровою, яка розглядає окреслену дефініцію як систему положень і методів із розроблення та здійснення управлінських повноважень, що безпосередньо пов'язані з реалізацією інвестиційної діяльності [96].

На цьому етапі дослідження варто надати визначення такому похідному поняттю, як «інвестиційна діяльність закладу вищої освіти». На нашу думку, *інвестиційна діяльність закладу вищої освіти є цілеспрямованим процесом управління залучення коштів та ресурсів за допомогою певних механізмів та інших засобів задля досягнення поставленої мети або реалізації місії ЗВО.*

Управління як складний процес поділяється на види та категорії, як-от: державно-громадське управління (взаємовідносини держави та її інститутів громадянського суспільства), управління соціально-гуманітарною сферою (управління державними справами, соціальним забезпеченням), управління міжнародними відносинами, управління освітою тощо. Відповідно кожен вид чи категорія мають власні специфічні механізми управління, зокрема й інвестиційна діяльність. Тому важливо окреслити поняття «механізми управління інвестиційною діяльністю».

Доречним для нашого дослідження є тлумачення, за яким *механізми управління інвестиційною діяльністю* окреслюють як вироблені державною владою методи впливу на інвестиційні процеси, що реалізують різні рівні прийняття управлінських рішень [39].

Разом із тим механізми управління інвестуванням освіти, і навіть вищої освіти, в Україні визначається Національною доктриною розвитку освіти [154], але, проаналізувавши доктрину, робимо висновок про закріплення положення щодо «розроблення ефективних механізмів інвестування освіти», але не більше. Саме тому пропонуємо вважати, що *механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти – це складна система, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методів, принципів, інструментів комплексного управлінського впливу відповідних державних органів влади щодо здійснення повноважень з організації, впровадження,*

*моніторингу, активізації інвестиційного потенціалу та регулювання процесів, які є необхідними для досягнення мети інвестиційної діяльності в галузі та її структурних компонентах.*

Наступні базові поняття, які стосуються нашого дослідження та потребують уточнення, – інвестиційна політика в сфері освіти і державна інвестиційна освітня політика. Тлумачення зазначених понять знаходимо в наукових доробках вітчизняних учених і науковій літературі. Зокрема, під розумінням *інвестиційна політика в сфері освіти* варто вбачати грошові, майнові, інтелектуальні цінності, що вкладаються в об'єкти сфери освіти для її розвитку або досягнення соціального ефекту [50, с. 331].

Звернемося до Т. Яровенко, яка вважає, що *державна інвестиційна політика у сфері освіти* представлена формами, завданнями та змістом діяльності державних органів і органів місцевого самоврядування із законодавчого, організаційного та фінансового забезпечення інвестиційного розвитку сфери освіти [222, с. 305].

Процес виділення коштів із державного бюджету, що покриває витрати на систему освіти і контролює їх в інвестиційному вигляді, визначено, як *державна інвестиційна освітня політика* [221].

На нашу думку, державна інвестиційна освітня політика в Україні дуже слабка, оскільки важко виокремити різницю між процесами державного фінансування, державного інвестування та державної підтримки. Окреслені процеси відрізняються, адже фінансування передбачає виділення коштів для утримання та функціонування, державна підтримка для реалізації інвестиційного проєкту, а державні інвестиції виділяються у вигляді субвенції або позички для розвитку та модернізації. Отже, державна інвестиційна освітня політика є методом контролю та регулювання системи вищої освіти органами державної влади через заходи економічного, правового, організаційного та фінансового впливу.

Важливим етапом дослідження є визначення поняття *інвестиційна політика у галузі вищої освіти*. Так, у науковій статті М. Баран «Інвестиції в



освіту як пріоритетний напрям державного управління модернізацією вищої освіти» автор зауважує, що *інвестиційна політика у галузі вищої освіти* – це ресурси та цінності, які спрямовуються на вищу школу і сприяють розвитку системи вищої освіти, підвищуючи її конкурентоспроможність, а відтак і конкурентоспроможність держави [9].

На підставі вище проаналізованих понять пропонуємо наступне трактування дефініції *«інвестування вищої освіти»*. На нашу думку, *інвестування вищої освіти* – це комплекс заходів, що передбачає вкладання наявних ресурсів у структурні елементи галузі задля загального розвитку вищої освіти, її складових, підвищення якості освітніх послуг, матеріально-технічного забезпечення та інфраструктури.

Необхідно витлумачити сутність похідного поняття – *організація управління інвестиціями у ЗВО*. Вважаємо, що окреслена дефініція означає розроблений план або програму дій, які передбачають процес залучення різноманітних стейкхолдерів (державні, громадські та бізнес інституції) до етапів організаційного управління інвестиційними процесами в освітньому середовищі конкретного закладу вищої освіти. На нашу думку, запропоноване трактування визначення характеризує спеціально створені чинники для взаємодії різних інституцій задля реалізації соціальної ролі освіти.

Розглядаючи питання організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, варто розкрити наступне похідне поняття *«взаємодія державних і громадських інституцій в організації управлінні інвестиційною діяльністю ЗВО»*, яке стосується тематики дисертації і надалі буде використовуватися у ній. Взаємодія різноманітних інституцій є важливим чинником суспільного розвитку та прогресивних змін. У цьому випадку взаємодія державних і громадських інституцій сприяє створенню кроссекторальних зв'язків між стейкхолдерами ЗВО, підвищенню якості освітніх послуг, а також дає змогу повною мірою використовувати інвестиційні можливості в сучасних соціокультурних і політичних умовах.

Додатково зауважимо, що в межах дослідження окремі поняття автором розглядаються як синонімічні за такими групами: 1) «організація управління» та «організаційне управління»; 2) «інвестиційні процеси», «освітні інвестиції», «інвестиції» та «інвестиції в освіту»; 3) «управління», «керування» та «адміністрування».

Детальний розбір сутності понять дисертації дав змогу встановити, що у вітчизняному освітньо-науковому середовищі нині не існує єдиного підходу до визначення змісту окремих понять або виробленого поняттєво-категорійного апарату щодо термінів, які окреслюють інвестиційні процеси у вищій школі. Дефініції, які стосуються системи освіти або економічної галузі, добре висвітлені в наукових доробках, тлумачних словниках і нормативно-правових актах. Основним джерелом сутнісного аналізу базових і похідних понять дисертації стала нормативно-правова база України, яка представлена законами та підзаконними актами. Тому логічною є потреба вивчення вітчизняних нормативних актів із реалізації державної освітньої політики з питань інвестування вищої освіти задля визначення правових, організаційних, фінансових, адміністративних та інші норм у межах національного правового поля щодо провадження інвестиційної діяльності ЗВО.

### **1.3. Нормативно-правова регламентація у реалізації освітньої політики України з питань інвестування вищої освіти**

Освітнє середовище є своєрідним об'єктом правового регулювання відносин, які сформувались у контексті історичного розвитку та під дією правового впливу. Варто зазначити, що з моменту проголошення незалежності в Україні питанням нормотворчого характеру та правового забезпечення освітньої політики приділялося не мало уваги. Національне правове поле, з 1991 р., має чималий базис у частині законодавства у сфері

освіти. Було прийнято нові закони та підзаконні акти, створено систему нормативних актів із регулювання окремих галузей і напрямів освіти, визначено нові вектори розвитку освіти та її реформування.

Нині українське «освітнє законодавство» [5, с. 136-144], зокрема у галузі вищої освіти, представлене: Конституцією України (ст. 53), законами України «Про вищу освіту» (2014) [133], «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2022) [153], «Про освіту» (2017) [156], підзаконними актами Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади. Також нормативне забезпечення висвітлене у збірниках нормативно-правових актів, як-от: «Вища освіта: нормативно-правові акти про організацію освіти у вищих навчальних закладах III-IV рівнів акредитації», «Нормативно-правові документи з питань вищої освіти», «Освіта в Україні: нормативна база», «Освіта України. Нормативно-правові документи» та інших [114, с. 91-92].

Здебільшого правове регулювання вищої школи базується на:

1) законах України «Про освіту» (2017) [156] та «Про вищу освіту» (2014) [133];

2) указах Президента України від 17 квітня 2002 р. №347/2002 «Про Національну доктрину розвитку освіти» [154], від 30 вересня 2010 р. №926/2010 «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» [148], від 25 червня 2013 р. №344/2013 «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [155], від 03 червня 2020 р. №210/2020 «Про вдосконалення вищої освіти в Україні» [132], від 02 червня 2021 р. №223/2021 «Про деякі питання підтримки розвитку освіти, науки та спорту» [142];

3) Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 04 вересня 2013 р. №686-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [143] тощо;

4) наказах та інструктивних матеріалах Міністерства освіти і науки України, як наприклад, Методичні рекомендації щодо розроблення

стандартів вищої освіти (2017) [136] чи Концепція реформування публічного фінансування та управління закладами вищої освіти в Україні (2019) [77].

Безсумнівно, галузь вищої освіти має достатню кількість нормативного забезпечення для діяльності, але галузь вищої освіти, як і будь-яка інша галузь освіти або сфера людської діяльності, переповнена різноманітними відносинами у правовій площині. Так, галузі вищої освіти стосується: цивільне право – майнові питання; право соціального забезпечення та трудове право – дотримання норм законодавства у сфері охорони праці та працевлаштування, відпочинку, звільнення працівників; господарське право – адміністрування інфраструктурних питань і використання ресурсної бази; фінансове право – податкові обов'язки та регулювання фінансово-економічної діяльності закладів вищої освіти; адміністративне право – управління освітою та розподіл повноважень між менеджментом закладу вищої освіти та його засновником тощо.

Передусім нашого дослідження стосується ЗУ «Про освіту» (2017) [156]. Необхідно зупинитися на деяких твердженнях цього нормативно-правового акту, які стосуються нашого дослідження:

1. Про фінансування різних рівнів освіти, що обумовлюється іншими спеціальними законами України (п. 11 ст. 78) [156];
2. Про асигнації в освіту за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел фінансування, не заборонених законодавством у розмірі не менше 7% Валового внутрішнього продукту (п. 1 ст. 78) [156];
3. Про отримання фінансування різних видів та з різних джерел (п. 12 ст. 78; ст. 79) [156].

Проаналізувавши зазначені твердження ЗУ «Про освіту» (2017) [156], можна стверджувати про наявність окремих положень для безперешкодного провадження інвестиційної діяльності закладом освіти, зокрема ЗВО. За законом, заклади освіти можуть брати участь у різноманітних грантових програмах, отримувати кошти, субвенції, фінансову допомогу та благодійні внески для здійснення освітньої, науково-технічної, методичної, соціально-

громадської, господарської діяльності в межах установчого документу закладу освіти. Водночас у законі [156] жодного разу не згадано про інвестиції та потенційну інвестиційну діяльність закладу освіти, що доводить прогалини в нормативно-правовому регулюванні освіти та нестійкі зв'язки між різними галузями.

Розглянувши ЗУ «Про освіту» (2017) [156], перейдемо до огляду ЗУ «Про вищу освіту». Відповідно до ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133], означено основні правові, організаційні, фінансові, адміністративні та інші засади діяльності галузі вищої освіти на теренах України. У зазначеному законі встановлено права й обов'язки учасників освітнього процесу, закріплено вектори розвитку галузі вищої освіти та визначено державну політику у сфері вищої освіти України, передбачені рівні вищої освіти, її структура та типи закладів освіти, визначена система управління вищою школою, окреслені основні принципи діяльності галузі, врегульовано державні та галузеві стандарти, окреслено межі повноважень органів управління та засновника закладу вищої освіти тощо.

Зупинимось детальніше на питаннях адміністративно-господарської, фінансово-економічної діяльності та міжнародних зв'язків у роботі ЗВО, що визначені законом [133]. Здебільшого в розділі 12 увагу акцентовано на незабороненій фінансово-економічній діяльності (п. 3 ст. 70), особливостях фінансування (ст. 71) та наданні платних послуг (ст. 73) закладами вищої освіти. Варто звернути увагу на існуюче протиріччя, за яким у ЗУ «Про вищу освіту» [133] відсутній чіткий перелік джерел фінансування, як це передбачено ЗУ «Про освіту» (2017) [156].

ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133] закріплює проєвропейські тенденції в організації освітнього середовища у вищій школі та реалізації індивідуальної освітньої й освітньо-наукової траєкторії здобувачів вищої освіти, але з погляду управління конкретними напрямками є потреба в деталізації або удосконаленні правових механізмів і норм.

Перш ніж перейти до аналізу наступного нормативно-правового акту, звернімося до п. 5 ст. 74 ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133]. За цією нормою закону [133] ЗВО дозволено отримувати кошти від не реципієнтів України для реалізації різноманітних програм і проєктів. Очевидно, що окреслена діяльність лише реалізує зовнішньоекономічну політику університету, яка зорієнтована на виконання цільових науково-технічних програм. Така діяльність є позивним чинником, який впливає на імідж закладу освіти, але з іншого боку зовнішньоекономічна діяльність є частиною інвестиційної політики ЗВО. Адже інвестиції в заклад освіти орієнтовані на його всебічний розвиток, а зовнішньоекономічна діяльність – виключно на виконання вузькоспеціальних програм.

Заслуговує на увагу Національна доктрина розвитку освіти (2002) [154], текст якої засвідчує, що сучасна економіка нашої держави повинна створити міцне підґрунтя для розвитку освітнього середовища в різних напрямках і сферах людського життя для продукування гідного рівня знань та освіти своїх громадян. Одним з обумовлених соціально-економічних пріоритетів є саме «стимулювання інвестицій юридичних і фізичних осіб у розвиток освіти» [154].

Серед визначених заходів доктрини [154], спрямованих на поліпшення фінансово-економічної ситуації в системі освіти, передбачено наступне:

1. Упровадження дуального фінансування на підтримку та реалізації новітніх проєктів у галузі освіти та педагогіки, зокрема упровадження пільгових механізмів для суб'єктів господарювання, які вкладають власні кошти в оплату освітніх послуг.

2. Здійснення моніторингових заходів щодо інвестування закладів освіти органами управління освітою та засновниками закладів освіти.

3. Поліпшення норм існуючої законодавчої бази в частині приватного фінансування закладів освіти.

Зокрема Національною доктриною (2002) [154] визначено наступні основні джерела фінансування системи освіти:

- видатки бюджетів різного рівня (державний, місцевий, як-от субвенції);
- гранти;
- доходи від надання додаткових платних послуг закладами освіти;
- кредити та інші капіталовкладення, залучені в заклади освіти задля розвитку та модернізації;
- прибуток від благодійних внесків, безповоротної фінансової допомоги;
- прибуток від незабороненої законодавством фінансово-економічної діяльності закладом освіти.

Серед нормотворчих документів, які є дотичними до теми дослідження, – Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013) [155]. У зазначеному документі охарактеризовано національну систему освіти станом на 2013 рік; визначено проблеми, виклики та ризики; розроблено стратегічні напрями й основні завдання стратегії. За Національної стратегією (2013) [155], серед означених проблем наявна і проблема ресурсного забезпечення закладів освіти, яка включає в себе низький рівень технічного, інформаційного, навчально-методичного, фінансового, господарського забезпечення та потребу в залученні інвестицій із бізнес-сектору.

Для приведення у відповідність освіти до вимог ринку праці, реалізації фінансового та матеріально-технічного забезпечення в системі освіти було передбачено «оптимальне та цільове використання переваг ринкової економіки і сучасних технологій для досягнення інноваційного розвитку освіти та виконання її основних функцій; багатоканальне фінансування освіти через запровадження системи субсидій, грантів, кредитів, їх поєднання та диференціації в розрізі категорій отримувачів цих коштів» [155]. Виконання Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013) [155] частково було покладено в основу реалізації Програми

економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» на 2010-2014 роки в Україні (2010) [170].

Важливим документом, який закладає основи для реформування публічного фінансування та управління закладами вищої освіти в Україні, є однойменна Концепція (2019) [77]. Концепція констатує три факти роботи вітчизняних ЗВО:

- відсутність фінансової автономії та автономії у прийнятті рішень пов'язаних із фінансово-економічною діяльністю;
- існування специфічної моделі управління ЗВО, яка базується на колективній відповідальності, а не на результативному адмініструванні;
- робота на якісні показники підготовки кваліфікованих кадрів, а не на кількісні результат набору здобувачів вищої освіти.

Насамперед, Концепція публічного реформування (2019) [77] визначає зміну формули фінансування університетів, встановлює індикаторну собівартість навчання, пропонує оновлену модель формування замовлення. Натомість питання інвестування в галузі вищої освіти, організаційного управління або підтримки залишилось проігнорованим розробниками Концепції. На нашу думку, це упущення суттєво впливає на формування публічного фінансування та управління ЗВО через реалізацію державно-громадської моделі управління освітою.

Результатом активної діяльності різноманітних державних і соціальних інституцій, враховуючи термін завершення Національної стратегії (2013) [155] та задля модернізації змісту вищої освіти, утвердження її ключового становища в державі Указом Президента України (2020) [132] було закріплено розробку нової Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. (2022) [160] є важливим документом, який виважено та логічно обґрунтовує необхідність змін у наявній системі вищої освіти, констатує реальний стан справ в освітньому середовищі та пропонує для вирішення кожної окремої проблеми



власний шлях. Наприклад, Стратегія констатує, що підвищення рівня академічної мобільності студентів-іноземців впливає на показники попиту, за якими університети-лідери мають підвищений імідж і можливість залучати інвестиції для розвитку власного університету [160, с. 8-9].

Для ефективною модернізації вищої школи в Україні Стратегія визначає наступні пріоритетні цілі:

1. Установлення партнерства між всіма стейкхолдерами та довіра до діяльності ЗВО у різних напрямках [160, с. 21];
2. Ефективність управління галуззю, соціальна відповідальність ЗВО [160, с. 20];
3. Забезпечення якості вищої освіти та конкурентоспроможності галузі загалом [160, с. 22];
4. Міжнародна взаємодія ЗВО та полікультурність в освітній підготовці іноземців [160, с. 23];
5. Підвищення іміджу ЗВО для навчання та подальшої професійної діяльності [160, с. 24].

Зупинимо свою увагу на завданнях стратегічної цілі 1 поставлених для виконання протягом наступних 10 років, а саме: «забезпечення фінансової автономії та майнових прав неприбуткових закладів вищої освіти; запровадження сталих фондів (ендаументів)» [160, с. 26]. На нашу думку, реалізація цих операційних завдань не просто розширить автономію в управлінні фінансово-економічними справами університету, а й дозволить створити сталі університетські фонди для збільшення питомої ваги інвестицій у фінансуванні вищої школи.

Вважаємо перспективними завдання, які пов'язані з регулюванням досліджень для приватного сектору економіки, посиленням державно-приватного партнерства, трансформацією податкових зобов'язань під час реалізації ЗВО наукової та науково-технічної діяльності, створенням сприятливих умов для бізнес-сектору вкладати інвестиції в розвиток вищої освіти та науки [160, с. 26-27]. Втілення в життя окреслених завдань дасть

змогу привернути увагу бізнесу до можливості спільної взаємодії із закладами вищої освіти в різних напрямках (освітньому, науковому, науково-технічному тощо) та площинах (матеріальній, нематеріальній).

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. (2022) [160] є системний документ, який не просто визначає проблеми, цілі чи тенденцію розвитку на 10 років, а й закладає основи і окреслює конкретні кроки для реформування, реалізації кроссекторальних зв'язків між галуззю вищої освіти й іншими галузями економіки.

У 2021 році Указом Президента України (2021) [142] було утворено Раду Фонду Президента України для підтримки освіти, науки та спорту. Серед поставлених завдань діяльності Ради є [142]:

- вивчення, узагальнення та рекомендація ідей стосовно впровадження проєктів у сфері освіти, науки, спорту за підтримки, зокрема фінансової, Фонду Президента України (п. 4.5);

- прийняття виважених рішень щодо кандидатур для призначення президентських стипендій, премій, надання грантів на реалізацію проєкту (п. 4.4).

На нашу думку, діяльність подібної Ради при Президентові України є позитивною тенденцією, яка сприяє розвитку вищої освіти на теренах нашої держави. Але, підтримка проєктів і надання грантів стосується не закладів освіти, а безпосередньо наукових проєктів здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників у сфері новітніх технологій освіти, науки чи цифрової трансформації.

Зосередимо свою увагу на правових механізмах трансферу технологій і наукової роботи в Україні. Аналізуючи законодавство про науково-технічну та наукову діяльність, зокрема однойменний закон України (2022) [153], варто акцентувати увагу на інтернаціональному контексті й існуючих механізмах підтримки наукових проєктів. Чинним законом [154] передбачена бюджетна підтримка на втілення наукових проєктів розвитку, які спрямовані на реалізацію у виробничий процес. Передбачена часткова або повна

фінансова підтримка програм розвитку виробничо-орієнтованих наукових установ, зокрема через новітні інвестиційні програми.

Необхідно взяти до уваги парламентські слухання «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави» (2014) [159]. За результатами слухань були визначені основні пріоритети розвитку науки та недосконалі законодавчі моменти, які потребують корегування. Для прикладу, були внесені пропозиції до уточнення ЗУ «Про державно-приватне партнерство» (п. 4.3.3.) у частині визначення мотиваційної складової інвестиційних партнерів, ЗУ «Про гуманітарну допомогу» (п. 4.3.8) для звільнення від оподаткування іноземних інвесторів, які допомагають науковим обладнанням вищій школі чи науковим установам або впровадження програми у сфері інновацій для залучення вітчизняних і міжнародних інвестицій у науку (п. 4.7.).

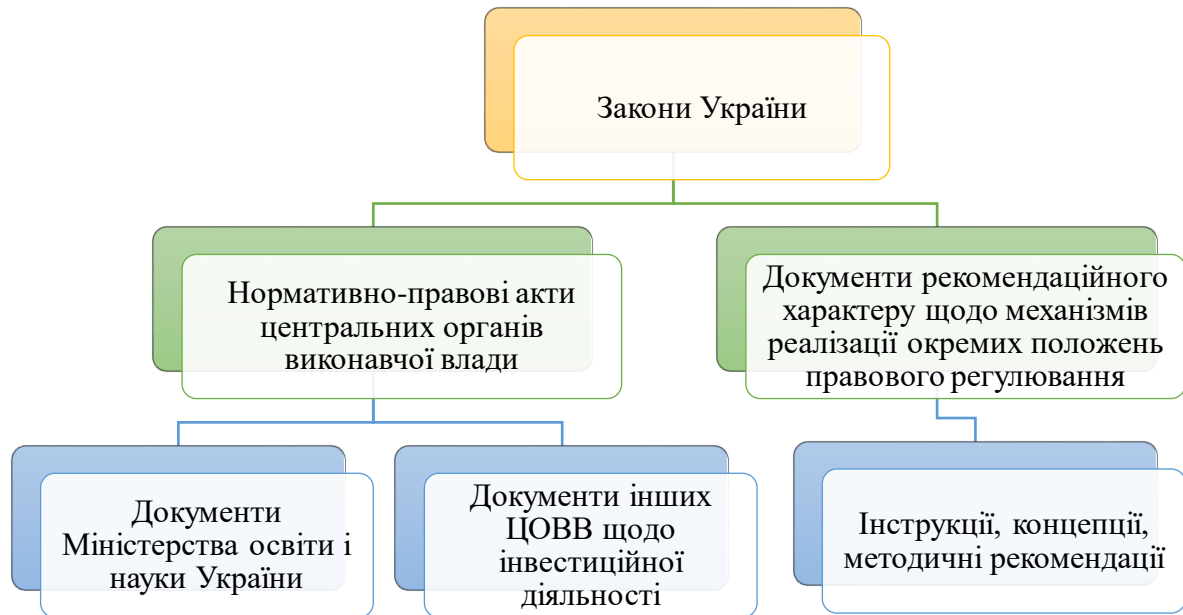
Отже держава повинна стимулювати вітчизняне та міжнародне інвестиційне середовище до вкладання коштів на розвиток науково-технічного потенціалу через суб'єкти наукової діяльності, до яких належать заклади вищої освіти.

Проаналізовані вище нормативні акти «освітнього права» [83, с. 16] дають змогу візуалізувати ієрархічну схему правового регулювання інвестиційних процесів у галузі вищої освіти в Україні (Рис. 1.4).

Візуалізована в межах дослідження ієрархічна схема правового регулювання інвестиційних процесів у галузі вищої освіти в Україні визначає потребу в огляді вітчизняної нормативно-правової бази процесів інвестування.

Першочергово необхідно розглянути ЗУ «Про інвестиційну діяльність» (1991) [151]. Загалом, реалізація закону зорієнтована на регулюванні основних процесів державного контролю, визначенні прав та обов'язків учасників інвестиційних процесів, окресленні загальних цілей інвестування та визначенні джерел інвестицій. Згідно із законом [151], передбачені наступні можливі джерела інвестицій на території України: безповоротна

фінансова допомога; благодійність, меценатство; включення (залучення) фінансових інвестицій; інвестиції за рахунок державного бюджету (асигнації, субвенції); особисті матеріальні або нематеріальні ресурси; фінансова позика ресурсів.



**Рис. 1.4. Ієрархічна схема правового регулювання інвестиційних процесів у галузі вищої освіти України**

Джерело: складено автором.

Слід проаналізувати ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991) [149]. Під зовнішньоекономічною діяльністю варто розуміти фінансово-економічну діяльність у реалізації різноманітних товарів і послуг вітчизняним бізнес-сектором закордонним контрагентам із різних сфер суспільного життя. Закон визначає дефініцію «іноземні інвестиції» як «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються іноземними суб'єктами господарської діяльності в Україні, в результаті чого утворюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект» [149].

Одним із зазначених видів зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до ст. 4 закону [149], є провадження науково-технічної, виробничої, освітньої та інших форм співпраці з іноземними партнерами,

зокрема здобуття освіти на платній основі. На нашу думку, ця норма заохочує міжнародні організації до вкладання коштів у вищу школу задля підготовки кваліфікованих кадрів. Проте окреслені капіталовкладення у вищу освіту є обґрунтованими витратами на підготовку фахівців, а не прямими інвестиціями задля розвитку освітнього середовища закладу вищої освіти.

Задля кращого розуміння питання правового регулювання інвестиційної діяльності в Україні необхідно проаналізувати ЗУ «Про інноваційну діяльність» (2002) [152]. У зазначеному нормативно-правовому акті вказано, що інноваційний проєкт – комплекс документів, який регламентує процедуру та заходи, зокрема інвестиційні, щодо застосування інновацій. Інновації як правовий механізм визначені як конкурентоспроможні технології, товари або послуги, які суттєво змінюють або поліпшують якість виробничого процесу або соціальну сферу.

Також, відповідно до закону [152], до переліку джерел фінансування інноваційної діяльності в Україні відносять інвестиції приватних і юридичних осіб, а об'єктом інноваційної діяльності вважають результати інтелектуальної діяльності, виробниче обладнання, програми та проєкти, інфраструктуру підприємництва, ресурсну базу, товари та послуги, механізми комерційних процесів (збут товарів, переробка сировини тощо), а також «організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери» [152].

В Україні функціонує ЗУ «Про режим іноземного інвестування» (1996) [158]. Цей закон визначає процедурну та організаційну специфіку провадження іноземними інвесторами діяльності на території України та регулювання використання й обліку їх ресурсів. Під інвестиціями в законі розуміють цінності, які спрямовуються нерезидентами України в об'єкти інвестиційної діяльності в межах і формах, передбачених вітчизняним

законодавством для отримання фінансово-економічної вигоди або соціальних наслідків.

Окрім того, у національному правовому полі є нормативний акт, який фактично підгрунтя для взаємодії держави із приватним сектором економіки задля залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності окремих сфер людського життя – ЗУ «Про державно-приватне партнерство» (2010) [140]. Закон досить чітко описує всі організаційні та технічні процедури для взаємодії інститутів державного та приватного секторів у частині залучення та розпорядження коштів, а також реалізації програм і проєктів. Система освіти, за цим законом, визначена окремою формою в державно-приватних відносинах (абз. 13 п. 1 ст. 4).

Варто зацентувати увагу на тому, що у 2021 р. в Україні було прийнято новий закон, а саме ЗУ «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» (2020) [141]. Детальний аналіз зазначеного нормативно-правового акту дає змогу встановити, що основною його метою є регулювання відносин і встановлення правових механізмів для реалізації пріоритетних і стратегічних питань, додаткового залучення інвестицій і сприяння соціально-економічному розвитку. Статтею 5 визначено, що державна підтримка надається проєктам із значними інвестиціями, які впроваджуються виключно в Україні, передбачають будівництво, створюють нові робочі місця та реалізують потреби різних галузей науки й людського життя, зокрема у сфері освіти.

Однак, одним із загальноновизнаних джерел фінансування сфери освіти та її галузей залишаються благодійні внески або неповоротна фінансова допомога. За ЗУ «Про благодійну діяльність та благодійні організації» (2013) [130] передбачено, що одним із напрямів благодійної діяльності є саме сфера освіти. Однак ситуація зумовлена складністю законодавчого регулювання та державного контролю. Інвестиційна діяльність будь-якого суб'єкта господарювання в Україні, незалежно від форми власності, перебуває під державним наглядом і супроводжується бюрократичними процесами, коли

благодійна діяльність і фінансові пожертви в ЗВО є особистісною справою мецената.

Акцентуючи на особливостях законодавчого регулювання процесів у сфері освіти загалом, і вищій школі зокрема, необхідно враховувати різноплановість і специфічність відносин всередині галузі, які дуже часто визначаються не лише правовими нормами, а й суспільними. Тому для узагальнення правових норм регламентації освітньої політики України з питань інвестування вищої освіти постає необхідність у вивченні етапності нормативної регламентації задля подальшого пришвидшення розвитку як загальнотеоретичного рівня наукових знань і їх систематизації, так і впровадженні новітніх ідей задля побудови оптимальної моделі їх правового регулювання у галузі вищої освіти.

Здійснивши аналіз вітчизняного законодавства дотичного до тематики дослідження виокремимо наступні основні етапи правового регулювання інвестиційних процесів в галузі вищої освіти України у Табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Етапи правового регулювання інвестиційних процесів в галузі вищої освіти України**

Етап	Терміни	Опис
Організаційно-нормотворчий етап	1991-1996	<i>Оформлення правової системи України, розробка законодавчих актів з інвестиційної діяльності, створення інвестиційних фондів і компаній.</i> Основні НПА: ЗУ «Про інвестиційну діяльність» (1991) [151]; «Про захист іноземних інвестицій на Україні» (1991) [147]; «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991) [149]; «Про режим іноземного інвестування» (1996) [158]; Указ Президента «Про інвестиційні фонди та інвестиційні компанії» (1994) [150].
Змістовно-процесуальний етап	1997-2013	<i>Уточнення окремих положень правових актів, прийняття нових законодавчих норм, актів та розробка механізмів їх реалізації, визначення пріоритетних цілей і завдань інвестиційної діяльності.</i>

## Продовження Таблиці 1.1

		Основні НПА: ЗУ «Про ратифікацію Конвенції про порядок вирішення інвестиційних спорів між державними та іноземними особами» (2000) [157]; «Про інноваційну діяльність» (2002) [152]; «Про державно-приватне партнерство» (2010) [140].
Євроінтеграційний етап	2014-донині	<i>Інтеграція України до європейського освітнього й наукового просторів, розроблення й упровадження організаційних, правових і фінансових засад державної підтримки інвестиційних проєктів з метою створення сприятливих умов для залучення в Україну інвестицій (внутрішніх і зовнішніх), зростання конкурентоспроможності вищої освіти.</i> Основні НПА: ЗУ «Про освіту» (2017) [156], «Про вищу освіту» (2014) [133], «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні» (2020) [141]; Укази Президента України «Питання Національної інвестиційної ради» (2016) [118]; «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019) [162]; Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» (2022) [160].

Джерело: складено автором на основі [118; 133; 140; 141; 147; 149; 150; 151; 152; 156; 157; 158; 160; 162].

На підставі вище викладеного робимо висновок, що поетапний процес правової регламентації інвестиційної діяльності в Україні, окремих його напрямів і механізмів є позитивною тенденцією. Аналіз нормативно-правових актів вітчизняного законодавства у сфері освіти, які пройшли євроінтеграційний етап, на предмет регламентації інвестиційної діяльності ЗВО свідчить про актуалізацію цього питання, наявність необхідних правових норм для провадження інвестиційної діяльності ЗВО і одночасно про відсутність необхідних механізмів для їх реалізації. Водночас правова система регулювання інвестиційних процесів нині перебуває на низькому рівні, оскільки не переглядається чинне галузеве законодавство, не



оновлюються інвестиційні механізми та не враховуються євроінтеграційні процеси. З-поміж проблем – відсутність реальних механізмів реалізації інвестиційної діяльності для більшості наукових галузей і сфер людського життя в Україні, в тому числі у галузі вищої освіти.

Окрім того, інтеграція вітчизняної вищої освіти до європейського освітнього простору забезпечує вплив на нормотворчу діяльність в Україні, тому загальнотеоретичні основи адміністрування інвестицій в освітньому середовищі, реформування системи управління вищою школою та постійне вдосконалення нормативно-правового забезпечення галузі вищої освіти вимагають надалі проведення теоретичного аналізу кращих міжнародних практик організації та управління освітніми інвестиціями у вищій школі на прикладі провідних європейських університетів.

#### **1.4. Теоретичний аналіз особливостей управління інвестиційною діяльністю закладів вищої освіти у зарубіжній освітній практиці**

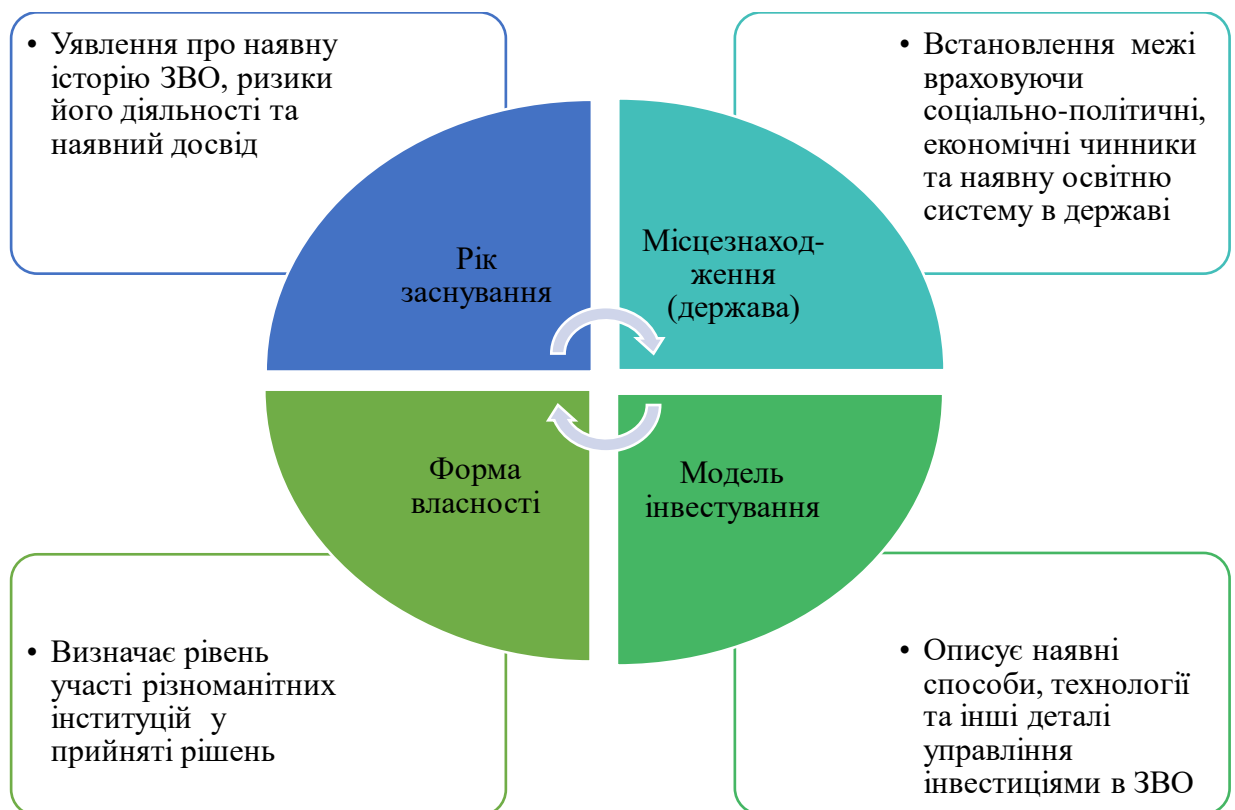
Вивчення та впровадження зарубіжних освітніх практик, особливо європейських, розглядається як пріоритетний напрям освітньої політики з моменту проголошення незалежності України. Важливими подіями європеїзації українського освітнього простору стали приєднання до Болонського процесу (2005) [146; 196] та підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014) [203]. Ці соціально-політичні події підтверджують європейський вектор розвитку вищої освіти в Україні. Так, наприклад, у главі 23 «Освіта, навчання та молодь» Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (2014) [203] визначено потреби в активізації взаємодії та співробітництва в галузі освіти та навчання.

Тому в умовах активного реформування та інтеграції освіти України до міжнародного освітнього простору виключного значення набуває передання європейського досвіду у вітчизняні ЗВО. Одним із напрямів Стратегії

розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (2022) [160] саме поєднання структури вітчизняної освіти зі стандартами вищої освіти Європейського Союзу. Досягнення мети дослідження неможливе без урахування міжнародного досвіду та проведення паралелей з існуючим університетським освітнім середовищем.

Насамперед вивчення особливостей організації управління інвестиціями освітнього середовища ЗВО у країнах Європи необхідне для пошуку оптимальних механізмів та управлінських рішень щодо вдосконалення існуючої системи в Україні, а також взяття за основу кращого досвіду та його перенесення у практику вітчизняних університетів. Для аналізу особливостей організації та управління інвестиціями у зарубіжних освітніх практиках необхідно виділити критерії.

Критерії аналізу зарубіжних освітніх практик управління освітніми інвестиціями у ЗВО та їх характеристика див. у Рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Критерії аналізу особливостей організації та управління інвестиціями в зарубіжних освітніх практиках**

Джерело: складено автором.

Зауважимо, що для теоретичного аналізу були обрані ЗВО лише європейської частини світу. У табл. 1.2 визначено ЗВО для проведення теоретичного аналізу особливостей управління інвестиційною діяльністю в зарубіжній освітній практиці, враховуючи вище перелічені й обґрунтовані критерії.

Таблиця 1.2

**Перелік ЗВО для теоретичного аналізу особливостей управління інвестиційною діяльністю в зарубіжній освітній практиці**

Назва ЗВО	Рік відкриття	Місцезнаходження (держава)	Форма власності
Федеральна технічна вища школа Цюріха	1855	Швейцарська Конфедерація	державна
Кембриджський університет	1209	Сполучене Королівство Великої Британії	колегіальний
Болонський університет	1088	Італійська Республіка	державний
Пардубіцький університет	1950	Чеська Республіка	державний
Варшавський університет	1816	Республіка Польща	державний
Мюнхенський технічний університет	1868	Федеративна Республіка Німеччина	державний

Джерело: складено автором на основі [234; 265; 266; 270; 271; 272].

З метою розкриття особливостей управління інвестиційною діяльністю в зарубіжній освітній практиці у вищеназваних ЗВО проаналізуємо змістове наповнення критерію «Модель інвестування» детальніше.

*Федеральна технічна вища школа Цюріха (Швейцарська Конфедерація).*

Швейцарський федеральний технологічний інститут Цюріха або Федеральна технічна вища школа Цюріха [234], є одним із двох наявних у Швейцарії університетів технічного спрямування. Основними напрямками досліджень є впровадження новітніх інформаційних технологій у науці й

техніці. Протягом тривалого часу заклад входить у престижні міжнародні рейтинги ЗВО в галузі технічних і природничих наук.

Здійснюючи теоретичний аналіз діяльності Федеральної технічної вищої школи Цюріха, сконцентруємося на результатах діяльності допоміжних компаній в інституті [264]. Під допоміжними компаніями в цьому звіті розуміємо діяльність стартапів і децентралізованих платформ, які мають ліцензію на університетський патент в окремій сфері з подальшою розробкою інноваційного продукту і його введенням у використання. Однією із провідних місій діяльності Швейцарського федерального технологічного інституту визначено «третю місію – безпосередній внесок у широку соціальну та економічну спільноту» [264, с. 5]. На основі окресленого завдання ЗВО створює власні структури та взаємодіє з партнерськими компаніями задля передачі наукових і науково-технічних знань, побудови нової системи цінностей і розвитку регіональної економіки через фінансово-економічну складову наукових досліджень.

Останні дослідження були проведені для визначення впливу різноманітності команди на можливість залучати інвестиції. Виходячи з результатів дослідження, запропоновані типи різноманітності команди (тип, орієнтований на результативність, і тип, орієнтований на міжособистісні стосунки) позитивно впливають на інвестиційні рішення, прийняті командою фахівців [264, с. 15]. Фінансування власного капіталу і джерела за складом команди засновників представлено на Рис. 1 у Додатку А.

Вплив на місцевий економічний розвиток відбувається через реалізацію прав інтелектуальної власності на ідеї та проекти, співпрацю у промисловому секторі, локальне розташування всіх допоміжних організацій та забезпечення працевлаштування [264, с. 17-24]. Варто зауважити, що географічна близькість до розташування університету позитивно впливає на доступ до наукових знань і використання відповідної ресурсної бази закладу вищої освіти (Рис. 2 у Додатку А).

Питання інвестиційного забезпечення в діяльності допоміжних компаній Швейцарського федерального технологічного інституту Цюріха є надважливим, оскільки створення допоміжної компанії та отримання ліцензії на університетський патент передбачає забезпечення достатньої кількості коштів для подальшого розвитку наукових технологій у конкретній науковій галузі для розробки та впровадження новітнього продукту на глобальний економічний ринок послуг [264, с. 25].

За результатами дослідження було визначено, що за рахунок грантів, стипендій і конкурсів допоміжні організації та університет отримали суму в розмірі 57,4 мільйона швейцарських франків [264, с. 26-27]. Кошти із нероздільних джерел були спрямовані на реалізацію 9 основних напрямів із відповідними абсолютними сумами й обсягом фінансування (Рис. 3 у Додатку А).

Окрему увагу зосередимо на взаємодії із промисловими підприємствами Швейцарії. Відповідно до даних, наведених у дослідженні [264, с. 27], пілотні проекти й інші форми взаємодії з промисловими організаціями є одними з важливих джерел фінансування, що складають 39,2% від його загального обсягу.

Отже, Швейцарський федеральний технологічний інститут Цюріха має чітко сформовану систему інвестиційного забезпечення. Вона допомагає успішно функціонувати ЗВО в сучасному світі, бути конкурентоспроможним, підтримувати постійний зв'язок із різними сферами економіки задля залучення інвестицій і створювати новітні продукти для подальшого впровадження.

*Кембриджський університет (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії).*

Кембриджський університет [270] є одним із найвідоміших у світі і має специфічну форму організації – колегіальний університет і державний науково-дослідницький центр. Він є одним із провідних у Великобританії і, незважаючи на звання «державний», залишається незалежною самостійною

організацією, яка об'єднує декілька освітніх і наукових установ, що не контролюються державними органами.

Розглянемо Кембриджський університет на предмет інвестиційної діяльності. Протягом багатьох років свого існування він розробив спеціалізований посібник (2021) у 20 главах з фінансового управління, що регулює бюджетне планування та контроль, кредитний контроль, торговельні відносини, податки, цільові фонди, облікову політику, інвестиції, наукові гранти і стартапи, управління та відповідальність за фінансово-економічну діяльність [257]. Для теоретичного аналізу організації управління інвестиційною діяльністю на прикладі Кембриджського університету візьмемо такі глави: 12 «Інвестиції», 14 «Облік пожертв і грантів» та 19 «Наукові гранти».

Насамперед проаналізуємо главу 12 «Інвестиції» (2021) [242]. У Кембриджському університеті інвестиції розподілені на дві групи: депозити і додатковий фонд. Універсальним механізмом для всіх структур університету є депозитний рахунок, який дозволяє надлишок коштів з різних прийнятних джерел коштів інвестувати в депозити. Таким чином є можливість за рахунок депозиту підвищити фінансовий ресурс власної структури і згодом інвестувати його у стартап або наукові дослідження [242, с. 2].

Додатковий фонд як форма інвестиційного забезпечення полягає у купівлі-продажу різноманітних активів, акцій та інвестиційної інфраструктури університету [242, с. 7-8]. Додатковий фонд передбачає довгострокову перспективу інвестиційного зростання, чим відрізняється від депозитного рахунку. Робота з інвестиціями структур університету відбувається через спеціальне внутрішнє програмне забезпечення [242, с. 2, 4, 9-10] (Рис. 1-2 Додатку Б).

У цій главі (2021) [227] фінансового посібника розглядають благодійні пожертви, які надаються як неурядовими організаціями, так і державними органами. Варто зазначити, що в університеті функціонує спеціальний підрозділ, який скеровує благодійні пожертви – відділ розвитку та зв'язків із

випускниками. Усі пожертви та благодійні внески складають Кембриджський фонд, метою якого є розвиток, сприяння і здобуття освіти, проведення досліджень в університеті [227, с. 5]. Для оптимізації організаційного управління та правильного здійснення операційних повноважень існує внутрішня класифікація пожертв [227, с. 12]: загальні, специфічні та спеціальні пожертви (для отримання доходу або реалізацію капітальних завдань). Також для реалізації стандартів бухгалтерського обліку Великобританії університет розробив модель прийняття рішень щодо класифікації пожертв (Рис. 3 Додатку Б).

Глава 19 «Наукові гранти» (2021) [260] встановлює вимоги до фінансово-економічної калькуляції, модулі та види наукових грантів, процедуру роботи з іноземними інвестиціями, процес переговорів та укладання договору, процес подачі заявки на науковий грант, структуру грантів і їх класифікацію, умови спонсорства та фінансування досліджень; висвітлює успішні практики реалізації наукових грантів; встановлює бюджет, обов'язки сторін, процес активації гранту тощо. Фінансування грантів на наукові та науково-технічні дослідження розподілено на дві великі категорії [260, с. 1].

Основним питанням для виділення наукового гранту є наявність наукової пропозиції, чіткі вимоги, результативність. Питання участі у грантовій програмі досліджень приймає керівник відповідної структури ЗВО, якого обов'язково зазначає у грантовому модулі системи фінансів Кембриджського університету [260, с. 1-4]. Процедуру участі в науковому гранті див. на Рис. 4 Додатку Б.

Отже, Кембриджський університет має власну систему організаційно-адміністративного супроводу інвестиційної діяльності. Особлива увага в реалізації інвестиційних можливостей закладу вищої освіти визначена спеціальними главами фінансового посібника. В умовах діджиталізації освітнього середовища вищої школи допустимим є наявність спеціального програмного забезпечення в університеті для організації та управління

інвестиційною діяльністю. Така синергія створює сприятливий мікроклімат в університеті для реалізації інноваційних проєктів і залучення інвестицій.

*Болонський університет (Італійська Республіка).*

Болонський університет вважається найстарішим ЗВО в західному світі. За роки свого існування університет від суто юридичної справи розширив свої наукові горизонти у філософії, медицині, теології, економіці, філології, педагогіці. Нині ЗВО складається із 5 кампусів у різних містах Італійської Республіки; нараховує 32 кафедри, 5 наукових шкіл і 11 освітньо-наукових центрів; має 470 запатентованих назв; включає в себе 35 відокремлених і 11 дійсних підприємств; здійснює підготовку за 221 освітньою програмою; бібліотека забезпечує доступ до більше ніж 50 тисяч наукових онлайн видань; реалізує більше 300 наукових проєктів, які фінансуються Європейським Союзом, Міністерством університетів і досліджень Італії тощо [265].

За часи свого існування в цьому університеті сформувалася власна система інвестиційної діяльності, яка представлена патентами, стартапами і дослідженнями.

Для підтримки підприємництва і стартапів університет має власну платформу «I.D.E.A (Innovation, Development, Entrepreneurship, Alma Mater)» [240]. На ній висвітлено 50 успішних практик реалізації інноваційних проєктів, які отримали інвестиційну підтримку для діяльності та розвитку. Цільовою аудиторією цієї платформи є студенти, викладачі й організації. Учасники освітнього процесу виступають пошуковцями цікавих грантів та можливостей для створення власного стартапу, а організації стають своєрідними донорами, які готові вкладати кошти в інноваційно-інвестиційні продукти.

Болонський університет має розвинену мережу взаємодії та співпраці з організаціями Італії й інших європейських держав, які зацікавлені у впровадженні новітніх ідей через відповідні проєкти. Ці організації посилюють вплив стартап-ідей на розвиток регіону й окремих галузей.



Наприклад, ініціатива Alleanza UNA. Цей стартап є асоціацією низки престижних університетів Європи, серед яких Болонський університет, Сорбона, Вільний університет Берліна, Единбурзький університет та інші, що об'єдналися заради створення лабораторії підтримки та розвитку досліджень, інновацій [237].

На базі Болонського університету функціонують бізнес-інкубатори й інноваційні хаби [240]:

- Almacube [229]. Інноваційний центр, який працює на базі Болонського університету і має на меті не лише економічний розвиток регіону через вирішення проблем інноваційним шляхом і створення нових підприємств у регіоні, а надання освітніх послуг молоді у підготовці до роботи у бізнес-секторі;

- Cesena Lab [232]. Бізнес-інкубатор, який працює та сприяє розвитку бізнесу в регіоні Чезени. Активно співпрацює з промисловими підприємствами й організаціями IT-сфери. Окрему увагу у своїй діяльності приділяють посередництву між новими організаціями й інвестиційними фондами задля збільшення можливостей розвитку нових ідей, стартапів, ініціатив.

- Площа інновацій Ріміні – інноваційний бізнес-хаб, який створений заради об'єднання всіх учасників інноваційної діяльності в районі Ріміні. Їх діяльність зосереджена на «сприянні зростанню всіх, хто бажає розвивати інноваційні бізнес-проекти та вносити свій внесок в інновації всієї територіальної системи в гармонії із соціальним добробутом» [261].

Практика університетських патентів є досить розповсюдженою у країнах Європи. Болонський університет розробляє патенти для передачі корисних моделей вирішення актуальних питань на благо територіальних громад зокрема або людства загалом [265].

Таким чином, університет намагається залучити до співпраці бізнес-сектор, який, отримуючи відповідний університетський патент, має можливість реалізовувати його на ринку товарів або послуг, отримати

прибуток, попит, що додатково фінансово підтримує ЗВО. Станом на грудень 2021 року університет є розробником 142 патентів.

Результати аналізу Болонського університету свідчать про успішне функціонування організаційної системи управління інвестиціями у ЗВО. Про високий рівень організації управління інвестиціями свідчить наявність одразу декількох моделей для залучення інвестицій у діяльність закладу вищої освіти.

Кожна з моделей університету відображає можливості, які отримає конкретний учасник такої взаємодії. Так, бізнес-сектор обирає орієнтацію на економічну вигоду або реалізацію соціальної ідеї, ініціатори проекту мають можливість не просто обрати регіон для реалізації, а й безпосередньо цільову аудиторію, партнерів тощо. Запропоновані моделі мають як теоретичний, так і прикладний аспекти, що в результаті сприяє розвитку університету й галузі вищої освіти.

*Пардубіцький університет (Чеська Республіка).*

Пардубіцький університет [271] є одним із провідних університетів Чеської Республіки, який активно працює у таких сферах, як мистецтво, філософія, економіка, технології. Основними напрямками діяльності ЗВО є освітня (передбачає якість та обсяг академічної діяльності, встановлює внутрішні правила забезпечення якості освітніх послуг), соціально-економічна (реалізація місії закладу вищої освіти в контексті регіонального розвитку та соціального замовлення, а також осучаснення технічного забезпечення університетом) і управлінська (раціональне використання наявних ресурсів та якісне адміністрування процесів). Для реалізації інвестиційної діяльності в університеті Пардубіце прийнято Положення про фінансові та нефінансові інвестиції (2014) [258].

Цим положенням [258] визначені базові принципи ЗВО для отримання інвестицій (матеріальних і нематеріальних), систему утворення допоміжних структур університету як окремих юридичних осіб та їх інвестиційні права. Аналіз положення дає можливість зробити висновок, що для залучення

інвестицій Пардубіцький університет утворює інші юридичні особи, які підпорядковуються менеджменту закладу вищої освіти, проте університет не несе зобов'язань щодо пошуку інвесторів або ведення з ними переговорів. У Чеській Республіці заклади вищої освіти можуть утворювати державні корпорації, товариства та комерційні організації за умови діяльності у таких сферах, як освіта, наука, інновації та мистецтво [258, с. 1].

Важливим етапом для відкриття юридичної особи, яка в майбутньому буде займатись реалізацією інвестиційного проєкту на користь університету, є визначення мети створення, наявність бізнес-плану та фінансово-матеріальних розрахунків, чіткого переліку фінансових і нефінансових інвестицій, а також окреслення подальших можливих пілг для закладу вищої освіти [258, с. 2]. Рішення про утворення нової юридичної особи під патронатом університету, а також визначення чіткого переліку інвестицій приймає ректор університету за погодженням із Вченим Сенатом, Радою директорів закладу вищої освіти та Міністерством освіти, молоді та спорту Чеської Республіки.

За визначеними правилами університет не може утворювати юридичну особу для інвестиційної діяльності за рахунок майна, придбаного в держави, пакетного гранту або державної субсидії [258, с. 2-3]. Тобто, утворюючи юридичну особу для провадження інвестиційної діяльності Пардубіцький університет повинен витратити кошти спеціального фонду, що поповнюється за рахунок надання платних освітніх послуг.

Зазначимо, що Пардубіцький університет реалізує чіткий механізм інвестиційної діяльності з 2014 р. через діяльність підвідомчих юридичних осіб. Проте, відсутня інформація про досвід університету в реалізації інвестиційних проєктів або залученні інших коштів задля розвитку університету, що може свідчити про номінальний характер документу або непопулярність інвестиційної діяльності в конкретному ЗВО.

*Варшавський університет (Республіка Польща).*

Варшавський університет [272] як академічний осередок за роки свого існування університет створив потужну матеріально-технічну базу, яка реалізує освітню, методичну, наукову та науково-технічну діяльність. Задля якісної реалізації інвестиційної діяльності в умовах освітнього середовища Варшавського університету на його базі працюють наступні структурні підрозділи [272; 259, с. 16-17]: відділ економічної та управлінської аналітики; управління інновацій в академічному просторі; інвестиційний офіс університету.

Проаналізувавши звіт про діяльність даного ЗВО у 2020 р. робимо висновок, що для розвитку в бюджеті на рік університетом було передбачено 23 мільйони злотих, а безпосередньо реалізовано 52% [259, с. 24]. Необхідно звернути увагу, що в університеті до інвестицій відносять субсидії на підтримку навчально-дослідницького потенціалу університету, гранти спеціального призначення, інвестиційне фінансування та інвестиційні закупівлі на умовах співфінансування.

Окрема увага приділена додатковому фінансуванню університету. Так, за звітом [259, с. 29-30] до додаткових джерел фінансування діяльності віднесено гранти від Національного центру досліджень і розробок, міжнародну безповоротну допомогу та допомогу від Європейського Союзу, інші форми надання безкоштовних ресурсів, а також співфінансування витрат на інвестиційне забезпечення або закупівлі. Детальніше про інвестиційні витрати Варшавського університету можна переглянути у Додатку В.

Водночас Варшавський університет розуміючи важливість залучення інвестицій та аналізуючи можливості власного подальшого розвитку розробив відповідну програму. У довгостроковій програмі Варшавського університету на 2016-2025 роки [273] передбачено залучення інвестицій задля інфраструктурної розбудови освітнього середовища для розвитку гуманітарних і суспільних наук. За передбаченою програмою вже завершено 2 інвестиційні проєкти і 8 інвестиційних проєктів у процесі реалізації; із

державного бюджету освоєно близько 1 млрд. злотих; проведено 4 архітектурні конкурси та визначено основні цілі програми [273]. Серед реалізованих ініціатив – відкриття спортивної зали біля бібліотеки та створення центру ділової комунікації університету з територіальною громадою та бізнес-партнерами.

За результатами аналізу роботи Варшавського університету робимо висновок, що в основному у площину інвестиційної активності зазначеного ЗВО покладена реалізація освітньої та наукової діяльності. Кількість отриманих грантів, підтриманих різноманітними європейськими структурами, і проекти, профінансовані за рахунок державного бюджету, свідчать про якісно сформовану систему управління інвестиціями. Модернізацію інфраструктури та наявної бази освітнього середовища університету розглядають як окремий напрям інвестиційної діяльності.

Яскравим прикладом активної інвестиційної діяльності є довгострокова програма Варшавського університету на 2016-2025 роки [273], за якою інвестиції передбачають розширення освітніх і наукових горизонтів, сприяють відкритості закладу вищої освіти, зміцнюють гуманітарні та соціальні науки, посилюють кроссекторальну взаємодію факультетів тощо. Програма Варшавського університету є гарним прикладом для впровадження у вітчизняну практику управління освітою. Адже інвестиційна діяльність за цією програмою є не основною метою діяльності університету, а скоріше виступає інструментом досягнення позитивних змін.

*Мюнхенський технічний університет (Федеративна Республіка Німеччина).*

Інвестиційну підтримку університет отримує через фінансування конкурсів стартапів, міжнародне фінансування та інкубатори. Для якісної роботи з інвестиціями технічний університет Мюнхену надає своїм працівникам, науковцям, випускникам і здобувачам вищої освіти консультаційні послуги, які допомагають зробити специфікацію бізнес ідеї, перевірити та визначити всі аспекти концепції ініціативи, створити

відповідну модель для подальшої діяльності та залучити кошти для реалізації ідеї [266]. Консультування відбувається безкоштовно та виключно для представників академічної спільноти університету.

Конкурси стартапів є формою інвестиційної діяльності з максимальною відкритістю для всіх бажаючих. Стартапи умовно поділяють на 2 групи: стартапи, реалізовані в межах програми державної підтримки (здебільшого реалізовані в техніко-орієнтованому напрямі), і стартапи, реалізовані соціально відповідальним бізнесом [236; 266].

Стартапи, реалізовані бізнес-сектором, як правило, спрямовані на реалізацію потреб однієї або декількох галузей знань. Вони отримують частку у володінні створеною компанією. Нині всі інвестори, об'єкти інвестування, стартапи об'єднані у програму фінансування INVEST, яка реалізується Федеральним міністерством економіки й енергетики Німеччини. Для заохочення бізнес-сектору до інвестиційної діяльності в університетах і підтримці студентських ініціатив існує система податкових пільг.

Задля популяризації стартапів, вивчення міжнародного досвіду та залучення міжнародного фінансування Мюнхенський університет пропонує своїм представникам можливість участі у наступних програмах:

- Європейська венчурна програма [235];
- Американська венчурна програма [268];
- «Global deep tech venture initiative» [239].

Для оптимального використання інфраструктури університету, надання консалтингових і консультаційних послуг, розвитку інноваційно-інвестиційного середовища університету та залучення коштів на реалізацію різноманітних стартапів у Мюнхенському технічному університеті функціонує власний бізнес-інкубатор [267] при Центрі підприємництва.

Узагальнюючи досвід Мюнхенського технічного університету можна зробити висновок, що цей ЗВО для якісного управління освітніми інвестиціями створив спеціальний вільний простір – університетський бізнес-інкубатор, який репрезентує інвестиційні інтереси університету та його

представників у відносинах із владою, бізнесом і міжнародними організаціями. Тому запропонована модель управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти може бути імплементована в діяльність українських університетів задля розвитку інвестиційної інфраструктури та потенціалу.

Здійснивши теоретичний аналіз особливостей зарубіжної практики управління інвестиційною діяльністю ЗВО на прикладі 6 європейських університетів доцільно визначити спільне та відмінне у процесі організації та адміністрування освітніх інвестицій (Табл. 1.3):

*Таблиця 1.3*

**Спільне та відмінне у процесах організації та адмініструванні освітніх інвестицій провідних європейських університетів**

СПІЛЬНЕ	ВІДМІННЕ
- вплив на місцевий розвиток через взаємодію із громадою та бізнесом;	- різні потреби для залучення інвестицій і ресурсів;
- форма власності та залежність від органів державної влади у звітності щодо інвестиційної діяльності;	- освітньо-інформаційне середовище (програмне забезпечення) ЗВО використовується за бажанням;
- залучення здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників до інвестиційних процесів;	- органи управління та інституції, що приймають рішення про інвестиційну діяльність ЗВО;
- наявний внутрішній документ (стратегія, план, програма і т. д.) для організаційного супроводу та управління освітніми інвестиціями;	- форми залучення інвестицій (стартапи, міжнародні гранти, благодійні пожертви, державні субсидії, національні конкурси, наукові проекти тощо)

Джерело: складено автором.

Проаналізовані зарубіжні практики яскраво відображають системний підхід до організаційно-адміністративної діяльності щодо інвестування, який базується на визначених принципах організаційного управління освітніми інвестиціями, специфіці інвестиційної діяльності, об'єктах управління, використанні оптимальних інструментів адміністрування інвестицій, внутрішній нормативній регламентації, існуючих ресурсах, набутому досвіді

комунікації із суб'єктами управління інвестиційними процесами та цифрових інструментах. Водночас кожен проаналізований європейський університет має індивідуальну специфіку організації управління інвестиціями, оскільки відрізняється законодавче забезпечення, напрями реалізації інвестиційної діяльності та форми залучення освітніх інвестицій. Питання особливостей управління інвестиційною діяльністю ЗВО в зарубіжній освітній практиці потребує подальшого дослідження, враховуючи специфіку української державної політики в галузі вищої освіти й активні євроінтеграційні процеси.

### **Висновки до першого розділу**

Здійснений аналіз проблематики теоретичних основ управління інвестиційною діяльністю ЗВО дозволив зробити висновок, що одним із важливих аспектів реформування галузі вищої освіти є гармонізація процесів державного управління та автономії, зокрема в інвестиційній діяльності ЗВО. Інвестиційну діяльність університетів як теоретичну проблему управління освітою можна розподілити на декілька рівнів: соціальний запит і міжнародні виклики, нормативно-правове забезпечення, теоретико-методологічний і прикладний рівні.

Кожен із рівнів актуалізує потребу вітчизняних ЗВО в дослідженні, унормуванні та реалізації інвестиційних процесів у власній діяльності. Так, наприклад, соціальне замовлення та міжнародні виклики як рівень мають вирішальне значення для діяльності ЗВО з метою реалізації власної місії, досягнення закладами освіти своїх перспективних планів, забезпечення ефективної освітньо-наукової діяльності, розширення академічних зв'язків за кордоном та інтеграції вітчизняних університетів до європейського освітнього простору. Тому науково-теоретичні основи управління інвестиційною діяльністю ЗВО можна згрупувати в такий спосіб: економічні



(додаткове джерело фінансування ЗВО, засіб економічного забезпечення або розвитку сфери освіти); політичні (один із суб'єктів державного управління в системі освіти); соціальні (цілісний соціальний інститут або система взаємодії різних інституцій у галузі вищої освіти на інституційному рівні); управлінські (сукупність керівних дій для організації та управління інвестиційними процесами у ЗВО); філософські (соціально-філософські теорії та їх відображення в освіті, а також ідеї корпоративної культури та філософії).

Окрему увагу зосереджено на вивченні ключових дефініцій дисертації, які формують поняттєво-категорій апарат дослідження, що яскраво представлений у законодавчих актах, наукових статтях, монографіях, дисертаціях, словниках та інших публікаціях. Результати детального аналізу поняттєво-категорійного апарату дисертації констатують, що загалом українські вчені зосереджують свою увагу на галузевому потрактуванні понять, оскільки провадять наукову діяльність в межах певної наукової галузі або спеціальності.

У межах дослідження актуалізовано зміст таких понять, як «взаємодія державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО» – створення кроссекторальних зв'язків між стейкхолдерами для використання повною мірою інвестиційних можливостей ЗВО; «організація управління інвестиціями ЗВО» – порядок дій, що характеризує спеціально створені чинники необхідні для взаємодії різних інституцій задля управління інвестиційною діяльністю ЗВО та реалізації соціальної ролі закладу освіти; «механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти» – складова системи, яка визначає структуру комплексного управління процесами, пов'язаними з інвестиційною діяльністю галузі.

В умовах стрімкого наукового розвитку починає з'являтися тенденція до міжгалузевих досліджень задля розвитку освітньо-наукового середовища в Україні. У вітчизняному науковому дискурсі донині відсутній чітко

сформований перелік і зміст понять освітнього інвестування у ЗВО, що додатково актуалізує це дослідження.

Під нормативно-правовою регламентацією в системі освіти варто вважати сукупність норм і механізмів, які передбачені для сфери освіти, її галузей і напрямів. Правова регламентація організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО представлена рядом галузевих нормативно-правових актів, які відображають соціальну структуру та реалії галузі, специфічність відносин, різнопланову взаємодію та наявні механізми організаційно-правового впливу держави.

Дослідження законодавчих актів України в галузі вищої освіти свідчить про наявність правових норм для інвестиційних можливостей ЗВО, позитивні тенденції до побудови взаємодії між освітнім середовищем і приватним бізнес-сектором, проголошення ліберальних ідей автономізації в управлінні фінансами університетів. Проте вітчизняне правове поле в цьому питанні не визначає конкретні механізми інвестиційної діяльності ЗВО, що відображає потребу в подальшому вдосконаленні національного нормативно-правового забезпечення механізмів управління інвестиційними процесами в галузі вищої освіти загалом і ЗВО зокрема.

Не менш важливою є інституційна діяльність і свобода університетів в умовах європейської інтеграції, що закладає ліберальні засади подальшого управління освітньою та науковою діяльністю. У процесі ефективного входження вітчизняних університетів до європейського простору вищої освіти постають виклики, пов'язані з відповідністю матеріально-технічної бази для дотримання високих стандартів якості освіти, модернізацією організаційних систем управління, психосоціальною адаптацією учасників освітнього процесу і рівнем фінансового забезпечення та автономії. Більшість із цих викликів потребують капіталовкладень як від держави, так і від стейкхолдерів.

На перехідному етапі вітчизняним ЗВО варто взяти за основу моделі організації управління інвестиціями освітнього середовища університету, які

базуються на наявних ресурсах і сервісах, кадровому потенціалі, налагодженій комунікації із партнерськими організаціями, нормативно-правовому підґрунті відповідної держави та її правовій системі, передумовах і цілях залучення інвестицій для ефективної роботи закладу вищої освіти.

## РОЗДІЛ 2

### НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

#### **2.1. Цифрове освітнє середовище як чинник ефективної організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти**

Ефективна управлінська діяльність набуває все більшої популярності через глобальні природні лиха, техногенні катастрофи або соціально-політичні кризи. Такі події не минули жодної сфери суспільного життя, тому постала необхідність часткового впровадження або повного переведу діяльності різноманітних галузей знань у цифрове середовище. Останні суспільні виклики, як-от: світова пандемія COVID-19 та військова агресія проти України, – сприяли активному впровадженню онлайн-ресурсів і технологій.

Не виключенням з цього процесу стали і ЗВО, які понад 20 років упроваджують у свою роботу інформаційно-комунікаційні засоби освіти. У нових реаліях існує потреба не лише в застосуванні цифрових технологій у процесі навчання, виховання або розвитку здобувачів освіти, а й в управлінській діяльності освітнім середовищем, зокрема ЗВО.

Особливе місце в цій галузі відведено використанню цифрового освітнього середовища для реалізації управлінської діяльності з метою оптимізації та підвищення продуктивності праці, покращення освітнього процесу та комплексного організаційно-адміністративного супроводу різноманітних напрямів роботи ЗВО дистанційно. Водночас актуальним питанням залишається управління не лише ЗВО загалом, а й окремими його напрямками та побудовою організаційної системи управління цими напрямками із застосуванням сучасних цифрових технологій.

Під поняттям цифрового освітнього середовища варто розуміти «сукупність ресурсів, спрямованих на організацію та забезпечення освітнього процесу, здійснення науково-технічної та міжнародної діяльності, створення умов для надання освітніх послуг та управління вищою освітою» [274, с. 167]. Нам імпонує таке трактування цієї дефініції, оскільки воно вбачає в собі комплекс ресурсів, які об'єднують різноманітні напрями, зокрема управлінський, у цифровій площині ЗВО.

На цьому етапі дослідження варто визначити ресурси, які у спільній функціональній взаємодії утворюють цифрове освітнє середовище ЗВО [274]:

- *інформаційні* (інформаційний контент, матеріали на інформаційно-довідкових сайтах, офіційний сайт закладу освіти, сторінки ЗВО і соціальних мережах, інформаційні сторінки науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти, корпоративний стиль);

- *адміністративні* (спеціальне програмне забезпечення, корпоративна електронна пошта, електронний документообіг, цифровий архів, цифрові системи безпеки);

- *науково-технічні* (репозитарій, цифрова бібліотека, відкрита журнальна система «Open Journal Systems», мережевий науковий архів, доступ до наукових і наукометричних баз, Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського та Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації);

- *освітні* (система управління електронними навчальними курсами (Modular Object Oriented Distance Learning Environment – Moodle), освітні платформи Google Classroom, Kafoot, EdEra, Prometheus) [274].

Окреслені ресурси між собою тісно взаємопов'язані, проте не всі вони реалізують процеси організації управління інвестиційною діяльністю. Беззаперечно, що ефективність управління ЗВО значно поліпшиться за умови її трансформації в цифрове середовище. Управління освітнім середовищем університету або окремими його напрямками діяльності, зокрема

інвестиційним, через освітньо-інформаційні ресурси вимагає чіткого розуміння основних складових таких процесів.

Згідно з цим твердженням, вважаємо за доцільне виділити наступні складові діяльності щодо управління інвестиційними процесами в системі цифрового освітнього середовища ЗВО:

- програмне забезпечення (програма або набір програм, які сприяють реалізації певного виду управлінської діяльності);
- ресурси (наявні засоби, що забезпечують виконання управлінських функцій);
- технічні засоби (апаратура, засоби навчання, копіювальна техніка, мультимедійна та комп'ютерна техніка, приклади аудіо- та відеозапису, сервер тощо);
- технології (комплекс інформаційних засобів, які застосовують задля збору, обробки, зберігання або поширення інформації).

Наразі впровадження діджитал-технологій у процес адміністрування освітнього середовища є надважливою умовою, адже саме під час управління можна корегувати та вирішувати системні питання, а від правильності прийнятого управлінського рішення залежить результативність діяльності ЗВО загалом. Розвиток різноманітних цифрових засобів цілком логічно пов'язаний із масштабною автоматизацією управління закладом освіти. Найпопулярнішим освітнім інструментом у цифровій площині для ЗВО є функціонування спеціальної системи управління електронними навчальними курсами – Modular Object Oriented Distance Learning Environment (Moodle).

На нашу думку, систему Moodle доречно вважати універсальним ресурсом, який можна успішно використовувати для управління інвестиціями, оскільки, окрім організації освітнього процесу, цей ресурс дозволяє проводити опитування, створювати бази даних, архівувати матеріали, розміщувати відеотьюторіали, обробляти інформацію тощо. До того ж серед дистанційних технологій найбільш популярними та зручними є

такі платформи: ZOOM, сервіси Google (Meet, Classroom, Forms), Kafoot, EdEra, Prometheus тощо.

В межах дослідження було проведено опитування представників керівництва Криворізького державного педагогічного університету різних ланок за допомогою онлайн-сервісу Google Forms [111]. Узагальнені графічні результати опитування відображено в Додатку Г.

Усього пройшло опитування 32 представники керівних посад КДПУ з 48 осіб. За його результатами робимо висновок, що 87,5 % опитаних представників керівних посад зазначеного ЗВО знають, що таке цифрове освітнє середовище. Здебільшого якість функціонування цифрового освітнього середовища зазначеного ЗВО оцінена на «добре» (50,0 %) та «відмінно» (28,1 %). До управлінської діяльності залучають різноманітні інформаційні ресурси 96,9 % керівників. До популярних внутрішніх цифрових ресурсів, які використовуються в процесі управління, увійшли: Moodle (78,1 %), ZOOM (93,8 %), корпоративна електронна пошта (78,1 %), офіційний сайт університету (96,9 %) та сторінки ЗВО в соціальних мережах (81,3 %). Проте лише 12 осіб (38,7%) можуть навести приклади організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО, а приклади управління освітніми інвестиціями за допомогою цифрових технологій у закладі освіти – 9 осіб (28,1 %). Однак, більшість керівників (68,8 %) вбачають потребу в управлінні інвестиціями КДПУ через цифрове освітнє середовище, що може бути чинником ефективного управління ними та залучення нових ресурсів.

Необхідно зупинити свою увагу на проблемних аспектах у процесі організації управління інвестиційною діяльністю в освітньому середовищі з використанням інформаційних технологій. На нашу думку, такими проблемами можна вважати:

- відсутність необхідного програмного забезпечення задля організації управління інвестиційною діяльністю;
- дефіцит необхідного комп'ютерного й іншого інформаційно-обчислювального обладнання;

- невизначеність основних цілей управління інвестиційною діяльністю на локальному рівні;
- недосконалість кроссекторальних внутрішніх й зовнішніх інформаційних зв'язків ЗВО щодо організації управління певною діяльністю, зокрема інвестиційною;
- низький рівень інформаційної компетентності окремих працівників і структурних підрозділів закладу освіти;
- слабка побудова та функціонування інформаційного забезпечення.

Зауважимо, що цифрове освітнє середовище є необхідним чинником ефективної організації управління інвестиційною діяльністю, адже за допомогою інформаційного забезпечення та спеціального обладнання можна здійснювати комплекс заходів, пов'язаних з адмініструванням невід'ємних елементів процесу організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Передусім розглянемо взаємозв'язок між зовнішніми та внутрішніми чинниками, які визначають основні причинно-наслідкові зв'язки інвестиційної діяльності ЗВО та цифрового освітнього середовища. Так, рівень взаємодії як зовнішній фактор організації управління інвестиціями співвідноситься із цифровим освітнім середовищем за допомогою наявного інформаційного контенту закладу освіти, функціонування офіційного сайту і сторінок у соціальних мережах, що дозволяє взаємодіяти всім зацікавленим сторонам у публічному інформаційному просторі.

Такий фактор, як ресурсна база, у цьому випадку відображає наявність в цифровому освітньому середовищі ЗВО спеціального програмного забезпечення та вміння його використовувати. Популярним програмним забезпеченням обліку різноманітних ресурсів ЗВО є продукти: «1С:Бухгалтерія» [163], «MASTER.Бухгалтерія» [166], «Вас Бухгалтерія» [165], а статистично-звітним продуктом «М.Е.doc» [173], «Вправно» [190] та «OriginPro» [167].

Також актуальним питанням є пошук інвесторів, які згодні вкладати певні матеріальні та нематеріальні ресурси в розвиток ЗВО. Популярними



вебресурсами з пошуку інвестиційних можливостей для ЗВО є: House of Europe («Дім Європи») [168]; USAID – Агенство США з міжнародного розвитку [2]; UNDP – Програма розвитку ООН в Україні [172]; Британська Рада в Україні [22]; Європейський банк реконструкції та розвитку [233]; Інформаційно-аналітичний центр «Громадський простір» [57]; Консоціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні [75]; Міжнародний фонд «Відродження» [102]; Підпрограма «Креативна Європа» [123]; Портал «ГУРТ» [179]; Програма Європейського Союзу у сфері освіти та професійної підготовки «Еразмус+» [171]; Спільнота «Велика ідея» [197]; Український культурний фонд [41] та інші.

Не менш важливим є використання месенджерів (Facebook Messenger, Telegram, Viber, WhatsApp, Messenger Lite, WeChat, Snapchat, Discord, Gmail.com, Messenger Lite, Google Hangouts, Skype і т. д.) як каналів комунікації та інструменту побудови стійких взаємозв'язків між суб'єктами управління інвестиційною діяльністю. Переважна більшість із перелічених месенджерів є програмним забезпеченням або онлайн-програмою для мобільних пристроїв і комп'ютерного обладнання. Їх метою є обмін повідомленнями, інформацією або іншими матеріалами.

Використання месенджерів – оптимальна форма комунікації задля висвітлення проміжних результатів реалізації, звітування, оприлюднення робочих матеріалів, отримання зворотного зв'язку та повідомлення інформації між суб'єктами управління інвестиційними процесами і відповідальними особами за інвестиції у ЗВО.

До основних принципів управління інвестиційною діяльністю ЗВО відносимо: динамічність, ефективність, інтегрованість, планування, результативність і самоврядність. Запропоновані нами принципи організації управління інвестиціями для вітчизняних ЗВО розкрито у п. 2.2.

Розглянемо реалізацію означених принципів організації управління інвестиційною діяльністю, зазначених у п. 2.2, в цифровому освітньому середовищі ЗВО, що визначено в Табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Реалізація принципів організаційного управління інвестиційною діяльністю за допомогою цифрового освітнього середовища**

Запропонований принцип	Реалізація в цифровому освітньому середовищі
Динамічність	готовність до оновлення та використання в роботі нових інформаційних засобів і ресурсів
Ефективність	активне застосування різноманітних онлайн-ресурсів і спеціального програмного забезпечення для прийняття управлінських рішень
Інтегрованість	поєднання різноманітних форм, методів та інструментів управління ЗВО загалом або окремими його напрямками зокрема в умовах діджиталізації
Планування	визначення власної ресурсної бази, прогнозування ризиків і подальших інвестиційних перспектив за допомогою цифрових технологій
Результативність	проведення моніторингових заходів за допомогою освітньо-інформаційних ресурсів
Самоврядність	можливість створення спеціального програмного забезпечення із залучення та управління освітніми інвестиціями для конкретного ЗВО

Джерело: складено автором.

Варто зауважити, що реалізація принципів організації управління освітніми інвестиціями у ЗВО за допомогою цифрового освітнього середовища залежить від таких зовнішніх чинників, як: рівень взаємодії, інформація, галузеві тенденції розвитку, фінансування. Однак, процес управління інвестиційним процесом є динамічним, як і цифрове освітнє середовище ЗВО. Реалізація окремих принципів управління завжди буде співвідноситися з інформаційним простором вишу, адже ці категорії залежні від зовнішнього впливу.

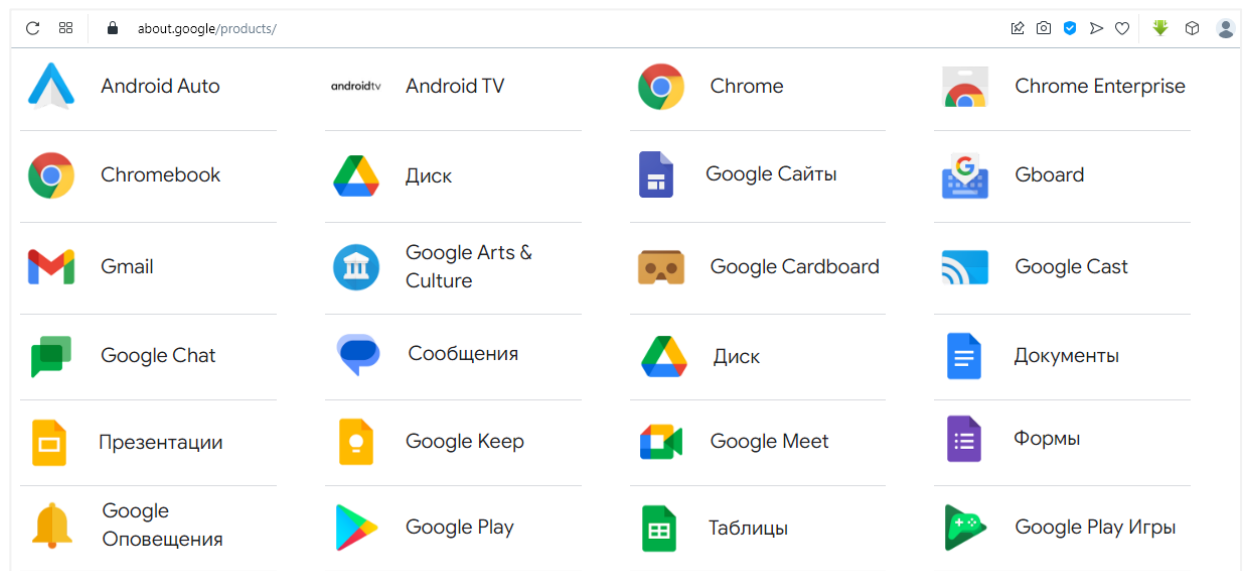
Надалі перейдімо до аналізу інструментів адміністрування освітніх інвестицій в умовах цифрової трансформації освітнього середовища. Переважна більшість запропонованих інструментів має тісний зв'язок із цифровою трансформацією системи управління інвестиціями ЗВО. Такий

інструмент адміністрування інвестиційних процесів у ЗВО, як нормативна база, може бути представлений побудованим інтегрованим цифровим зв'язком між офіційним сайтом вишу, його системою управління електронними навчальними курсами та єдиною пошуковою системою законодавчих актів в Україні [8]. Інтегрований цифровий зв'язок дає змогу переглянути та зіставити законодавчі норми із внутрішньоуніверситетськими документами та положеннями.

Важливим інструментом адміністрування інвестицій, на нашу думку, є кадровий потенціал. Його реалізації в цифровому форматі освітнього середовища сприятиме програмне забезпечення, яке варто розподілити на 2 основні групи: управлінська та персоналізована. Управлінська група в цифровому освітньому середовищі ЗВО має бути представлена спеціальним програмним забезпеченням кадрової служби. До такого забезпечення віднесемо: «1С: зарплата та управління персоналом» [164], «TQM systems» [205], «Парус-Персонал» [169] та інші. Персоналізована група може бути представлена вебресурсами й онлайн-платформами, які відповідають за неформальну освіту й отримання soft-skills.

Сервіси Google (Рис. 2.1) є одними з найбільш популярних дистанційних технологій, що можна використовувати задля організації та управління освітніми інвестиціями ЗВО. До провідних сервісів Google, які варто залучати для організації управління освітніми інвестиціями, належать: диск (систематизація інформації та даних); документи (створення та редагування онлайн текстових матеріалів); календар (механізм планування роботи й отримання сповіщень); пошта (отримання та розповсюдження робочих матеріалів); форми (реалізація моніторингової складової); чат (оперативне сповіщення відповідальних осіб за інвестиційну діяльність).

Переважає більшість Google-сервісів можна використовувати для реалізації концептуальної та технологічної складових організаційної моделі управління освітніми інвестиціями ЗВО.



***Рис. 2.1. Сервіси Google, які можна залучати для організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО***

Джерело: складено автором.

Не менш актуальним питанням організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО є створення її банку даних за допомогою цифрових ресурсів. Основу такого банку даних становитиме інформація про аналіз ресурсної бази ЗВО, вид інвестицій, відповідальних осіб від ЗВО, залучені матеріальні і нематеріальні ресурси, застосування методів управління інвестиціями у ЗВО, об'єкт інвестування, оцінка результатів упровадження, проміжні й остаточні результати, результати SWOT-аналізу, суб'єкти управління інвестиційної діяльності фінансові, статистичні та інші показники.

На нашу думку, основними функціями банку інвестиційної діяльності ЗВО можуть бути:

- архівна (захист інформації та довгострокове збереження всіх матеріалів у цифровому форматі на внутрішньому сервері або у хмарному середовищі);
- інформаційна (додавання нових даних про інвестиції ЗВО, оновлення даних у процесі реалізації інвестицій, структурування робочих матеріалів та інформації, висвітлення інформації окремими засобами);

- організаційна (визначення структури даних про інвестиційні процеси, надання доступу до даних).

Беззаперечно, що в умовах цифрової трансформації не лише освіти, а й системи публічного управління та адміністрування, соціальних сервісів, цифрове освітнє середовище є невіддільним чинником ефективної організації управління закладом вищої освіти й окремими його напрямками, зокрема освітнім інвестуванням. Тому маємо здійснити аналіз освітнього середовища ЗВО для визначення загального стану організації управління інвестиційною діяльністю на інституційному рівні.

Доречним у контексті дослідження бачимо алгоритм аналізу освітнього середовища ЗВО за авторства Т. Скирди [191, с. 108]. Дослідниця пропонує сім технологічно обумовлених етапів аналізу освітнього середовища ЗВО, зокрема за допомогою інформаційної складової. Перелічимо основні етапи запропонованого алгоритму [191, с. 108-111]:

- визначення мети діяльності та перспективних планів розвитку ЗВО [191, с. 108];
- місія та візія ЗВО в контексті глобалізаційного розвитку та євроінтеграційних процесів [191, с. 108-109];
- принципи та підходи до організації діяльності ЗВО загалом та окремих напрямів зокрема [191, с. 109];
- цілепокладання та ідейне підкріплення місії ЗВО [191, с. 109-110];
- огляд необхідності й «визначення масштабів перетворень» [191, с. 110];
- продукування готовності учасників освітнього процесу до управління певною сферою діяльності ЗВО [191, с. 110];
- результативність діяльності [191, с. 110].

На основі запропонованого алгоритму аналізу освітнього середовища ЗВО за допомогою цифрової складової розглянемо освітні середовища кількох ЗВО задля визначення рівня ефективності й організації управління освітніми інвестиціями. Для огляду освітнього середовища ЗВО за

допомогою цифрової складової візьмемо наступні університети: Вінницький національний технічний університет [31], Національний університет «Львівська політехніка» [107] та Сумський державний університет [199]. Запропоновані ЗВО є учасниками проєкту «Вища освіта в Україні», що реалізується МОН України за підтримки Європейського інвестиційного банку та Фонду Східноєвропейського партнерства з енергоефективності та довкілля [121].

Деталізований аналіз освітнього середовища ЗВО за допомогою цифрової складової представлено в Додатку Д.

За його результатами робимо висновок, що у визначених ЗВО чітко сформульовані мета діяльності та наявні перспективні (стратегічні) плани розвитку освітнього середовища ЗВО; на офіційних вебсайтах та уставними документами розкриваються місія та візія кожного закладу освіти; охарактеризовано роль, функції, завдання, принципи, організаційні форми, методи, засоби внутрішнього управління освітою задля покращення університетського простору; відображено основні результати реалізації освітніх інвестицій, зокрема через участь у проєкті «Вища освіта в Україні».

Водночас лише в Сумському державному університеті реалізується критерій «Огляд необхідності та "визначення масштабів перетворень"» за допомогою використання SWOT-аналізу та PESTEL-моделі. Продукування готовності учасників освітнього процесу до управління певною сферою діяльності ЗВО відображено у двох ЗВО (Національний університет «Львівська політехніка» та Сумський державний університет) і представлено, як безпосереднє залучення здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних та інших працівників до реалізації освітніх інвестицій через участь у проєктах, грантах, конкурсах, обговореннях.

Під час огляду офіційних вебсайтів визначених ЗВО було з'ясовано, що кожен заклад освіти має власну організаційну структуру, яка безпосередньо займається реалізацією освітніх інвестицій, а саме:

- Вінницький національний технічний університет [31] має у своїй структурі іміджевий центр, який забезпечує профорієнтаційний, медійний і маркетинговий напрями діяльності ЗВО. Маркетинговий напрям діяльності передбачає проведення внутрішнього аудиту освітніх послуг, розроблення маркетингового плану та впровадження корпоративної культури, а також спільна робота зі стейкхолдерами для інформування про досягнення ЗВО;

- Національний університет «Львівська політехніка» [107] забезпечує функціонування проєктного офісу, що здійснює консультаційну підтримку й управлінську діяльність із метою підвищення якості підготовки проєктних пропозиції та впровадження різноманітних проєктних ініціатив на базі університету;

- відділ студентських проєктів, координаційний центр підготовки грантових заявок і стартап-центр «New Generation» Сумського державного університету [199] як структурні підрозділ відповідають за підготовку проєктів, «розвиток партнерства та менторства з провідними стартап-проєктами, стартап-хабами, інвестиційними фондами» й участь у різних програмах, конкурсах, грантах тощо.

Цифрове освітнє середовище як інструмент управління інвестиційною діяльністю ЗВО слід розглядати через наявність технічних засобів для збору, обробки, планування, прийняття рішень і зберігання даних, необхідних для управління інвестиціями. Водночас переважна більшість науково-організаційних умов управління інвестиціями ЗВО підтримується в цифровій площині. Отже, цифрове освітнє середовище ЗВО є системотворчим елементом організації управління інвестиційною діяльністю.

Побудова організаційної моделі управління інвестиційними процесами ЗВО, які забезпечують залучення та адміністрування необхідних ресурсів для розвитку, може бути пріоритетним напрямом подальшого розвитку цифрового освітнього середовища ЗВО. Важливим завданням є створення оптимального базису впровадження цифрових технологій на всіх рівнях організації управління інвестиціями ЗВО (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Рівні впровадження цифрових технологій в організації управління  
інвестиціями ЗВО**

Рівні	Опис
Аналітичний	Вивчення загального стану впровадження цифрових технологій у процес управління, моніторинг ресурсної готовності за допомогою спеціального програмного забезпечення до провадження інвестиційної діяльності.
Оптимізаційний	Оновлення комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, поліпшення інформаційної та управлінської компетентностей працівників ЗВО, побудова процесу взаємодії у внутрішньоуніверситетському освітньому просторі та концептуальна розробка локального програмного забезпечення з організації та управління інвестиційною діяльністю.
Управлінський	Застосування локального програмного забезпечення з організації та управління інвестиційною діяльністю для ЗВО, побудова системи взаємодії суб'єктів управління освітніми інвестиціями в цифровому освітньому середовищі та впровадження електронної системи моніторингу за реалізацією інвестицій.

Джерело: складено автором.

На підставі вище викладеного робимо висновок, що цифрове освітнє середовище як чинник ефективної організації управління інвестиційними процесами має на меті розвиток управлінської компетентності керівного складу ЗВО (ректорат, керівники структурних підрозділів, декани факультетів, завідувачі кафедр), які здатні моделювати інвестиційну діяльність шляхом залучення цифрових ресурсів і програмного забезпечення, упроваджувати освітні інвестиції, використовуючи нові підходи й інформаційно-обчислювальне обладнання для ефективного управління закладом, реалізувати соціальне замовлення та бути провайдерами соціальних змін у галузі вищої освіти.

Застосування засобів і ресурсів цифрового освітнього середовища в організаційно-адміністративні діяльності щодо інвестицій дозволяє



визначити позитивні моменти для певних суб'єктів управління освітніми інвестиціями ЗВО. Так, менеджмент ЗВО має змогу оперативно отримувати й узагальнювати інформацію про організаційні, технічні й інші питання управління освітніми інвестиціями для ухвалення відповідних керівних рішень, а також створення системи автоматизованого моніторингу та звітування відповідальних осіб ЗВО за інвестиційну діяльність.

Одночасно всі зовнішні та деякі внутрішні суб'єкти управління інвестиційною діяльністю ЗВО мають можливість здійснювати моніторинг за допомогою ресурсів освітньо-інформаційного простору, надавати зворотній зв'язок та отримувати повідомлення, роз'яснення від керівництва або відповідальних осіб ЗВО за інвестиційну діяльність, проміжні результати впровадження інвестицій та переглядати фінальний звіт із реалізації інвестиційних процесів.

Академічний персонал і здобувачі вищої освіти як потенційні учасники інвестиційних процесів ЗВО отримують певні переваги під час використання цифрового освітнього середовища, до яких можна віднести доступ до нормативної бази й інвестиційних угод, інформаційних і методичних матеріалів щодо результатів освітнього інвестування, а також продукування єдиного внутрішнього цифрового середовища обміну даними щодо управління ЗВО або окремими його напрямками.

Отже, до освітньо-інформаційних засобів, які використовують в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, варто віднести: Moodle; інформаційні сторінки стейкхолдерів; освітні платформи; офіційний сайт ЗВО; спеціальне програмне забезпечення; автоматизовану систему управління ЗВО.

Цифрове освітнє середовище, яке використовують для організаційного управління інвестиційними процесами ЗВО, допомагає кількісно та якісно опрацьовувати, систематизувати та зберігати дані: використані методи управління, витрачені ресурси, задіяні працівники, зовнішні та внутрішні чинники, об'єкт інвестування, очікувані та реальні результати, перелік

суб'єктів управління, результати SWOT-аналізу тощо. Отже, процес організаційного управління інвестиційною діяльністю ЗВО в цифровій площині є основоположною системою, яка організована на основі використання методів управління в поєднанні із застосуванням сучасних цифрових технологій.

Відтак, враховуючи сучасні тенденції та процес масової цифрової трансформації освітнього простору, існує потреба опису елементів системи та складових процесу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО в наступному підрозділі.

## **2.2. Науково-організаційні умови управління інвестиціями у закладі вищої освіти**

Вища освіта як соціальний інститут відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку держави. Саме інтеграція європейських і світових освітніх практик управління є запорукою для сталого соціального розвитку та підвищення економічного рівня загалом. З іншого боку, вітчизняна система освіти є централізованою структурою, яку можна охарактеризувати високим рівнем впливу ЦОВВ та засновників закладів освіти на відповідні освітні установи через політичні та соціально-економічні фактори впливу, нагляду, примусу й управління [221, с. 42].

На нашу думку, організація управління інвестиційною діяльністю ЗВО має бути невід'ємною складовою Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки [160] та частиною плану реформування вітчизняної галузі вищої освіти. Успішні організаційні перетворення потребують значної підтримки з боку держави та неурядових вітчизняних і міжнародних організацій задля оптимізації існуючих моделей управління закладом освіти, зокрема й інвестиційними процесами в ньому.

Задля залучення інвестицій, які сприятимуть отриманню додаткових можливостей до якісного підвищення освітньо-наукової кваліфікації академічного персоналу у провідних освітніх і наукових установах світу, раціональному розподілу та використанню ресурсів, поліпшенню матеріально-технічного забезпечення та інфраструктури, підвищенню рівня іміджу та конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг, є необхідність визначити науково-організаційні умови управління освітніми інвестиціями ЗВО.

Вважаємо, що на увагу заслуговує урахування основних завдань, принципів, зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на організацію та управління інвестиційним процесом у вищій школі, інструменти адміністрування та методи управління освітніми інвестиціями, основні напрями інвестиційної діяльності, суб'єкти й об'єкти управління інвестиційної діяльності, класифікація інвестицій у ЗВО.

На нашу думку, *основними напрямками* інвестиційної діяльності в освітньому середовищі університету є:

- 1) інформаційний (взаємодія з територіальною громадою, ЗМІ та рейтинговими організаціями, упровадження корпоративного стилю, наявність інформаційних ресурсів (офіційного сайту, сторінок у соціальних мережах та онлайн-довідниках), рівень іміджу та розробка власного бренду);
- 2) інфраструктурний (оновлення матеріально-технічної та ресурсної бази, енергомодернізація приміщень і поліпшення санітарно-побутових умов для здобуття освіти);
- 3) міжнародний (побудова системного міжкультурного діалогу, утвердження світових і європейських цінностей освіти, інтернаціоналізація освітнього процесу та впровадження кращих освітніх практик у власну керівну діяльність);
- 4) науково-технічний (розвиток наукового потенціалу здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників, розширення спектру

досліджень, залучення до науково-дослідницької діяльності абітурієнтів, виконання науково-технічних досліджень для потенційних роботодавців);

5) освітній (взаємодія з органами влади щодо реалізації соціального замовлення на підготовку відповідних фахівців, поліпшення надання освітніх послуг і розширення переліку цих послуг, створення цифрового освітнього середовища, залучення роботодавців та експертів-практиків до освітнього процесу, створення умов для участі батьків, випускників і місцевої громади у внутрішній системі забезпечення якості вищої освіти);

б) соціальний (впровадження безбар'єрного середовища, дотримання норм охорони праці та безпеки життєдіяльності, реалізація соціально корисних проєктів, соціальна підтримка осіб з особливим освітніми потребами, функціонування системи корпоративної соціальної відповідальності).

Організація управління інвестиційною діяльністю полягає у вирішенні *наступних завдань* функціонування ЗВО:

1. Встановлення зв'язків задля залучення зацікавлених сторін до процесів управління та встановлення кроссекторальної взаємодії для досягнення місії ЗВО, розширенні його академічних свобод, автономії та інших ліберальних можливостей;

2. Розвиток мультисистем, які організаційно-адміністративно й технічно будуть сприяти поліпшенню освітнього процесу, розвитку науково-технічного потенціалу здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників та інших стейкхолдерів, модернізації освітньо-наукової, соціальної та ресурсної бази;

3. Функціонування ефективної моделі управління для забезпечення діяльності в аналітичній, договірній, звітній, інформаційній, матеріально-технічній, організаційній, плановій, поточній, розпорядчій, фінансовій і юридичній сферах ЗВО;

4. Реалізація соціальної місії ЗВО як осередку освітньої, наукової, методичної та соціокультурної діяльності певного регіону з метою створення

соціальної та безбар'єрної інфраструктури відкритої для потреб територіальної громади та втілення соціально корисних проєктів як кращих практик соціальної комунікації;

5. Формування позитивного іміджу та вплив на територіальну громаду через реалізацію соціального потенціалу ЗВО як осередку освітньої, наукової, методичної та соціокультурної діяльності в певному регіоні.

Основним питанням організаційного характеру, що впливає на процес організації та управління освітніми інвестиціями у ЗВО, є вид інвестицій. Тому в межах дослідження пропонуємо класифікувати види інвестицій за низкою ознак. Стисло їх представимо.

1. За передбаченим терміном реалізації:
  - короткострокові (до 5-6 місяців);
  - середньострокові (1-2 роки);
  - довгострокові (4-5 років);
  - перспективні (до 10 років);
2. За територією (масштабом):
  - локальні (на рівні одного ЗВО);
  - місцеві (охоплення ЗВО певної території);
  - відомчі (залучення ЗВО, які належать до сфери управління одного центрального органу виконавчої влади);
    - національні (реалізація у ЗВО з різних областей держави);
    - міжнародні (взаємодія ЗВО з різних держав);
3. За реєстрацією інвестора:
  - вітчизняні (підприємства, установи й організації, що зареєстровані та працюють в Україні в порядку, встановленому законодавством);
    - іноземні (зареєстровані на території іншої держави підприємства, установи й організації, що здійснюють свою діяльність на території України на підставі відповідної ліцензії або отриманого дозволу від ЦОВВ);
4. За ознакою прибутковості:
  - матеріальні (фінансова вигода або збільшення певних ресурсів);

- нематеріальні (досягнення соціального ефекту);

#### 5. За характеристикою інвестора:

- галузевий (інвестор, який займається інвестиційною підтримкою однією галузі з метою отримання максимального прибутку);
- індивідуальний (фізична або юридична особа, яка в приватному порядку вирішує питання інвестування);
- перспективний (організація, установа або підприємство, яке займається інвестиційною діяльністю в довгостроковій перспективі);
- державний (інвестором виступає ЦОВВ або установа, підприємство, організація державної форми власності або організації, у яких держава має частку власності, більшу за 50%);
- посередницький (організація-посередник між інвестором і кінцевим бенефіціаром інвестицій);
- соціальний (суб'єкт господарювання, який вкладає інвестиції виключно для вирішення соціального питання);

#### 6. За джерелом фінансування:

- державні (за рахунок видатків державного бюджету відповідно до чинного законодавства);
- змішані (за рахунок поєднання різноманітних джерел фінансування);
- міжнародні (за рахунок міжнародних державних або неурядових організацій);
- місцеві (за рахунок видатків місцевого фонду або його спеціального фонду);
- приватні (за рахунок приватних суб'єктів господарювання);
- регіональні (за рахунок цільових регіональних програм);

#### 7. За організаційною формою:

- аутсорсинг (договірна співпраця, за якою між суб'єктами господарювання відбувається передача певних повноважень і завдань на умовах партнерства або субпідряду) [40, с. 14-16];

- благодійний внесок, або донат (добровільний перерахований бюджетній установі внесок, діяльність якої належить до визначених законодавством сфер благодійної діяльності) [130];

- власні ініціативи ЗВО (форма активної діяльності, яка вказує на рівень самокритичності, визнання проблеми та готовності до самостійних дій, спрямованих на їх усунення);

- грант (фінансова допомога, що має цільовий характер і спрямовується на вирішення певної соціальної проблеми або проведення наукового дослідження на умовах, які висуває грантодавець) [1, с. 279];

- державно-приватне партнерство (співробітництво між державними органами влади, органами місцевого самоврядування та приватними партнерами, які спільно здійснюють управління певними об'єктами державної власності зі збалансованим вкладанням ресурсів задля отримання певної двосторонньої вигоди) [140];

- крауфандинг (колективна взаємодія зацікавлених осіб, які добровільно об'єднують свої ресурси через онлайн-платформи з метою підтримки певної ідеї) [116, с. 172-173];

- меценатська допомога (безкорислива та безповоротна діяльність, яка спрямована на матеріальну підтримку певного суб'єкта господарювання, зокрема державної або комунальної форми власності) [73, с. 137];

- міжнародна гуманітарна допомога (ресурси та послуги, які надаються міжнародними організаціями та фондами на безоплатній основі з метою вирішення конкретної соціальної або економічної проблеми) [97];

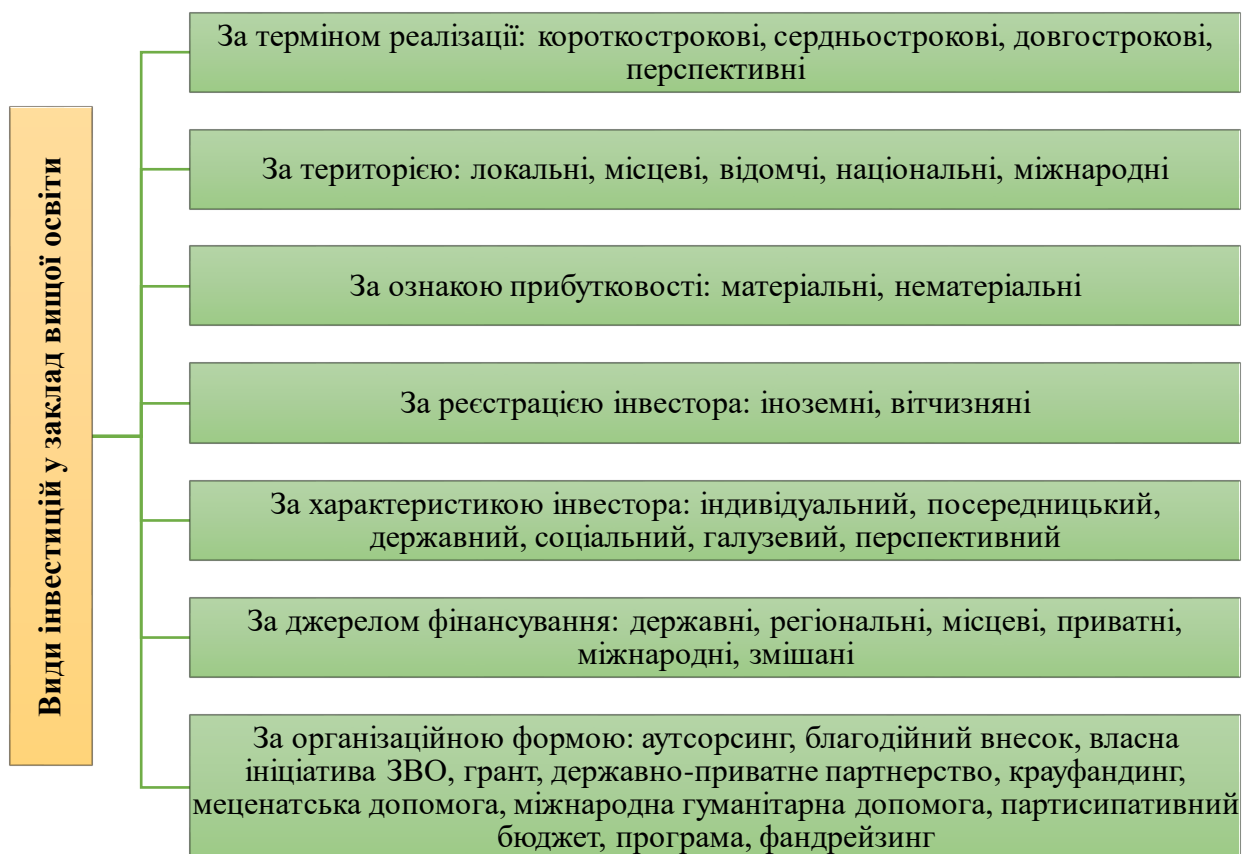
- партисипативний бюджет, або бюджет участі (проекти, розроблені та затверджені за участю громадськості та влади, які фінансуються як правило за рахунок видатків місцевого бюджету) [64, с. 88];

- програми або проекти (цільові строкові ініціативи вітчизняних або міжнародних компаній, які пов'язані, як правило, із сучасними трендами та мають на меті як соціальний ефект, так і економічну вигоду) [251, с. 177];

- програми соціального розвитку (тривалі програми підтримки громад, у яких працює певний великий бізнес-суб'єкт із метою створення постійних зв'язків і досягнення спільних стратегічних планів, як правило, зі сталого розвитку міст і його об'єктів) [138];

- фандрейзинг (діяльність щодо залучення ресурсів, яких не має ЗВО для реалізації своїх ідей, проєктів або підтримки діяльності) [110, с. 197] тощо.

Класифікацію видів інвестицій у ЗВО за окресленими ознаками ілюструє Рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Класифікація видів інвестицій у ЗВО за ознаками**

Джерело: складено автором.

У межах нашого дослідження варто визначити основний зміст організації та управління освітнім інвестуванням. На нашу думку, зміст організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників.



Галузеві зовнішні чинники, що можуть впливати на організаційно-адміністративні процеси інвестування у ЗВО, необхідно систематизувати за PESTEL-моделлю, до якої належать «політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники» [100, с. 15]. Використаємо PESTEL-модель і визначимо галузеві чинники, що можуть впливати на основний зміст організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО [100, с. 15]: політичні (державне регулювання економіки або інвестиційних процесів і політичні рішення); економічні (фінансово-економічні показники та перспективи, як-от: рівень інфляції, економічне зростання, здороження вартості послуг); соціальні (зміни соціокультурних тенденцій, що впливають на роль галузі, її місію, цінності та послуги); технологічні (розвиток цифрових технологій і їх вплив на галузь вищої освіти); екологічні (перетворення природних та екологічних умов); правові (правове регулювання діяльності галузі вищої освіти та можливі зміни до чинного законодавства).

Однак PESTEL-модель із окресленими галузевими чинниками дає змогу проаналізувати лише середовище галузі вищої освіти, а тому є потреба у визначенні саме зовнішніх чинників для ЗВО, які безпосередньо впливають на організаційне управління інвестиційними процесами. До *зовнішніх чинників* уходять:

1) галузеві тенденції розвитку (реформи в галузі освіти, організаційні перетворення в інших сферах людської життєдіяльності та вплив дотичних галузей знань);

2) нормативне регулювання діяльності ЗВО та процесу інвестування, дані статистичних досліджень;

3) інформація (відомості в засобах масової інформації та наявність власного контенту, зарахування до провідних вітчизняних і міжнародних освітніх рейтингів тощо);

4) рівень взаємодії (залучення роботодавців до освітньо-наукового процесу, наявність широкого кола зацікавлених осіб у розвитку університетського середовища);

5) соціокультурні умови (репутація керівника та підходи до вирішення питань, сприятливий мікроклімат у середині трудового колективу та стабільність у політичному житті держави);

6) територія (місцезнаходження ЗВО, соціально-економічна специфіка регіону, чисельність територіальної громади та наявна конкуренція в освітньому середовищі);

7) фінансування (постійна позитивна динаміка фінансово-економічного забезпечення вишу та наявність резервних ресурсів, які можна використати в разі необхідності для завершення інвестиційного процесу);

8) час (зовнішні обставини економічного, політичного, соціального, соціально-демографічного і технологічного характерів у конкретний момент).

Окрім зовнішніх, які впливають на організацію та управління інвестиційним процесом, у вищій школі можна виокремити такі *внутрішні чинники*:

1) імідж університету (наявність чіткої стратегії розвитку, послідовної інформаційно-рекламної кампанії, рівень участі стейкхолдерів у прийнятті рішень, рейтингові показники та відгуки випускників);

2) науково-технічний прогрес (участь у госпрозрахункових і приватних наукових проєктах, рівень публікаційної активності представників ЗВО, робота міжкафедральних наукових гуртків і проблемних груп);

3) ресурсна база (поточний стан і раціональне використання придатної матеріально-технічної бази, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів у процесі роботи, стан інфраструктури);

4) рівень організації освітнього процесів (забезпечуваність необхідною літературою та засобами навчання, наявність системи якості освітніх послуг, моніторинг освітніх послуг і її складових);

5) ступінь професіоналізму представників ЗВО (реалізація hard-skills і soft-skills у процесі професійної діяльності, відповідність освіти і кваліфікації посаді, упровадження новітніх моделей і практик управління, відповідність соціометричним критеріям).

Зазначені вище зовнішні та внутрішні чинники впливають на *мету організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО*, що полягає в регулюванні економічних, правових, внутрішніх і соціальних процесів взаємодії закладу освіти, в особі зацікавлених сторін, наданні їм якісних освітніх послуг, розробки новітніх наукових або науково-технічних продуктів, подоланні певних соціальних проблем чи вирішенні інфраструктурних питань, що суттєво впливають на імідж як університету, так і стейкхолдерів.

Враховуючи мету, чинники організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО, варто визначити основні типи управління:

- індивідуальний (рішення про інвестиційну діяльність приймає одна особа, як правило, керівник або уповноважена особа, в індивідуальному порядку визначаючи основні пріоритети та завдання);

- колективний (провадження інвестиційної діяльності є колективною відповідальністю всіх або певних органів управління ЗВО. Основні рішення приймаються колективно, завдання та напрями інвестиційної діяльності визначаються на певний період часу, а структурні підрозділи університету є відповідальними виконавцями, які в обов'язковому порядку звітують про свою роботу);

- внутрішній (інвестиційний процес розпочинається за ініціативи певної соціальної групи в середині ЗВО: роботодавці, здобувачі освіти, батьки, ректорат тощо. Внутрішній тип організації управління інвестиційною діяльністю може бути показником соціальної згуртованості та рівня мотивації певної групи представників вишу до розвитку);

- зовнішній (інвестиційна діяльність відбувається завдяки зацікавленим особам, які самостійно ухвалюють рішення або узгоджують із

власником ЗВО. У цьому випадку виш є кінцевим бенефіціаром результатів інвестиційного процесу, аніж ключовим його суб'єктом).

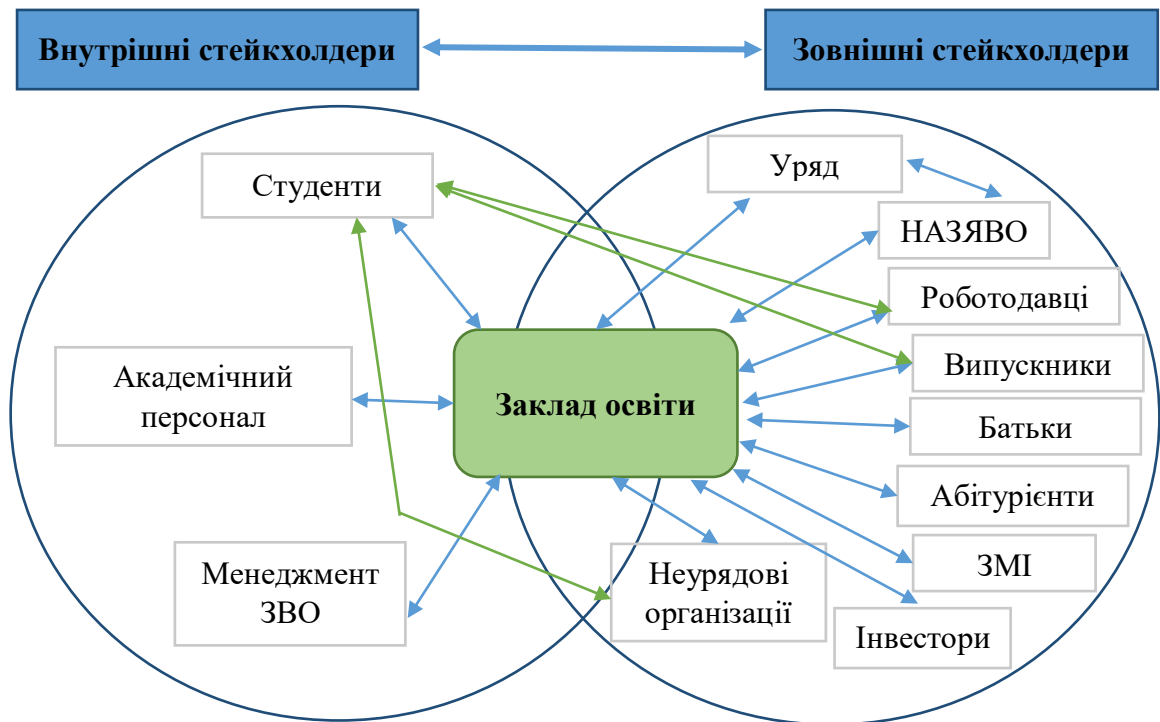
Зазначені типи зосереджують увагу на відповідності кореляції підходів до організаційного адміністрування інвестицій, що впливає на потреби здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників, реалізує потенціал університету в межах наявної освітньої системи, удосконалює систему державно-приватно-громадського управління в освіті. Наступними елементами, які потребують уточнення в дослідженні, є суб'єкти й об'єкти управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Перед визначенням суб'єктів управління інвестиційною діяльністю університету доречним буде перелічити всі зацікавлені сторони в управлінні ЗВО. До стейкхолдерів належать: абітурієнти, академічний персонал, батьки, випускники, здобувачі вищої освіти, ЗМІ, інвестори, менеджмент, неурядові організації, роботодавці, територіальна громада, ЦОВВ та інші органи влади [231, с. 3].

Перелічені стейкхолдери та їх взаємозв'язок в управлінні ЗВО відображені на Рис. 2.3 [231, с. 3]. Зазначений рисунок мовою оригіналу розміщено у Додатку Е.

Варто зауважити, що роль стейкхолдерів і їх взаємозв'язок в управлінні ЗВО має досить динамічний характер, оскільки все залежить від специфіки управлінського питання та компетентності зацікавлених осіб. Саме стейкхолдерів у процесі управління освітніми інвестиціями необхідно вважати суб'єктами.

*Суб'єктів управління інвестиційною діяльністю ЗВО можна розподілити на дві групи: зовнішні (органи державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-сектор, ЗМІ, інвестори й інші донорські організації) та внутрішні (засновники й органи управління ЗВО, здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники й інші стейкхолдери).*



**Рис. 2.3. Перелік зацікавлених осіб в управлінні ЗВО та їх взаємозв'язок**

Джерело: [231, с. 3].

Об'єктами управління інвестиційної діяльності ЗВО є: безпосередньо інвестиції (матеріальні та нематеріальні), інфраструктура, корпоративна культура й імідж, ресурсна база, соціально-економічні та планово-фінансові показники, ступені ризику діяльності ЗВО.

Наступними важливим етапом дослідження є визначення інструментів, методів, принципів і функцій організаційного управління інвестиційним процесом ЗВО. Схарактеризуймо їх.

До основних інструментів адміністрування освітніх інвестицій сучасного ЗВО належать:

- кадровий потенціал (здатність науково-педагогічних працівників і працівників сервісних структурних підрозділів до реалізації soft-skills, таких як прийняття рішень, генерування ідей, розробка новітніх продуктів, участь у соціально-громадському житті);

- організаційне та методичне забезпечення (взаємозв'язок структурних підрозділів у реалізації інвестиційної діяльності, які використовують

прийняті внутрішні правила, методи, принципи організації та управління освітніми інвестиціями);

- освітньо-інформаційне середовище (наявність комп'ютерних та інформаційних засобів для збору, обробки, планування, прийняття рішень і зберігання даних, необхідних для інвестиційної діяльності);

- нормативну базу (існування власної системи саморегулювання діяльності, яка розроблена на основі чинних законодавчих актів держави);

- фінансово-економічні показники (прозора система бухгалтерського обліку, планово-фінансової діяльності, облікової політики, антикорупційної діяльності, публічних закупівель тощо).

Одним із важливих елементів для інвестиційної діяльності ЗВО є принципи, які впливають на всі етапи процесу організації та управління, оскільки базуються на дотичних галузевих принципах освітньої політики й інвестування, нормах права, попередньому досвіді та практичній реалізації, спільності позицій походження та розвитку.

Загальнотеоретичні принципи інвестування були запропоновані Л. Гітманом і М. Джонком [129; 238]. Враховуючи процес трансформації інвестиційної діяльності в різних галузях знань, важливо запропоновані загальнотеоретичні принципи адаптувати до сучасних умов. Тому перерахуємо загальнотеоретичні принципи інвестування, що визначені ученими [238], а саме:

- 1) варіантності (право учасників інвестиційної діяльності до корегування структури інвестицій) [129];

- 2) витрат організаційного та представницького характеру (сукупність правових, аналітичних та організаційно-технічних питань, які мають бути вирішені до початку інвестиційного процесу) [129];

- 3) динамічності (передбачає врахування нової інформації, приріст показників, взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами задля досягнення максимального позитивного результату інвестування) [238, с. 99];

4) допустимої користі (співвідношення між фінансовими показниками, показниками ефективності, інвестиційної ефективності, інвестиційної діяльності) [238, с. 98];

5) еквівалентності (врахування рівноцінності ризиків та ресурсів під час інвестування) [238, с. 182];

6) зосередженості (інвестиційна діяльність інвестицій реалізується за мінімальної кількості ризиків і виключно в одному місці) [129];

7) інтегративності (провадження інвестиційної діяльності як цілісного процесу з потенційними стейкхолдерами) [129];

8) кроссекторальних зв'язків (дотичність інвестицій до різних галузей знань і сфер життя, а також відношення до потенційних інвесторів) [238, с. 99];

9) оптимальності (відображає можливість вибору декількох відповідних варіантів для реалізації інвестиційної діяльності) [238, с. 143];

10) радикальності (передбачає отримання економічного прибутку від використання ресурсної бази і інвестиційних можливостей) [129];

11) регіональної спеціалізації (соціально-економічна специфіка регіону, що визначається статистичними показниками та даними наукових розвідок) [129];

12) сукупної оцінки ефективності інвестування (зміст технічних, організаційних і соціальних результатів, які залежать від різних умов функціонування держави) [238, с. 837-860].

Основні принципи функціонування ЗВО в Україні визначені ЗУ «Про вищу освіту» [133]:

1. Автономія та самоврядність (передбачає надання прав самостійно вирішувати питання щодо власної діяльності на інституційному рівні через можливі організаційні, академічні, кадрові та фінансові можливості управління);

2. Незалежність провадження освітнього процесу від політичних, релігійних та інших неурядових організацій (полягає в реалізації світського

та наукового підходів до управління та організації освітньо-наукової діяльності в освітньому середовищі вишу);

3. Поділ прав, обов'язків і зони відповідальності засновників ЗВО, його керівників та інших органів влади (забезпечує рівні можливості та функціональні обов'язки серед зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів управління ЗВО);

4. Синергія колегіального управління та управління з широкими управлінськими повноваженнями при персональній відповідальності керівника за результат (реалізує єдиноначальство на умовах виваженого співвідношення теорії, практики та механізмів управління, прийняття відповідних рішень).

Враховуючи загальні принципи інвестування та принципи діяльності вищої освіти, пропонуємо систему принципів організації управління інвестиційною діяльністю для вітчизняних ЗВО:

- динамічність (врахування змінності зовнішніх і внутрішніх факторів управління інвестиційним процесом, темпів економічного розвитку та форм організації наукової та освітньої діяльності в сучасних умовах);

- інтегрованість (системний підхід між управлінням ЗВО та його окремими напрямками діяльності, зокрема інвестиційним);

- ефективність (обґрунтованість прийняття певних управлінських рішень та орієнтація на врахування довгострокових потреб внутрішніх суб'єктів управління інвестиційною діяльністю, аніж зовнішній);

- перспективність (взаємоузгодженість законодавчих актів із статутними документами ЗВО, які визначають місію, завдання та напрями діяльності, орієнтованість на перспективний розвиток);

- планування (визначення власної ресурсної бази, прогнозування ризиків і подальших інвестиційних перспектив, а також окреслення об'єктів і напрямів діяльності, які потребують залучення інвестиційної підтримки);

- самоврядність (прийняття рішення щодо інвестиційної діяльності, враховуючи свої потреби, ресурси та можливості використання інвестиції);



- реалістичність (інвестиційна діяльність повинна бути спланованою, реалістичною в досягненні поставлених завдань і мети, враховуючи всі фактори, із можливою чи розробленою системою оцінки результатів);

- результативність (умова чіткого розуміння відповідальності кожного суб'єкта організації управління інвестиційною діяльністю за свій внесок у загальний процес та прийняття управлінських рішення).

Запропоновані в межах цього дослідження принципи організації управління інвестиційною діяльністю для вітчизняних ЗВО репрезентуємо в Рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Принципи організації управління інвестиційною діяльністю для вітчизняних ЗВО**

Джерело: складено автором.

В умовах всебічної трансформації вищої освіти є потреба пошуку ефективних методів управління як галуззю загалом або її інституціями, так і їх внутрішніми напрямками діяльності зокрема. На нашу думку, важливим елементом для успішного впровадження досліджуваного феномена є вдало підібрані методи управління освітніми інвестиціями.

Під методами управління варто розуміти прийоми, інструменти, способи та принципи адміністративного впливу задля досягнення поставлених завдань. Водночас на методи управління ЗВО або окремі його напрями, зокрема управління інвестиційною діяльністю, беззаперечно впливає співвідношення основних видів економічної діяльності, організаційно-правової форми та форми власності. Нині існує декілька підходів до класифікації методів управління.

За класифікацією О. Харун методи управління поділені за п'ятьма ознаками [210]. У межах нашого дослідження доречною є її класифікація [210, с. 123]. Інтегруємо зазначені методи управління із процесом організаційного управління інвестиційною діяльністю ЗВО (Табл. 2.3):

*Таблиця 2.3*

**Інтеграція загальних методів управління із процесом організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО**

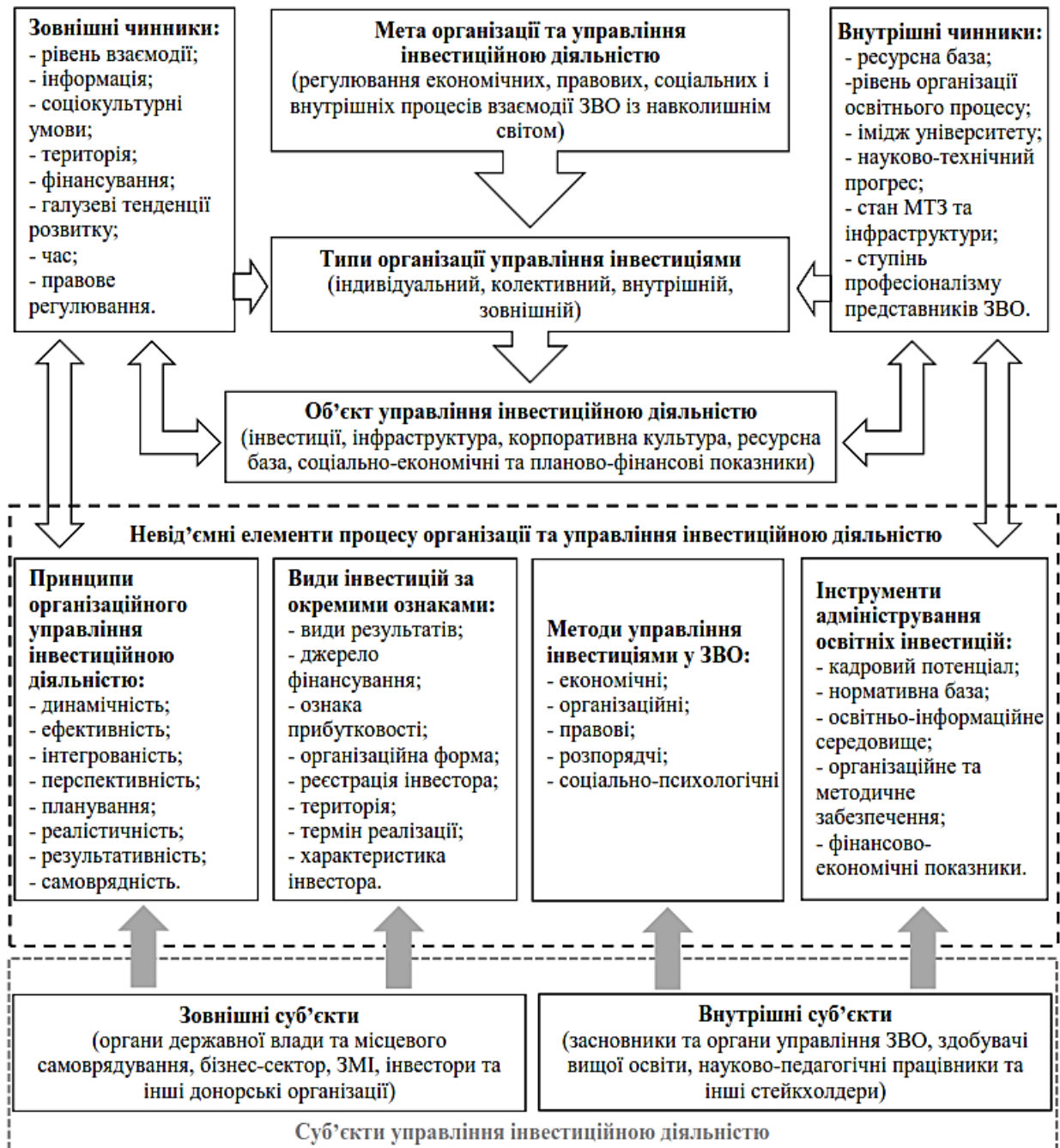
Назва методу	Опис у призмі досліджуваного феномена
Економічні	збалансована планово-економічна діяльність і реалізація інвестицій зважаючи на види та суб'єкти управління
Організаційні	створення умов і реалізація аналітичної, договірної, звітної та поточної сфери діяльності ЗВО, враховуючи принципи організаційного управління інвестиціями
Правові	дотримання чинного законодавства, наявність внутрішньої нормативної бази, виконання правових умов інвестування
Розпорядчі	доцільне використання наявних і наданих ресурсів, зважаючи на інструменти адміністрування освітніх інвестицій
Соціально-психологічні	заохочення та соціальна підтримка зацікавлених сторін, реалізація соціальних проєктів для підвищення іміджу, взаємодія з випускниками й територіальною громадою

Джерело: складено автором на основі джерела [210, с. 123].

Висвітлені методи управління відображають в повному обсязі зовнішні та внутрішні можливості ЗВО щодо можливості організації управління інвестиційною діяльністю. Саме тому запропоновані методи є найбільш оптимальними в контексті дослідження. Вони мають пряме співвідношення з

інструментами управління освітніми інвестиціями ЗВО, що дозволяє сформулювати тезу про взаємозв'язок між внутрішніми факторами, методами, інструментами і внутрішніми суб'єктами організації та управління інвестиційними процесами.

На основі проведеного аналізу нами розроблено наступну схему організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО (Рис. 2.5):



*Рис. 2.5. Схема організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО*

Джерело: складено автором.

На цьому етапі дослідження виникає потреба в узгодженні запропонованої схеми організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО та раніше репрезентованої дефініції «механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти». Основною відмінністю системи організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО та визначеними механізмами управління інвестиційною діяльністю вищої освіти є їх рівні. Розроблена автором система організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО – інституційна. Вона побудована з урахуванням специфіки освітнього середовища закладу освіти. Водночас механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти визначають загальну структуру, правові норми, методи, інструменти та принципи управління нею в галузі вищої освіти загалом.

Варто зауважити, що такі ознаки, як «визначена структура», «сукупність правових норм», «методи, принципи, інструменти комплексного управлінського впливу», «регулювання процесів», що визначають механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти, є невід’ємними елементами запропонованої автором системи або чинниками, які впливають на процес організації управління освітніми інвестиціями.

Окреслена схема містить усі перелічені елементи управління інвестиційною діяльністю ЗВО та відображає взаємозалежність зовнішніх чинників із принципами організаційного управління, оскільки на них впливають зовнішні обставини, у яких перебуває ЗВО. Паралельно відбувається взаємозалежність внутрішніх чинників з інструментами адміністрування, оскільки саме внутрішні чинники, роль керівника та його управлінські рішення є основоположними для наявності та використання зазначених інструментів. Об’єкти управління інвестиційною діяльністю визначають за допомогою мети, типів, зовнішніх і внутрішніх чинників. Зауважимо, що саме від обраного об’єкту управління інвестиційною діяльністю ЗВО залежить роль суб’єктів управління та використання невід’ємних елементів процесу.

Так, окреслені автором невід’ємні елементи складають 3 науково-організаційні умови управління інвестиціями в ЗВО:

- *комунікаційна* (координація обміну інформації між суб’єктами управління інвестиційною діяльністю ЗВО й окреслення кола їх повноважень);

- *організаційна* (встановлення оптимальних принципів, методів та інструментів організації управління освітніми інвестиціями, визначення об’єкту й типу управління інвестиційною діяльністю ЗВО);

- *ресурсна* (передбачення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на процес організації та управління інвестиційною діяльністю, ефективний розподіл ресурсів, адекватний цілям і завданням забезпечення результативної інвестиційної дальності у ЗВО).

Сутність вищевикладеного полягає в потребі моделювання складових процесу організації управління освітніми інвестиціями ЗВО, що обумовлює розв’язання цього питання у п. 2.3.

### **2.3. Моделювання складових процесу організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти**

Розвиток вищої освіти можливий за умови підвищення рівня конкурентоспроможності серед ЗВО. Саме це зумовлює необхідність створення інноваційних дієвих моделей управління освітою, її інститутами й окремими напрямками діяльності. Неefективна інвестиційна політика в галузі вищої освіти наприкінці ХХ ст. створила всі необхідні умови для гальмування розвитку сфери освіти, як наслідок – у більшості ЗВО досі функціонують пострадянські підходи до управління.

Водночас Департамент управління справами ветеранів Сполучених Штатів Америки у своєму посібнику «Project Management Guide» [255] (Додаток Ж) визначає, що життєвий цикл програми (інвестицій) складається

з п'яти кроків: визначення концепції, розробка концепції, конструювання системи, її розробка й тестування, упровадження та функціонування. Також між кожним із кроків існує система погодження окремих складових або процесів, які впливають на реалізацію програми (інвестицій) [255, с. 31-67].

Окрім того, популярним методом управління інвестиціями та проєктами також вважають PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) [277, с. 1] (Додаток З). Цей метод структурований завдяки управлінню проєктом незалежно від його типу в контрольованому середовищі з використанням інформаційних технологій і систем [277, с. 1].

Однак, не дивлячись на відсутність державних моделей організаційного управління інвестиційною діяльністю ЗВО та успішне функціонування різноманітних зарубіжних методів управління, у вітчизняній науковій площині існують розроблені авторські моделі щодо інвестування у сферу освіти загалом. Так, наприклад, інвестиційна система й управління інвестиційними процесами у сфері освіти України запропонована Т. Яровенко. Дослідивши цю систему [221, с. 267] (Додаток К) у сфері вітчизняної освіти, робимо висновок, що вчена поділяє її на блоки: організаційний; суб'єктивно-об'єктивний; характеристики та параметри інвестицій; розвитку й управління. Запропонована дослідницею система є логічною, усі блоки між собою взаємопов'язані, визначають ресурси, форми, якість, методи, рівні й інші характеристики інвестицій у сфері освіти. Нам імпонує згадана система [221, с. 267], оскільки вона визначає багаторівневий механізм інвестування у сферу освіти загалом. У межах нашого дослідження є потреба в побудові універсальної моделі управління інвестиційною діяльністю саме ЗВО та визначення її складників, що можуть бути основою для розвитку освіти на всіх рівнях управління нею за висхідним принципом.

За роки незалежності в українському просторі вищої освіти не створено чіткої для освітнього середовища ЗВО моделі управління освітніми інвестиціями або окремими складовими саме цього процесу, які б забезпечили впорядкування процесу управління ними, взаємодію учасників,

зниження ресурсних витрат, поліпшення фінансово-економічних показників, залучення стейкхолдерів до процесу організації, управління, реалізації та контролю інвестування у ЗВО. З одного боку, відсутність чіткої моделі дозволяє ЗВО реалізувати принцип автономності в управлінні власним майном і коштами, а з іншого – створює додаткові перешкоди: підготовка специфічної бухгалтерської звітності, труднощі в комунікації з іноземними партнерами та органами влади тощо.

Тому пропонуємо модель управління інвестиційними процесом ЗВО поділити на наступні складові та зобразити їх у вигляді певного циклу (Рис. 2.6):



**Рис. 2.6. Модель управління інвестиційними процесом ЗВО у циклічному вигляді**

Джерело: розроблено автором.

У межах нашого дослідження розберемо кожен із запропонованих складових організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО як окремого елементу цілісної моделі.

Першою в цій моделі управління інвестиціями у ЗВО є *організаційно-підготовча складова*.

Важливою умовою для окресленої складової є розуміння менеджментом ЗВО потреби в розвитку через стійкі зміни на ринку освітніх послуг або технологічних умов для подальшої діяльності. Саме розуміння необхідності організаційних змін призводить до зародження ідеї реалізації інвестиційної діяльності. Із цієї причини організаційно-підготовча складова передбачає прийняття управлінських рішень щодо вивчення стану ресурсів ЗВО та їх раціонального використання, збору інформації серед стейкхолдерів, аналізу подібних практик в інших вітчизняних або іноземних вишах.

Визначення стану ресурсного забезпечення освітнього середовища та пошук подібних практик в інших ЗВО інвестиційної діяльності дає можливість охарактеризувати зовнішні та внутрішні чинники, що надалі впливатимуть на організаційне управління інвестиційними процесами в ЗВО.

Збір інформації серед стейкхолдерів має забезпечити виявлення слабких місць ЗВО, освітніх послуг, продуктів або інфраструктурних об'єктів, які варто модернізувати. Водночас збір інформації забезпечує визначення як потенційних суб'єктів управління інвестиційною діяльністю ЗВО, які зацікавлені та будуть долучатися до процесів обговорення, розробки, управління та реалізації інвестицій в ЗВО, так і об'єктів управління освітніми інвестиціями (інвестиції, інфраструктура, корпоративна культура, ресурсна база, соціально-економічні та планово-фінансові показники), які потребують додаткової підтримки або ресурсів. Враховуючи визначені на цьому етапі чинники, суб'єкти і об'єкти організації управління інвестиційною діяльністю сприяють обранню типу управління освітніми інвестиціями ЗВО, який знаходить своє відображення в концептуальній складовій.

Наступним важливим етапом організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО є *концептуальна складова*. Основна мета цього етапу полягає



у створенні певної концепції або проєкту, який являє собою постановку загальної мети, визначає нормативно-правову готовність ЗВО до інвестиційної діяльності, передбачає ризики та пропозиції щодо вирішення потреб в інвестиціях і т. д. Концептуальна складова відповідає за реалізацію організаційного та методичного забезпечення як інструменту адміністрування інвестицій і принципів управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Концептуальна складова освітнього інвестування включає в себе мету інвестування, перелік зацікавлених осіб, пропозицій вирішення порушених питань та обов'язково попередні результати інвестування. Так, наприклад, IT-HUB Coworking Державного університету економіки та технологій, який було відкрито в межах реалізації програми соціального партнерства, ми відносимо до одного з видів освітнього інвестування з метою створення «формату "гнучких офісів" для навчання і роботи, проведення зустрічей, конференцій і тренінгів» [68].

Акцентуємо на тому, що мета організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО та мета інвестицій у межах конкретної концептуальної пропозиції (проєкту) ЗВО є принципово різними поняттями. У першому випадку мета визначає цілісний процес управлінської діяльності в конкретному напрямі функціонування ЗВО, а в другому – на що спрямовано інвестиції.

Представлена складова відіграє важливу роль у нормативно-правовому забезпеченні ЗВО щодо можливості участі в інвестиційній діяльності. Важливою умовою для інвестування та управління цим процесом є наявність закріплених можливостей у статутних або інших нормативних документах університету. Організація управління інвестиціями, зокрема освітніми, має бути чітко унормована на рівні ЗВО, оскільки інвестиції як процес складної взаємодії різноманітних структур і сфер функціонують у межах власних галузевих або міжгалузевих зв'язків. Нормативна база є одним із важливих інструментів управління інвестиційними процесами ЗВО, який може

впливати як на концептуальні основи, так і на процесуальні особливості норм права.

Зупинімося докладніше на визначенні ризиків інвестування у ЗВО. Процес організації та управління будь-якою діяльністю, зокрема у вищій освіті, передбачає потребу у прогнозуванні ризиків і загроз, які можуть впливати на подальші результати діяльності. Завчасна оцінка ризиків інвестиційної діяльності у ЗВО дозволяє передбачити необхідні заходи задля їх попередження або оперативного вирішення в майбутньому, а також допомагає ЗВО як суб'єкту ринку освітніх послуг враховувати нові тенденції.

Вважаємо, що найбільшою проблемою управління ЗВО є нестача досвіду прогнозування ризиків і потреб. Організації інвестиційної діяльності ЗВО не є виключенням. Здебільшого задля прогнозування діяльності вишу або окремого його напрямку використовують статистичні показники. Однак організація та управління інвестиційною діяльністю ЗВО передбачають насамперед перспективне планування, яке враховує потреби, ресурси й обов'язково ризик.

У науковій праці [263] колектив авторів пропонує власний підхід до прогнозування кризових явищ й загроз в управлінні закладом освіти, який враховує різноманітні чинники та сприяє використанню формально визначених прогнозів для розвитку [263, с. 35]. На їхню думку освітнє середовище включає в себе різні економічні, політичні та соціальні інститути, що сприяють формуванню таких підсистем управління ризиками та кризами закладів освіти, зокрема вищої [263, с. 35-36]:

- інформаційна (прорахунок можливих проблем, ризиків і загроз у різному часовому діапазоні);
- технологічна (забезпечення функціонування всіх основних і дотичних структур до освітнього процесу);
- управлінська (об'єднання та координація інформаційної і технологічної підсистем) [263, с. 35-36].

На концептуальній складовій умовою для ефективного управління інвестиціями ЗВО є врахування всіх ризиків, загроз і можливостей. На нашу думку, вдалим алгоритмом визначення слабких і сильних сторін, можливостей, загроз і ризиків на всіх етапах провадження інвестиційної діяльності або окремих інвестиційних проєктів у ЗВО є SWOT-аналіз.

Із другої половини ХХ ст. й донині SWOT-аналіз широко застосовується в управлінській діяльності для стратегічного планування з метою визначення основних: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз або ризиків (Threats) [200, с. 66]. Здійснимо SWOT-аналіз можливості інвестиційної діяльності ЗВО на прикладі Криворізького державного педагогічного університету [79] (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**SWOT-аналіз можливості інвестиційної діяльності ЗВО на прикладі  
Криворізького державного педагогічного університету**

<p><b>Сильні сторони (Strengths):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність перспективного плану розвитку університету до 2027 р.;</li> <li>- єдиний педагогічний ЗВО в Дніпропетровській області;</li> <li>- розвинена соціальна база;</li> <li>- підготовка фахівців за більше 50 освітніми програмами.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони (Weaknesses):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- орієнтація на регіональне соціальне замовлення фахівців певної галузі;</li> <li>- відсутність широкої системи рекламування університету;</li> <li>- недостатньо розвинене цифрове освітнє середовище.</li> </ul>
<p><b>Можливості (Opportunities):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- розвитку міжнародного партнерства;</li> <li>- подальшої модернізації МТЗ та інфраструктури;</li> <li>- поліпшення системи освітніх послуг і відкриття нових освітніх програм;</li> <li>- надання додаткових платних послуг;</li> <li>- залучення нових стейкхолдерів до управління ЗВО.</li> </ul>	<p><b>Ризики (Threats):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недосконалість чинного законодавства у сфері освіти;</li> <li>- погіршення іміджу університету через суб'єктивні фактори;</li> <li>- соціально-демографічні зміни, які призвели до зменшення кількості здобувачів вищої освіти;</li> <li>- підвищення рівня конкуренції серед галузевих університетів;</li> <li>- не бажання засновника ЗВО підтримувати його ідеї.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [79].

На підставі проведеного SWOT-аналізу інвестиційних можливостей Криворізького державного педагогічного університету робимо висновок, що сильних сторін у закладу більше, ніж слабких, тому перелічені можливі ризики здебільшого залежать не від закладу освіти, а від зовнішніх обставин. Отже, проаналізований ЗВО має досить високий інвестиційний потенціал.

Концептуальна складова організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО передбачає створення моделі, яка містить ідейну основу, організаційне та методичне забезпечення, визначає ризики та реалізує принципи організаційного управління інвестиційними процесами. Можливості інвестиційної діяльності ЗВО провадять через принципи організації управління інвестиційною діяльністю для вітчизняних ЗВО, враховуючи: мету інвестування; організаційне, нормативно-правове та методичне забезпечення ЗВО; визначені ризики за допомогою SWOT-аналізу.

Розглянувши концептуальну складову, перейдімо до *технологічної складової*. Вона має тісний взаємозв'язок із невід'ємними елементами процесу організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО, оскільки визначає основні інструменти адміністрування освітніх інвестицій, які необхідні для подальшої їх реалізації.

Першим важливим етапом технологічної складової для здійснення організаційного управління інвестиціями ЗВО є визначення відповідальних осіб за інвестиційну діяльність (відображає структуру управління, за якою є відповідальний виконавець, спеціально створений структурний підрозділ, група, команда або утворений колегіальний орган управління, який у процесі реалізації інвестиційної діяльності забезпечує цільове використання наданих ресурсів, ефективно розподіляє ролі та вирішує інші нагальні питання).

На технологічному етапі визначення відповідальних за реалізацію інвестиційної діяльності, незалежно від організаційної форми у ЗВО, передбачає побудову ефективної команди, управління нею та делегування

керівних повноважень. Важливими є побудова стійких кроссекторальних зв'язків і визначення ролей між усіма залученими від ЗВО до реалізації інвестицій задля досягнення ефекту під час можливої взаємодії. На цьому етапі є 2 можливі підходи до організації управління інвестиційною діяльністю: формалізований (об'єднання групи людей відповідальних за інвестування) і відповідальний (підбір команди однодумців, які відповідатимуть за інвестиційну діяльність та нести відповідальність за її виконання, як на пряму управління ЗВО).

Порівнюємо звичайну групу з організованою командою для реалізації інвестиційної діяльності у ЗВО (Табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Порівняння групи й організованої команди для реалізації інвестиційної діяльності у ЗВО**

Критерії порівняння	Група людей	Організована команда
Мета	не пов'язані між собою особи, які виконують завдання керівника	пов'язані між собою особи, які мають колективну мету та виконують завдання керівника за допомогою комунікації
Розподіл функцій	не чіткий розподіл функцій, що відбувається в процесі роботи	функції та повноваження кожного члена команди попередньо визначені
Обов'язки	випадкові тимчасові взаємозв'язки задля виконання завдання	наявність стійких зв'язків і взаємозалежності від виконання покладених обов'язків
Відповідальність	відповідальність відсутня або несе її виключно керівник	персональна відповідальність кожного за власну роботу і колективна відповідальність за результати реалізації інвестицій перед стейкхолдерами

Джерело: складено автором.

У цьому випадку необхідно зауважити, що побудова команди та її комунікація залежить саме від менеджменту ЗВО, адже керівник приймає

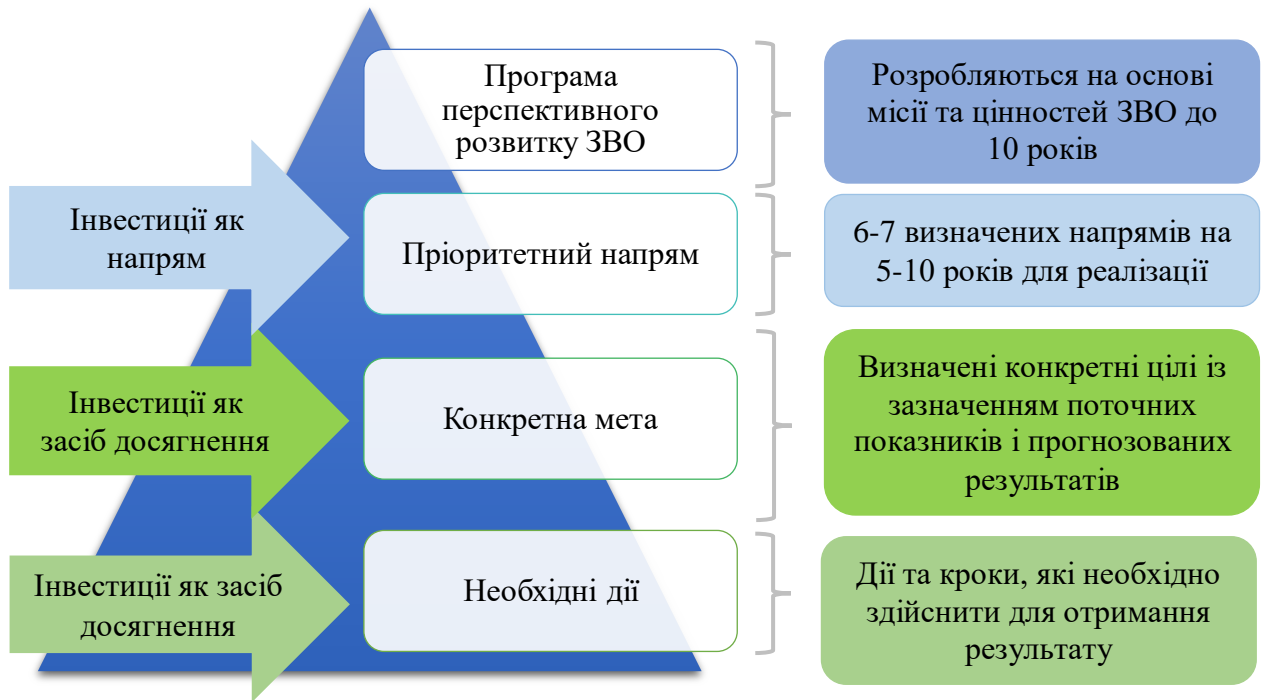
відповідне управлінське рішення щодо реалізації інвестиційної діяльності, організаційних перетворень і призначення відповідальних. Тому, на нашу думку, принципово важливим в управлінні освітніми інвестиціями ЗВО є не створення окремих структур, які займають інвестиційною діяльністю, а побудова ефективної команди однодумців, що будуть пов'язані між собою стійкими взаємозв'язками, колективною відповідальністю і прагненням реалізовувати інвестиції у ЗВО. Також цей етап реалізує кадровий потенціал ЗВО як інструменту адміністрування освітніх інвестицій.

Другим етапом реалізації технологічної складової запропонованої моделі організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО є проведення сесій зі стратегічного планування задля залучення інвестицій. Його основним завданням є аналіз актуальних обставин, які визначають мету та завдання освітнього інвестування надалі, а також передбачають налагодження різноманітних механізмів у процесі реалізації інвестиційної діяльності.

Освітнє інвестування у стратегічному плануванні має бути суголосним або співзалежним із перспективним чи стратегічним планом розвитку закладу освіти, оскільки цей документ встановлює пріоритетні напрями та цілі задля забезпечення системного процесу розвитку ЗВО, а також реалізації його статутних завдань. Відобразимо взаємозв'язок між інвестиційною діяльністю та перспективним плануванням розвитку ЗВО загалом у Рис. 2.7.

Результатом стратегічного планування організації та управління інвестиціями ЗВО має стати конкретний план дій, який дозволить ЗВО розв'язати поставлені завдання та досягнути запланованих цілей. Планування організації, реалізації та управління інвестиційною діяльністю може мати декілька варіантів, серед яких:

- загальний план [200, с. 67],
- календарний план [215, с. 69],
- таблиця Ганта [119, с. 521],
- матриця Ейзенхауера [72, с. 291].



**Рис. 2.7. Взаємозв'язок між інвестиційною діяльністю та перспективним плануванням розвитку ЗВО**

Джерело: складено автором.

Спільним для всіх запропонованих варіантів є визначення етапу, виду діяльності та встановлення термінів виконання, однак лише загальний план передбачає визначення відповідальних за певні організаційні й адміністративні процеси.

Стейкхолдери ЗВО, зокрема менеджмент, повинні враховувати, що конкретний план дій має передбачати як фінансові, так і не фінансові завдання, які будуть спрямовані на отримання довготривалого ефекту або ефекту через певний час.

Важливим етапом реалізації технологічної складової є публічне обговорення напрацювань і консультації зі стейкхолдерами ЗВО. Проведення публічного обговорення напрацювань є обов'язковим, оскільки основною метою такої форми комунікації є отримання зворотного зв'язку від зацікавлених осіб стосовно реалізації конкретних інвестиційних ініціатив в освітньому середовищі вишу. На нашу думку, публічне обговорення інвестиційних проєктів ЗВО варто проводити через: вивчення громадської

думки (опитування, анкетування), громадське обговорення, електронні консультації або оприлюднення інвестиційних проєктів на вебсайті ЗВО.

Важливим аспектом залишаються консультації із зовнішніми стейкхолдерами, які залучені до управління ЗВО та його інвестиційною діяльністю, зокрема задля врахування пропозицій щодо модернізації окремих складових процесу організації та управління освітніми інвестиціями та їх персональне залучення до процесу інвестування через вкладання ресурсів у ЗВО, аби реалізувати запропоновані інвестиційні проєкти.

З одного боку, технологічна складова відповідає за реалізацію інструментів процесу організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО, визначаючи всі технологічні й організаційно-адміністративні моменти, а з іншого – вона спрямована на вирішення таких управлінських завдань стосовно освітнього інвестування у ЗВО, як:

- 1) аналіз ефективності функціонування закладу освіти та реалізації його інвестиційного напрямку діяльності;
- 2) визначення готовності стейкхолдерів до участі в організації та управлінні інвестиційною діяльністю;
- 3) дослідження основних напрямів інвестиційної діяльності відповідно до перспективного або стратегічного плану розвитку університету;
- 4) оцінка привабливості ЗВО як об'єкта інвестування;
- 5) з'ясування умов та інших обставин, здатних впливати на вирішення питань стосовно інвестиційної діяльності;
- 6) ревізія необхідного обсягу інвестицій та оптимізація структури інвестування в межах освітнього закладу;
- 7) управлінський контроль за реалізацією інвестиційної діяльності.

Загалом технологічна складова передбачає систему функціонування всіх необхідних складників організаційного управління інвестиціями, що між собою мають взаємозв'язки та логічну побудову, враховуючи запропоновані невід'ємні елементи процесу організації управління інвестиційною



діяльністю ЗВО, що мають на меті досягнення результатів управління та інвестування.

*Реалізаційна складова* організації та управління інвестуванням у ЗВО передбачає чітко визначену сукупність дій, що відповідають за ефективне та безпосереднє впровадження інвестицій. Реалізаційна складова пов'язана з управлінською діяльністю і спрямована на досягнення цілей із використанням запропонованих автором методів управління інвестиціями у ЗВО та вираховуванням видів інвестування за окремими ознаками.

У процесі реалізації інвестиційної діяльності важливу роль відіграють методи управління інвестиціями у ЗВО, які обрав керівник. Значним є гармонійне та пропорційне використання економічних, організаційних, правових, розпорядчих і соціально-психологічних методів, оскільки їх впровадження стосується внутрішніх суб'єктів управління інвестиційною діяльністю освітнього середовища ЗВО, до яких відносимо здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників, органи управління ЗВО тощо.

Важливим елементом реалізаційної складової є вид інвестування, який не залежить, як правило, від ЗВО або його менеджменту. Насамперед вид інвестування залежить від взаємодії зі стейкхолдерами під час технологічної складової. Саме успішна комунікація з окремими стейкхолдерами, як-от: донорські та неурядові організації, органи влади або бізнес-сектор, – може їх зацікавити щодо вкладання ресурсів у розвиток освітнього середовища та зробити їх потенційним зовнішнім суб'єктом управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Розгляньмо наступну складову процесу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО – *моніторингову*. Моніторингова складова передбачає наявність системи спостереження, аналізу та контролю якості за інвестиційної діяльності в освітньому середовищі.

Вона має забезпечувати отримання проміжних результатів від організації, управління та реалізації інвестиційної діяльності в освітньому середовищі ЗВО. На нашу думку, отримання проміжних результатів можна

здійснювати за допомогою збалансованої моделі. Збалансована модель як система показників передбачає 4 аспекти: «клієнти та послуги, персонал, підвищення операційної ефективності, фінансові результати» [100, с. 20-21].

В процесі організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО кожен із перелічених аспектів показника передбачає (Рис. 2.8):



*Рис. 2.8. Збалансована модель системи показників*

Джерело: складено автором на основі [100, с. 20-21].

Збалансована модель фактично відображає модернізацію кадрової політики ЗВО за допомогою персоналу, підвищення рівня соціальної активності й іміджу вишу завдяки клієнтам і послугам, поліпшення фінансово-економічних показників через фінансові результати, удосконалення організаційних аспектів управління освітнім середовищем через внутрішні процеси.

Проміжні результати організації та управління інвестиційною діяльністю створюють основу для корегування конкретного плану дій, що був затверджений на технологічному етапі. Нові управлінські рішення стосовного інвестування у ЗВО залежатимуть від проміжних результатів,

постійної комунікації зі стейкхолдерами, наявних зовнішніх і внутрішніх факторів на цьому етапі.

Моніторингова складова, окрім визначення проміжних результатів організації та управління інвестиційним процесами освітнього середовища вишу, передбачає контроль за реалізацією інвестиційним напрямом ЗВО загалом. У цьому випадку контроль варто розуміти як цілісний процес, що здійснюється із метою визначення та забезпечення ефективного функціонування системи інвестиційної діяльності.

Основними компонентами, які стосуються контролю за реалізацією інвестиційної діяльності й управління нею в ЗВО, є: взаємодія із внутрішніми стейкхолдерами, визначення нових ризиків і їх попередження, інструменти та заходи контролю, комунікація із зовнішніми стейкхолдерами, освітнє середовище як цілісна система.

Контроль відіграє важливу роль в організації управління освітніми інвестиціями вишу, оскільки є його обов'язковим елементом, що має на меті забезпечення оптимального функціонування інвестиційної системи ЗВО та співвіднесення очікуваних і реальних результатів інвестування.

Моніторингова складова фактично передбачає перебіг, який втілюють задля визначення стану реалізації інвестиційних процесів та управління ними з метою визначення нових потенційних проблем або ризиків, що можуть з'явитися під час цих процесів. Головною умовою для успішного впровадження моніторингової складової, на нашу думку, має бути регулярний характер оцінювання вже досягнутих результатів. Ця умова дає можливість приймати відповідні управлінські рішення задля усунення виявлених відхилень, корегування подальших дій і залучених ресурсів із метою реалізації інвестиційної діяльності ЗВО.

*Завершальна складова* освітнього інвестування ЗВО передбачає підготовку звітної документації та визначення результатів, які були досягнуті в процесі організації управління інвестиціями. Звітна документація є основним моніторинговим і контрольним документом для стейкхолдерів, які

беруть участь в управлінні ЗВО. Адже роль кожного із суб'єктів управління інвестиційною діяльністю може бути різна, а участь стейкхолдерів в керівних процесах та організаційних перетвореннях є пропорційною.

Підготовка звіту базується на нормативній базі ЗВО й інвестиційних документах (перспективний план розвитку ЗВО, фінансово-економічні та статистичні звіти, інвестиційні проекти, накази і т. д.). Його основу складає інформація щодо використання методів та інструментів управління, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, досягнення поставлених цілей, основних відхилень і можливих ризиків, очікуваних і реальних результатів, ролі та участі кожного суб'єкта управління інвестиційною діяльністю тощо.

Необхідно звернути увагу на визначення результатів інвестиційної діяльності та управління нею. Для кожної сфери інвестиційної діяльності є стандартний перелік показників або критеріїв, за якими можна оцінити її результати. Нині оцінка інвестицій та інвестиційних проектів охоплює чотири основні критерії: «внутрішні норми рентабельності, індекс прибутковості, термін окупності та чиста приведена вартість» [187, с. 37]. Проте, зазначені критерії враховують виключно фінансові показники та відображають інвестиційні процеси, що мають на меті отримання економічної вигоди, а галузь вищої освіти та її інституції перш за все реалізують соціальну місію і зорієнтовані на інвестування, яке матиме соціальний ефект.

На нашу думку, оптимальним засобом визначення результатів освітнього інвестування у ЗВО можна вважати систему SMART, яка передбачає, що результати інвестиційної діяльності мають бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), завершеними (Achievement), реальними (Relevant), часовими (Time). Система оцінки результатів SMART дозволяє об'єктивно визначити показники реалізації інвестиційної діяльності, адже освітні інвестиції в цьому випадку розглядають, як кількісні та якісні результати, що мають певну вимірювальну систему. Їх досягають у процесі впровадження за певний проміжок часу.

Водночас завершальний етап має передбачати планування подальшої інвестиційної діяльності. Інвестиційна діяльність ЗВО є циклічним процесом, тому завершення певного етапу або інвестиційного проєкту має закласти підґрунтя для встановлення нових взаємозв'язків зі стейкхолдерами та зовнішніми зацікавленими суб'єктами управління освітніми інвестиціями вишу, підвищення рівня надання освітніх та освітньо-наукових послуг, підтримки в належному стані впроваджених інвестицій, пошуку нових ресурсів, реалізації перспективного або стратегічного плану розвитку ЗВО.

Підсумовуючи зауважимо, що успішність кожної із запропонованих складових моделі процесу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО залежить від її мети і наявності концептуальної моделі, визначення ризиків і побудови ефективної команди для реалізації інвестицій, постійний моніторинг і контроль, перевірка результатів і дотримання системи організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, що запропонована в межах цього дослідження. Усі репрезентовані складові моделі розташовані в логічній послідовності: від ідеї інвестиційної діяльності до аналізу результатів цієї управлінської діяльності, – доповнюючи одна одну та маючи тісні взаємозв'язки.

#### **2.4. Взаємодія державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти**

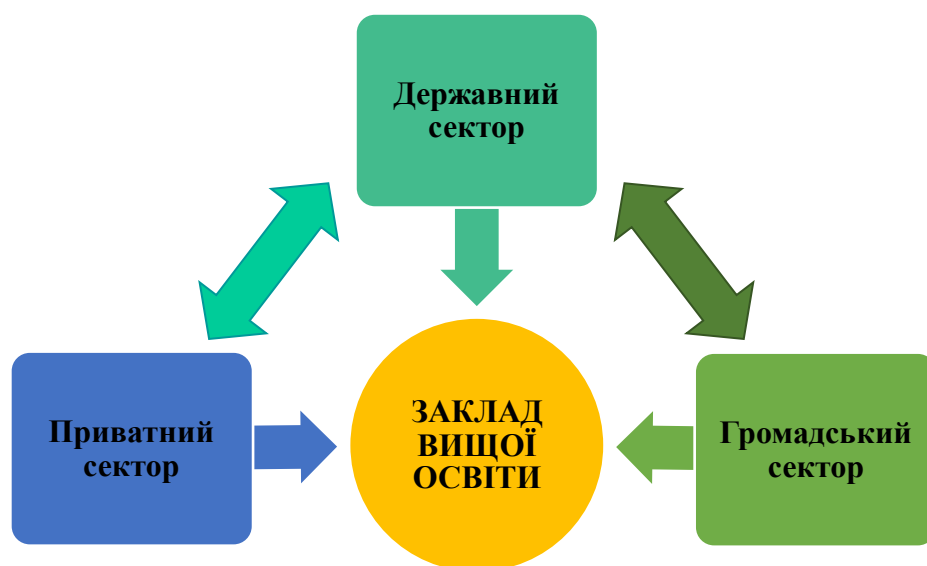
Важливим етапом реалізації основних принципів та ідей сучасної освіти є побудова ефективної взаємодії різних державних, приватних і громадських інституцій. Одними із засадничих принципів функціонування вітчизняного освітнього простору є «державно-громадське партнерство» та «державно-приватне партнерство» [156]. На нашу думку, партнерство в освітньому середовищі як концептуальна ідея визначає рівність різних соціальних груп у процесах, пов'язаних із системою, і можливість побудови

економічних, культурних, політичних, соціальних і технологічних взаємин закладу освіти з бізнес-сегментом, неурядовим сектором, органами влади й територіальною громадою.

Так, О. Гончар розглядає поняття «державно-громадське управління» під кутом філософії освіти, оскільки, на його думку, «без здатності до взаємодії матерія не могла б існувати» [35, с. 11]. Отже вважаємо, що дослідник розкриває ідею співзалежності функціонування систем держави й суспільства, що сприяє вивчення потреб в системі освіти та їх задоволення.

Насамперед концепція взаємодії державних, приватних і громадських інституцій у системі освіти полягає в постійній комунікації та моніторингу громадської думки задля об'єктивного визначення рівня якості функціонування системи загалом, окремих її галузей або їх напрямів, зокрема інвестиційної діяльності. Серед основних бар'єрів для побудови ефективної взаємодії між державою, бізнесом, громадськістю та ЗВО є високий рівень бюрократії в державних структурах, правові колізії та низький рівень усвідомлення взаємної вигідності кроссекторального партнерства.

Схематично відобразимо взаємозв'язок ЗВО з різними секторами економіки (Рис. 2.9) та здійснимо аналіз можливого партнерства між сектором і ЗВО задля організації управління освітніми інвестиціями.



*Рис. 2.9. Взаємозв'язок ЗВО з різними секторами економіки*

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо взаємодію ЗВО з державним сектором, який представлений органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Для визначення можливості взаємодії ЗВО з державними органами влади здійснимо аналіз Положення про Міністерство освіти і науки України [144], як ЦОВВ, що регулює та впроваджує «державну політику у сферах освіти і науки, наукової, науково-технічної діяльності, інноваційної діяльності в зазначених сферах, трансферу (передачі) технологій» [144]. Відповідно до Положення [144] МОН України: бере участь у міжнародних проєктах, конкурсах, грантах і вносить пропозиції щодо участі в інвестиційних проєктах, забезпечує виконання міжнародних угод у частині обліку науково-дослідницької діяльності, здійснює нормативне забезпечення та методичний супровід закладів освіти та їх керівників, розробляє перспективні напрями розвитку вищої освіти та сприяє розвитку «національної інноваційної системи».

Отже робимо висновок, що на МОН України покладено обов'язки щодо побудови сприятливого інвестиційного клімату в галузі освіти, а також сприяння провадженню інвестиційної діяльності на високому рівні за посередницької участі держави.

Наприклад, інвестиційний проєкт «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів» [241], що реалізується Міністерством освіти і науки України. Основна мета проєкту полягає в підтримці галузі вищої освіти та її інфраструктури, забезпеченні високої якості надання освітніх послуг і розвитку системи прозорості в управлінні освітнім середовищем ЗВО. Організаційною формою освітнього інвестування зазначеного проєкту є грант із міжнародною формою фінансування. В основу проєкту покладено підтримку вітчизняних ЗВО за наступними напрямками [120]:

- всебічна інвестиційна підтримка ЗВО, які за рахунок реалізації цільових показників діяльності мають високий рівень ефективності процесу управління;

- підтримка ЗВО, які перебувають у процесі реорганізації з метою поліпшення організації надання освітніх послуг;
- цифрова трансформація ЗВО через оновлення освітньо-інформаційного обладнання та впровадження цифровізації в процеси управління, навчання, виховання та розвитку [120].

Не зважаючи на те, що переважна більшість ЗВО належить до державної форми власності, існує тісний зв'язок між територіальною громадою, органами місцевого самоврядування та ЗВО. На нашу думку, ЗВО є своєрідним містоутворюючим чинником, оскільки територіальна громада продовжує розвиватися за умови наявності молоді, осередків здобуття освіти та бізнес-сектору. Саме тому між органами місцевого самоврядування та ЗВО існують багатоманітні форми взаємодії в різних галузях і сферах.

Взаємозв'язок органів місцевого самоврядування із ЗВО передбачає реалізацію законодавства у сфері землевпорядкування, містобудування та благоустрою, співпрацю в розвитку освітнього простору на локальному рівні, розширення баз практичної підготовки за рахунок місцевого бізнесу для всебічної підтримки як здобувача вищої освіти, так і місцевого бізнес-сектору тощо. Не виключенням є залучення ОМС до роботи наглядової ради ЗВО, вирішення актуальних питань життєдіяльності освітнього простору ЗВО та реалізації спільних ініціатив, проєктів, грантів.

Для прикладу, у місті Кривому Розі виконком міської ради налагоджує співпрацю з представниками муніципалітету міста Еспоо (Фінляндія) [194], одним із пріоритетних напрямів співпраці визначено науково-практичні проєкти, для реалізації яких залучають місцеві ЗВО. Завдяки встановленому партнерству «Metropolia UAS cooperation with Kryvyi Rig higher education institutions» [194] відбувається синергія задля методичної підтримки обміну досвідом між українськими ЗВО та фінськими школами; упровадження їх практики в розвиток освітнього середовища та її інтерпретації в українських реаліях; сприяння академічній мобільності здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників. Організація управління інвестиційною



діяльністю ЗВО в межах співпраці з фінським муніципалітетом інтерпретується як програма з міжнародною підтримкою.

Яскравим прикладом взаємодії між засновником і ЗВО є проєкт «З Києвом і для Києва», який реалізується Київським університетом імені Бориса Грінченка [192]. Київський університет імені Бориса Грінченка є закладом вищої освіти комунальної форми власності, який у співпраці з Київської міською державною адміністрацією забезпечує освітні послуги киян. У межах згаданого проєкту [192] всім мешканцям столиці пропонують відвідати різноманітні курси, мовні клуби, творчі зустрічі та гуртки, отримати консультації правників або психологів, долучитися до проведення заходів або концертів на безоплатній основі. Основною метою проєкту є реалізація творчих та особистісних потреб, організація змістовного дозвілля та підвищення рівня соціальної згуртованості серед киян. Цей проєкт реалізується через партисипативний бюджет і програму соціального розвитку за фінансової та організаційної підтримки органу місцевого самоврядування.

Розглянувши взаємодію з державним сектором, перейдімо до аналізу механізмів взаємодії приватного сектору економіки із ЗВО задля організації та управління інвестиційною діяльністю. Останнім часом питання державно-приватного партнерства в системі освіти набуває актуальності. Феномен державно-приватного партнерства у системі вітчизняної освіти є одним із провідних елементів державної освітньої політики.

Погоджуємось з думкою Л. Калініної, що «законодавчі зміни у сфері освіти детермінували практико-орієнтоване завдання для державних партнерів і педагогічної науки» [61, с. 96-97]. Позиція дослідниці обґрунтовує впровадження інноваційних моделей партнерства, партнерської взаємодії, соціальної відповідальності, співробітництва й управління між суб'єктами державно-громадського управління та приватного сектору економіки задля вирішення нагальних освітніх, соціально-економічних та інвестиційних проблем у системі освіти [61, с. 96-97].

Безперечно, що провідна роль у реалізації ідей державно-приватного партнерства належить саме ЗВО, оскільки освітні установи є одними із ключових центрів формування людського й інтелектуального капіталу держави. Можна стверджувати, що державно-приватне партнерство в науковій царині розглядають як механізм взаємного розвитку держави та бізнесу, що сприяє активізації економіки. Саме тому таке партнерство передбачає пошук оптимальних правових та організаційно-педагогічних умов, які сприятимуть об'єднанню спільних зусиль бізнес-сегменту, ЗВО, неурядових організацій, органів державної влади, місцевого самоврядування та впровадженню новітніх кейсів взаємодії задля вирішення нагальних питань галузі вищої освіти.

Окремо зауважимо, що державно-приватне партнерство в галузі вищої освіти, окрім класичного варіанту договірної системи, реалізують в організації управлінні інвестиційною діяльністю ЗВО через такі організаційні види освітнього інвестування: аутсорсинг [40, с. 14-16], грант [1, с. 279], меценатська допомога [73, с. 137], програми [251, с. 177], програми соціального розвитку [138] та фандрейзинг [110, с. 197]. Детальну інформацію про організаційні види освітнього інвестування представлено у п. 2.2.

Успішним кейсом державно-приватного партнерства в галузі вищої освіти вважаємо освітній проєкт «Нова фабрика», що організований МОН України, рядом вітчизняних ЗВО та підприємством «АрселорМіттал Кривий Ріг» [113]. Цей проєкт є галузевою та соціальною інвестиційною діяльністю в галузі вищої освіти на локальному рівні зі змішаною формою фінансування. До основних переваг цього освітнього проєкту віднесемо [112]:

- додаткова стипендіальна підтримка здобувачів вищої освіти, які потрапили до проєкту;
- розвиток міжнародної академічної мобільності;
- підготовка фахівців металургійної сфери за рахунок бізнес-сектору;

- залучення до освітнього процесу провідних закордонних і вітчизняних фахівців-практиків;
- здобуття освіти за спеціальною сертифікатною програмою компанії з отриманням корпоративного документу про навчання;
- працевлаштування на новозбудованій металургійній фабриці;
- розвиток системи дуальної освіти та створення європейським умов праці [112].

До подібних кейсів державно-приватного співробітництва в галузі вищої освіти можна віднести: Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів) з корпорацією «Рошен» [106], Державний університет телекомунікацій (м. Київ) з ТОВ «ЕПАМ СИСТЕМЗ» [195], Ужгородський національний університет (м. Ужгород) з Українсько-австрійським підприємством ТОВ «Фішер-Мукачево» [198], Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ) з Акціонерним товариством «Фармак» [122], Криворізький державний педагогічний університет (м. Кривий Ріг) з Компанією «Метінвест» [207] тощо.

Варто зауважити, що взаємодія ЗВО з державним сектором відбувається на умовах партнерства або підпорядкованості, а взаємодія з бізнес-сектором побудована на умовах державно-приватного партнерства. Так, Ф. Узунов виділяє наступні форми загальної взаємодії держави та бізнес-сектору: «традиційний, інвестиційний та освітньо-науковий» [204, с. 114].

Водночас, В. Жук визначає три вектори розвитку державно-приватного партнерства: «функціональний, галузевий та муніципальний» [52]. Під функціональним вектором дослідник розуміє підтримку та розвиток наукових галузей, які сприяють розвитку економічного та виробничого потенціалу бізнесу, галузевий вектор представлено розвитком певної галузі або сфери людського життя на основі співробітництва, а муніципальний вектор являє собою підтримку розвитку певної громади [52, с. 109-111].

На нашу думку, запропоновані дослідниками форми та вектори розвитку державно-приватного партнерства є доречними, оскільки вони інтерпретують загальні тенденції та принципи його побудови. Однак маємо деякі додаткові зауваги, оскільки проаналізовані вище праці [52; 204] відображають суто економічну сферу державно-приватного партнерства:

- галузь вищої освіти, не дивлячись на активну залученість до ринкових процесів, передусім є соціальною сферою, а тому застосовувати суто економічні показники та принципи до організації управління інвестиційною діяльністю є недоречним;

- організація управління інвестиційною діяльністю в галузі вищої освіти полягає в залученні додаткових ресурсів ЗВО задля реалізації визначеної місії та візії.

Взаємодію держави, ЗВО та бізнес-сектору в організації управління інвестиційною діяльністю в умовах державно-приватного партнерства представимо у Табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Взаємодія держави, ЗВО та бізнес-сектору в організації управління інвестиціями в умовах державно-приватного партнерства**

Форма взаємодії	Опис взаємодії
ЗВО ↔ Держава	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втілення цільових показників ефективності діяльності ЗВО за рік;</li> <li>- стимулювання наукової (науково-технічної, науково-дослідницької) діяльності;</li> <li>- реалізація державної освітньої політики.</li> </ul>
ЗВО ↔ Бізнес-сектор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отримання додаткових матеріальних і нематеріальних ресурсів;</li> <li>- розвиток дуальної освіти;</li> <li>- формування позитивного іміджу;</li> <li>- спільна науково-технічна діяльність задля розвитку освіти та виробництва;</li> <li>- підвищення рейтингових показників.</li> </ul>
Держава ↔ Бізнес-сектор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення умов для отримання податкових пільг за умови систематичної підтримки галузі вищої освіти;</li> <li>- прогнозування ризиків взаємодії з ЗВО;</li> </ul>

*Продовження Таблиці 2.6*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вплив на процеси розподілу фінансування ЗВО за різним видатками;</li> <li>- дослідження соціального замовлення на ринку праці та врахування регіональних особливостей.</li> </ul>
--	--

Джерело: складено автором.

Запропонована таблиця з описом взаємодії держави, ЗВО та бізнес-сектору в організації управління освітніми інвестиціями в умовах державно-приватного партнерства відображає наявні переваги співробітництва між різними суб'єктами, які одночасно є учасниками державно-приватного партнерства й організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Далі зупинімося на можливостях співпраці між ЗВО та неурядовими організаціями, які представляють громадський сектор. В умовах політичної трансформації українського суспільства на шляху демократизації ефективна взаємодія різноманітних державних структур з інститутами громадського сектору відіграє важливу роль.

На думку Є. Хрикова, державно-громадське управління має соціальний аспект, що передбачає зменшення провідної ролі державних органів влади та збільшення участі громадського сектору задля врахування регіональних особливостей розвитку галузі вищої освіти [3, с. 39]. Зрештою, як стійкий суспільно-політичний феномен державно-громадське управління ЗВО має вигляд чітко організованої системи участі держави та громадського сектору в управлінні справами закладу освіти.

К. Власенко, І. Сітак, І. Лов'янова та інші [275] вважають, що неурядові організації є одними з елементів сталого розвитку освітньої галузі. Вони стверджують, що для академічної спільноти громадський сектор є платформою для наукової комунікації, реалізації спільних проєктів і залучення додаткових фінансових ресурсів для проведення наукових досліджень і підтримки публікаційної активності науково-педагогічних працівників [275, с. 1]. Як успішний приклад взаємодії та діяльності

громадського сектору у вищій освіті вони наводять Американську асоціацію університетських професорів (AAUP), яка займається спільним управлінням та дослідженнями у вищій освіті, популяризує внутрішню академічну свободу в освітньому середовищі, розробляє професійні стандарти та підтримує якість освіти у ЗВО [275, с. 2].

Водночас Л. Калініна зауважує, що розвиток активного громадянського суспільства в умовах ринкових відносин «потребує адекватного управління, нових відкритих і демократичних моделей управління, механізмів розподілу коштів, розвитку партнерства з громадськими інститутами задля забезпечення всебічного розвитку особистості, якісної освіти та рівного доступу до неї» [62, с. 82]. Отже, можна стверджувати про пріоритетність державно-громадського управління ЗВО загалом та окремими напрямками, зокрема інвестиційною діяльністю, в умовах активної євроінтеграції задля розвитку освітнього партнерства.

Основу громадського сектору складають суб'єкти з різними організаційно-правовими формами, які визначені чинним законодавством України, а саме: асоціації, благодійні організації, ветеранські організації, громадські об'єднання, кооперативи, міжнародні фонди, наукові фонди, організації роботодавців, професійні спілки, релігійні громади, творчі спілки, торгово-промислова палата й інші. Акцентуємо, що здебільшого ЗВО будують державно-громадське партнерство й управління з громадськими організаціями, міжнародними фондами, організаціями роботодавців і професійними спілками.

Серед прикладів державно-громадської взаємодії в організації управлінні інвестиційною діяльністю ЗВО можна назвати співпрацю Громадської організації «Криворізька фундація майбутнього» з КДПУ. У тісній співпраці було реалізовано соціальний проект «Кімната матері та дитини» [202], що не має аналогів в Україні. У цьому випадку громадське об'єднання підтримало ініціативи для розвитку соціально-молодіжної інфраструктури КДПУ, що сприяє створенню гендерно рівних умов для

поєднання батьківства зі здобуттям вищої освіти, позитивно впливає на імідж ЗВО та самої громадської організації, а також популяризує цей кейс серед інших вітчизняних ЗВО як успішну соціальну практику в освітньому середовищі вищої школи.

Так, як і створення Центру експертизи у гірничо-металургійній галузі на базі Державного університету економіки і технологій (м. Кривий Ріг) у партнерстві з Громадською організацією «Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» [212]. Основною метою відкриття центру є об'єднання закладів освіти і металургійних компаній для спільного використання науково-технічного та ресурсного потенціалу, а також налагодження комунікації між бізнесом, ЗВО, здобувачами освіти й експертами задля розвитку системи якості надання освітніх послуг.

Не можна оминати увагою інститути наглядових рад і дорадництва. Відповідно до статті 37 ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133] наглядова рада ЗВО сприяє «розв'язанню перспективних завдань, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку та здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії закладу вищої освіти з державними органами й органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності й конкурентоспроможності закладу вищої освіти, здійснює громадський контроль за його діяльністю тощо» [133]. Наглядова рада ЗВО складається з представників органів державної влади, бізнес-сектору, науковців і громадськості в рівній пропорційній кількості задля представлення різних соціальних груп та їх інтересів у галузі вищої освіти.

Популярності набуває інститут дорадництва у ЗВО, який реалізується через створення спеціальних робочих і консультативно-дорадчих органів для об'єднання різних соціальних груп при ЗВО задля вирішення актуальних і поточних питань діяльності ЗВО в певній галузі або напрямі управління. Так,

здебільшого у ЗВО створені різноманітні ради роботодавців, асоціації випускників, профорієнтаційні ради, інвестиційні комітети тощо.

Ідея наглядових і дорадчих органів у ЗВО полягає в залученні до управління громадськості з урахуванням їх думки та задля висвітлення діяльності ЗВО в певній територіальній громаді, привнесення змін до організаційних форм внутрішнього управління, сприяння перегляду їх прав та обов'язків. У зв'язку з цим, визначені зовнішні суб'єкти управління інвестиційною діяльністю ЗВО у Рис. 2.5, дуже часто залучаються до участі в робочих і консультативно-дорадчих органах ЗВО задля побудови систематичного кроссекторального партнерства, подальшого лобювання інтересів ЗВО в різних структурах і залучення додаткових ресурсів із метою розвитку освітнього середовища.

Наступним кроком було проведення дослідницької перевірки, мета якої – з'ясування поточного рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Слід зазначити, що під поняттям «готовність суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО» розуміємо інтегральну характеристику особистості, що відображає певний рівень якісних показників (наявність знань, сформованість умінь та навичок) необхідних задля виконання успішних дій під час провадження інвестиційної діяльності ЗВО.

Дослідна перевірка базувалася на методологічних засадах досліджень, що висвітлені у наукових доробках С. Важинського [23], А. Конверського [115], Є. Хрикова [211] та В. Юринця [218]. Проведення дослідницької перевірки поточного рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО в рамках дисертаційної праці відбувалося у 3 етапи (Табл. 2.7):



Таблиця 2.7

**Опис етапів дослідницької перевірки поточного рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО**

Назва етапу	Період виконання	Опис етапу дослідницької перевірки
Підготовчий	вересень - листопад 2022	Формулювання науково-організаційних умов управління інвестиційною діяльністю ЗВО, моделювання складових процесу організації управління інвестиційною діяльністю; розроблення діагностичного інструментарію для виявлення рівня готовності респондентів до взаємодії під час управління інвестиціями ЗВО.
Основний	грудень 2022 - травень 2023	визначення рівнів готовності суб'єктів управління до інвестиційної діяльності за допомогою проведення анкетування на онлайн-сервісі Google-форми серед визначених суб'єктів управлінні інвестиціями ЗВО
Заключний	травень - червень 2023	аналіз отриманих результатів під час анкетування та їх узагальнення (статистична обробка, інтерпретація отриманих даних, узагальнення результатів експерименту за окресленими показниками)

Джерело: складено автором.

До проведення дослідницької перевірки було залучено представників ЗВО м. Кривого Рогу (Державний університет економіки і технологій (всього 62 особи), Криворізький державний педагогічний університет (всього 164 особи), Криворізький національний університет (всього 85 осіб), Криворізький факультет Національного університету «Одеська юридична академія» (всього 24 особи)) та зовнішніх стейкхолдерів (всього 92 особи), з числа місцевого бізнес-сектору та неурядових організацій, які на постійній

основі співпрацюють із ЗВО та реалізують спільні інфраструктурні, наукові, освітні, соціальні та інші проєкти.

Задля охоплення дослідницькою перевіркою усіх можливих зацікавлених осіб було визначено чотири групи: адміністративно-допоміжний персонал (ректорат та керівники структурних підрозділів ЗВО) (всього 96 осіб), здобувачі вищої освіти (всього 155 осіб), науково-педагогічні працівники (всього 84 особи), зовнішні стейкхолдери (роботодавці, профспілкові організації, громадські об'єднання, міжнародні партнери та інші) (всього 92 особи).

Виявлення рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО відбувалося добровільно, анонімно та за допомогою онлайн-ресурсу Google-форма у вигляді анкети [6]. Приклад анкети знаходиться в Додатку Л.

Розроблена анкета [6] для виявлення рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО складається з 17 запитань. Структура анкети передбачає, що особа відповідає індивідуально на 1 загальне запитання, яке дає змогу визначити її приналежність до певної групи та 16 запитань, які містять конкретні питання необхідні для подальшого виявлення рівня готовності до взаємодії задля успішного управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Кожне запитання має 5 варіантів відповідей: «Ні», «Скоріше ні», «Можливо», «Скоріше так» та «Так». За кожним варіантом відповіді закріпленій показник – від 1 до 5 балів. За таких умов анкета уможливорює визначення певних рівнів готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО та їх показників в межах дослідницької перевірки:

- високий рівень – 65-80 балів;
- достатній рівень – 49-64 бали;

- середній рівень – 32-48 балів;
- низький рівень – до 32 балів.

Перш ніж перейти до результатів дослідницької перевірки, зупинімося на стислій характеристиці кожного із запропонованих рівнів готовності:

- високий рівень характеризується тим, що респондент має системне розуміння наукового апарату інвестиційної діяльності, вміння працювати та аналізувати вітчизняну законодавчу базу; стійку потребу до безпосередньої участі в інвестиційній діяльності, використання складових моделі управління інвестиційною діяльністю ЗВО на практиці; сформовану систему комунікаційних здібностей; сформовану здатність до аналізу зарубіжного досвіду з організації та управління інвестиційною діяльністю; знання й уміння застосовувати науково-організаційні умови управління інвестиційною діяльністю ЗВО; комплексне розуміння необхідності унормування процесів організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО);

- достатній рівень визначається тим, що респондент має комплексне розуміння наукового апарату інвестиційної діяльності, вміння працювати та аналізувати вітчизняну законодавчу базу; стійку потребу до безпосередньої участі в інвестиційній діяльності, використання складових моделі управління інвестиційною діяльністю ЗВО на практиці; наявність сформованих умінь і навичок комунікації; розуміння значущості аналізу зарубіжного досвіду з організації та управління інвестиційною діяльністю; знання й уміння застосовувати науково-організаційні умови управління інвестиційною діяльністю ЗВО; усвідомлення необхідності унормування процесів організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО);

- середній рівень розглядаємо як наявність у респондента епізодичної зацікавленості у пізнанні змісту наукового апарату інвестиційної діяльності, вітчизняної законодавчої бази; нестійку потребу до безпосередньої участі в інвестиційній діяльності, використання складових моделі управління інвестиційною діяльністю ЗВО на практиці; наявність несистемних умінь і навичок комунікації; активно-пасивне ставлення до аналізу зарубіжного

досвіду з організації та управління інвестиційною діяльністю; фрагментарні знання й уміння застосовувати науково-організаційні умови управління інвестиційною діяльністю ЗВО; активно-пасивне ставлення до необхідності унормування процесів організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО);

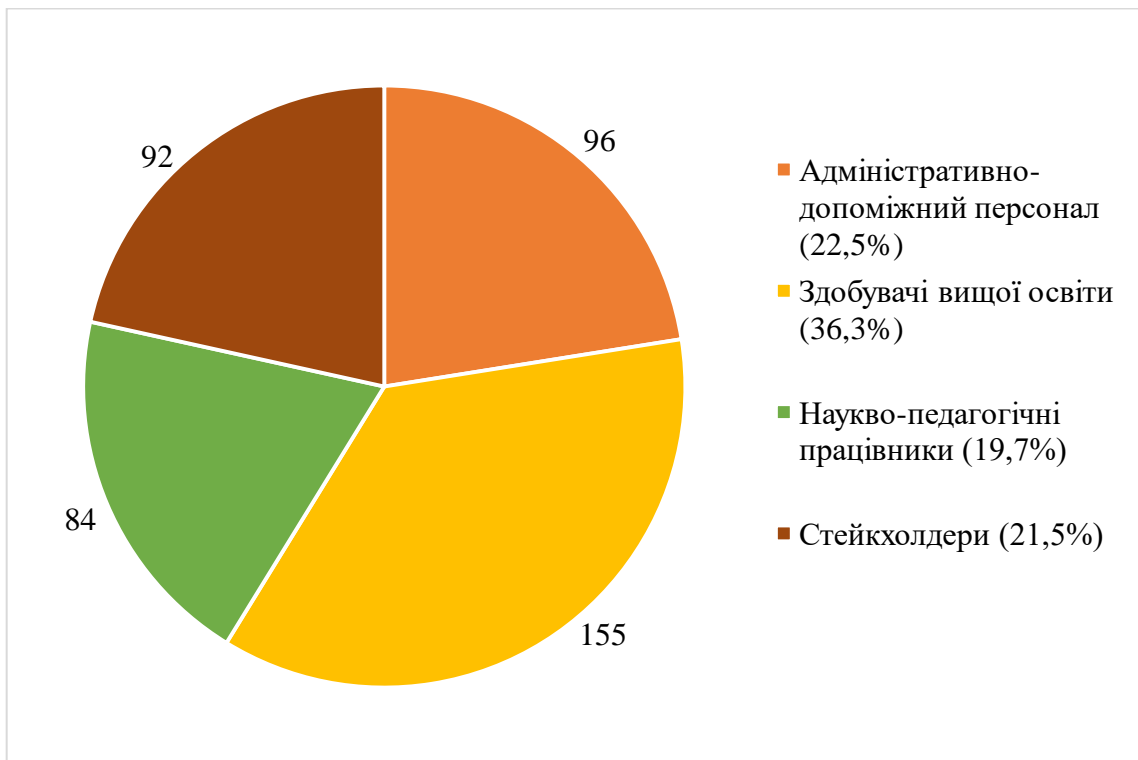
- низький рівень характеризується тим, що респондент має епізодичну зацікавленість у пізнанні змісту наукового апарату інвестиційної діяльності, вітчизняної законодавчої бази; відсутність потреби до безпосередньої участі в інвестиційній діяльності, використання складових моделі управління інвестиційною діяльністю ЗВО на практиці; наявність несистемних умінь і навичок комунікації; пасивне ставлення до аналізу зарубіжного досвіду з організації та управління інвестиційною діяльністю; фрагментарні знання й уміння застосовувати науково-організаційні умови управління інвестиційною діяльністю ЗВО; пасивне ставлення до необхідності унормування процесів організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО).

Надалі перейдімо до узагальнення результатів дослідницької перевірки. Результативність запропонованої дослідницької перевірки забезпечується визначенням поточного рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО:

- по кожній групі окремо (представники кожної окресленої групи мають спільність, яка їх об'єднує та можливість залучення до управління інвестиційними процесами ЗВО);

- загалом по суб'єктам управління інвестиційною діяльністю ЗВО (формування загального розуміння готовності зацікавлених сторін до управління інвестиційною діяльністю).

Узагальнимо та схематично відобразимо деякі отримані результати під час дослідницької перевірки. У графічному вигляді статистичні показники участі представників окреслених груп відображено в Рис. 2.10.



**Рис. 2.10. Статистичні показники участі представників окреслених груп**

Джерело: складено автором.

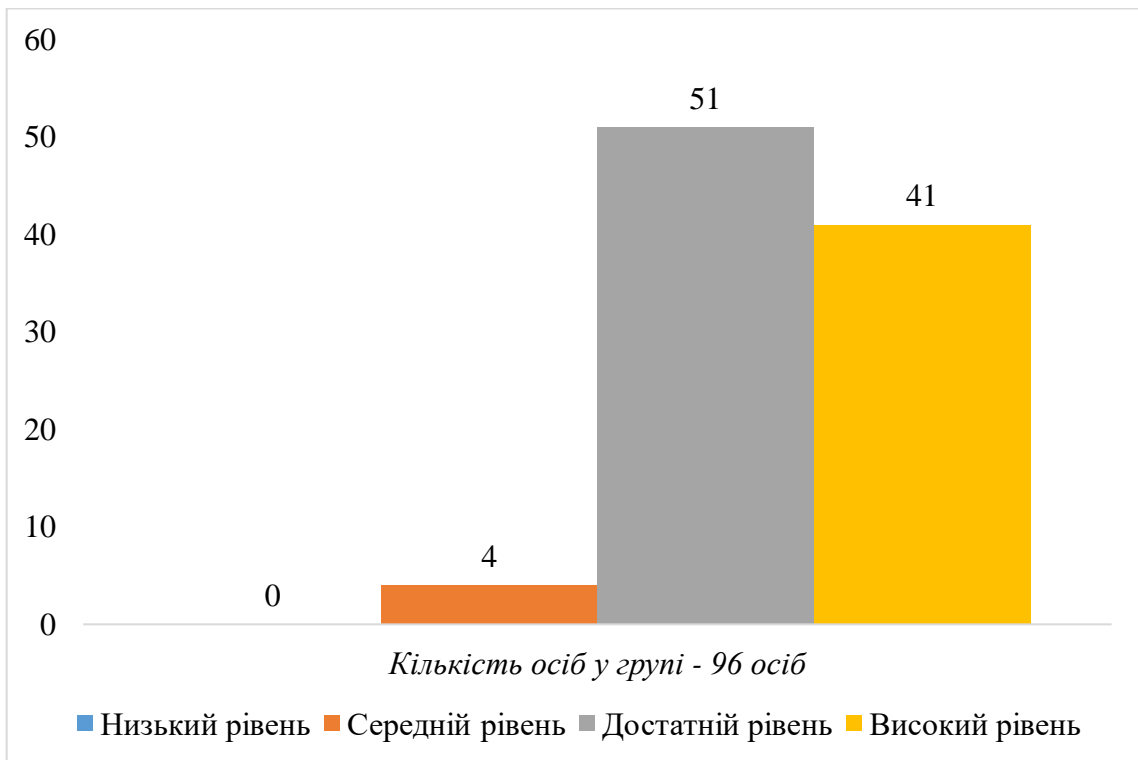
Зазначені кількісні показники у Рис. 2.10 загалом відображають ситуацію в ЗВО. Переважання в дослідній перевірці здобувачів вищої освіти пояснюється їх масовістю, в галузі вищої освіти, як одних із ключових учасників освітнього процесу, які безпосередньо впливають на процеси управління ЗВО, зокрема його інвестиційною діяльністю. Закономірним є участь науково-педагогічних працівників та адміністративно-допоміжного персоналу, які дотичні до прийняття рішень або забезпечують їх виконання. Участь в дослідницькій перевірці 92 зовнішніх стейкхолдерів підкреслює зростаючу роль вищої освіти в промисловості та економіці, а також їх готовність взаємодії задля організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Розгляньмо та визначимо рівень готовності кожної із зазначеної груп до взаємодії задля організації управління інвестиціями ЗВО. Адміністративно-допоміжний персонал є важливою складовою забезпечення

якісного функціонування освітнього середовища та управління ЗВО загалом, зокрема його інвестиційною діяльністю. За результатами дослідницької перевірки можемо стверджувати, що здебільшого представники адміністративно-допоміжного персоналу мають достатній та високий рівні готовності до взаємодії як суб'єкти управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Додатково зауважимо, що за результатами анкетування більшість представників адміністративно-допоміжного персоналу не залучена до прийняття рішень щодо організації управління інвестиційною діяльністю або безпосередньої реалізації інвестиційної діяльності ЗВО. Встановлено, що для успішної організації управління освітніми інвестиціями керівному складу ЗВО варто залучати якомога більше потенційно зацікавлених осіб до прийняття рішень. Одним із показників готовності адміністративно-допоміжного персоналу до активної участі в інвестиційній діяльності вважаємо, що більшість представників цієї групи готові витратити власний час, ресурси та пройти додаткове навчання для оволодіння новими компетентностями необхідними для організації та управління інвестиціями ЗВО. Результати дослідницької перевірки з визначення рівня готовності адміністративно-допоміжного персоналу відображено у Рис. 2.11.

Наступною групою, яка брала участь в дослідницькій перевірці є здобувачі вищої освіти. Беззаперечно, що здобувачі вищої освіти одночасно виконують роль замовника та отримувача освітньої послуги, активного учасника громадського життя ЗВО та молодого науковця. Тому залучення здобувачів освіти до прийняття рішень щодо управління інвестиційною діяльністю є важливою умовою для ефективної організації цього процесу в ЗВО. За результатами перевірки лише група здобувачів вищої освіти представлена в усіх 4 рівнях готовності. Однак результати свідчать про висхідну тенденцію готовності до взаємодії з боку здобувачів вищої освіти, оскільки високий рівень готовності зафіксовано у 65 осіб із 155 респондентів цієї групи.

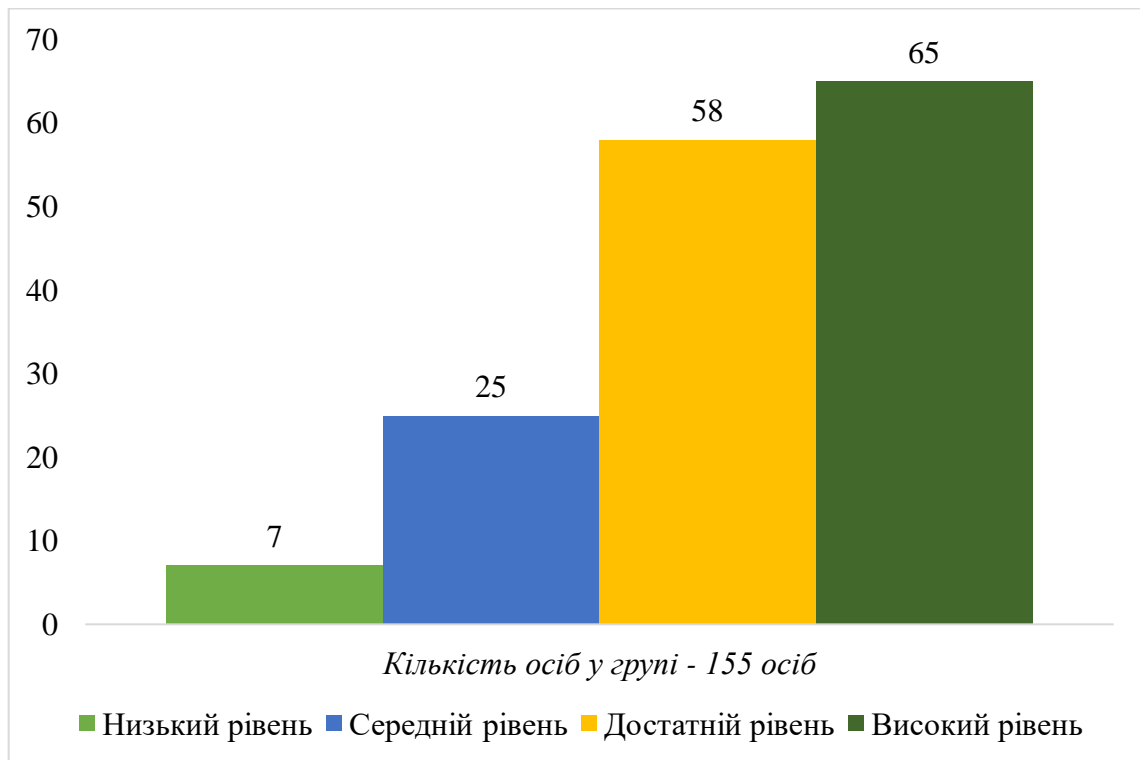


**Рис. 2.11. Результати дослідницької перевірки з визначення поточного рівня готовності адміністративно-допоміжного персоналу до взаємодії**

Джерело: складено автором.

Низький рівень готовності скоріше є поодинокими випадками для групи здобувачів вищої освіти, аніж системою. На нашу думку, така тенденція обумовлена підвищенням рівня громадянської активності та розумінням ролі студентства у процесах прийняття рішень. Кількісні показники рівнів готовності здобувачів вищої освіти до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО відображено у Рис. 2.12.

Надалі визначимо рівень готовності науково-педагогічних працівників до взаємодії задля організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Роль науково-педагогічних працівників в інвестиційних процесах є важливою. Саме їх участь та персональна зацікавленість є фундаментальною умовою для залучення здобувачів освіти до реалізації окремих інвестиційних процесів та видів інвестування у ЗВО.



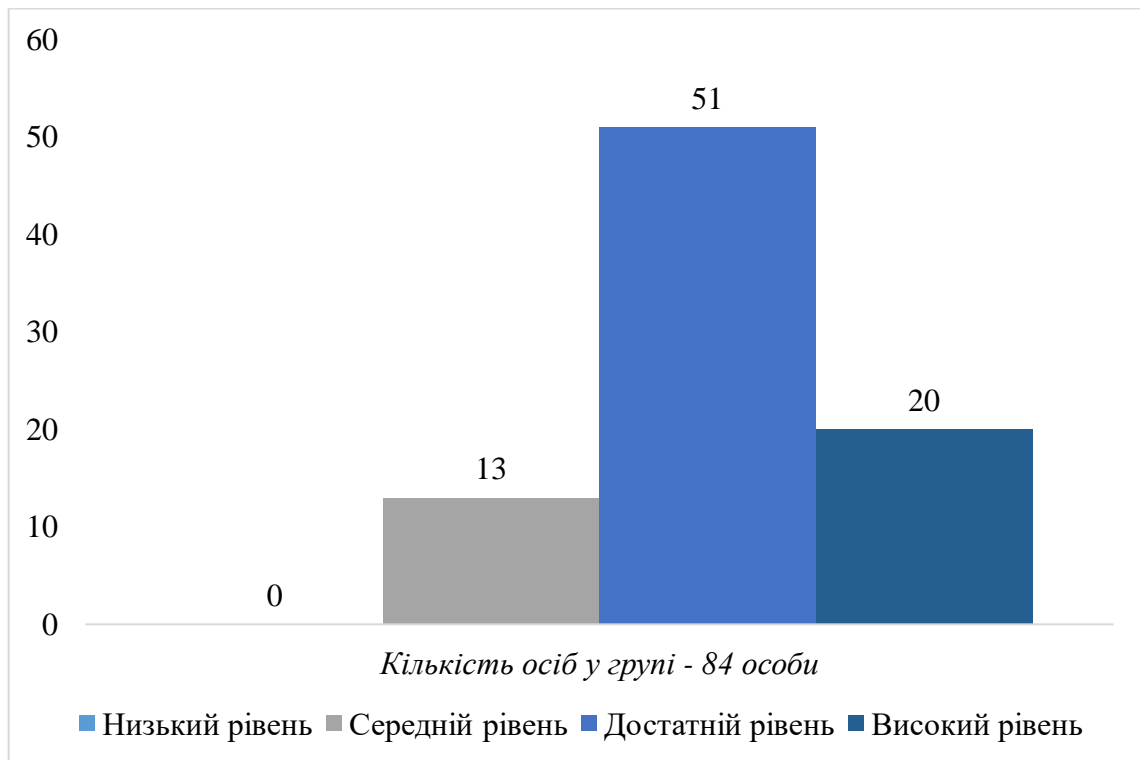
**Рис. 2.12. Кількісні показники рівнів готовності здобувачів вищої освіти до взаємодії задля організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО**

Джерело: складено автором.

Більшість науково-педагогічних працівників показала достатній рівень готовності до взаємодії як суб'єкт управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Разом із тим група представлена як на середньому, так і на високому рівнях готовності. Вважаємо, що такі показники можуть бути зумовлені специфікою норм часу для планування й обліку різних видів діяльності, організаційним навантаженням або кількістю громадських доручень з боку керівництва, що суттєво впливає на рівень залученості до прийняття рішень та комунікації із зовнішніми стейкхолдерами ЗВО.

Результати анкетування науково-педагогічних працівників задля виявлення рівня готовності їх як суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО представлено у Рис. 2.13.





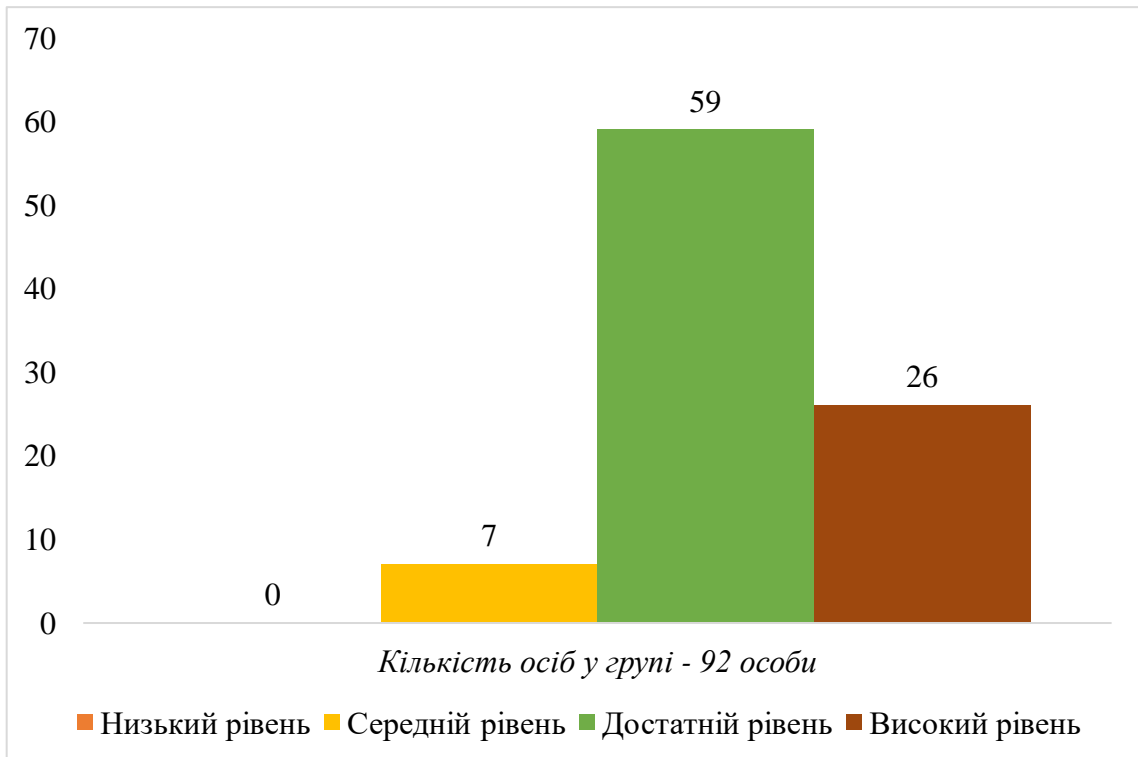
**Рис. 2.13. Результати анкетування науково-педагогічних працівників задля виявлення рівня готовності до взаємодії з управління інвестиціями**

Джерело: складено автором.

Необхідно розглянути результати дослідницької перевірки за групою зовнішніх стейкхолдерів. В організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО зовнішні стейкхолдери, суб'єкти управління інвестиціями, сприяють залученню нових ресурсів або безпосередньо виступають надавачем інвестицій необхідних задля розвитку ЗВО. Тому визначення рівня готовності зовнішніх стейкхолдерів до взаємодії у процесах інвестиційної діяльності ЗВО є важливим. За результатами анкетування здебільшого стейкхолдери мають достатній рівень готовності до організації управління інвестиціями ЗВО. На нашу думку, такий рівень готовності нині є оптимальним. Процеси взаємодії у вищій освіті стейкхолдерами, особливо зовнішніми, лише останнім часом набувають популярності. Цифрова трансформація, трансфер технологій, інтеграція науки та виробництва, соціальні потреби та інші є об'єктивними чинниками, які примушують ЗВО

та бізнес-сектор, неурядові організації до взаємодії в різних напрямках, зокрема інвестиційній діяльності.

Результати за групою зовнішніх стейкхолдерів в рамках дослідницької перевірки представлено у Рис. 2.14.

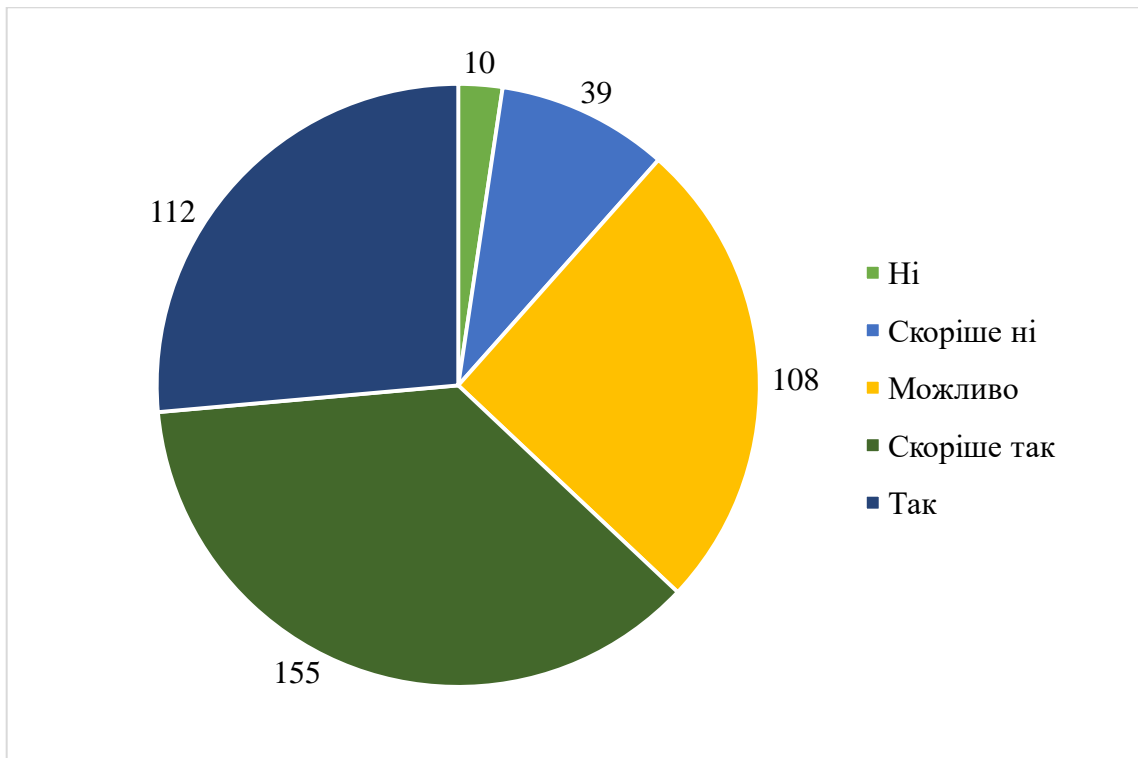


**Рис. 2.14. Результати дослідницької перевірки за групою зовнішніх стейкхолдерів**

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши готовність кожної із зазначеної груп до взаємодії для організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, перейдімо до визначення середньоарифметичного показника по варіантах відповідей. Середньоарифметичний показник отримано шляхом додавання кількості відповідей кожної групи на кожне запропоноване запитання, а потім діленням на кількість запитань. Даний показник дозволяє визначити середню частоту обрання всіма анкетованими конкретної відповіді, що надалі сприятиме визначенню узагальненого рівня готовності суб'єктів

інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.



**Рис. 2.15. Середньоарифметичні показники по варіантах відповідей запропонованої анкети дослідницької перевірки**

Джерело: складено автором.

Підсумовуючи результати дослідницької перевірки з визначення поточного рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО робимо висновок, що групи окреслені коректно. Адміністративно-допоміжний персонал, здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники та зовнішні стейкхолдери одночасно є учасниками освітнього процесу та інвестиційної діяльності ЗВО. Кількість учасників (427 осіб) дозволяють стверджувати про репрезентативність дослідницької перевірки. Отримані результати відображають наявність представників окреслених груп у різних рівнях готовності, здебільшого анкетовані мають достатній рівень готовності до взаємодії. Такі показники додатково

актуалізують потребу в оптимізації процесів організації управління інвестиційною діяльністю та пошуку нових інноваційних інструментів залучення інвестицій у ЗВО.

### **Висновки до другого розділу**

З'ясовано, що організація управління інвестиційною діяльністю ЗВО є сукупністю дій і чинників, які формує керівник закладу освіти задля вирішення поставленої проблеми або сприяння реалізації перспективного плану розвитку ЗВО через залучення інвестицій. Фактично інвестиційна діяльність є динамічним процесом, а освітнє середовище має відповідати новітнім вимогам для реалізації власної місії, тому взаємодія зі стейкхолдерами, залучення нових ресурсів із метою модернізації ЗВО мають бути пріоритетом управлінської діяльності.

Під науково-організаційними умовами варто розуміти складові, що спрямовані на методичне, організаційне забезпечення та координацію управління інвестиційною діяльністю ЗВО. До таких умов належать: ресурсні (передбачення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на процес організації та управління інвестиційною діяльністю, ефективний розподіл ресурсів, адекватний цілям і завданням забезпечення результативної інвестиційної дальності у ЗВО); організаційні (встановлення оптимальних принципів, методів та інструментів організації управління освітніми інвестиціями, визначення об'єкту й типу управління інвестиційною діяльністю ЗВО); комунікаційні (координація обміну інформації між суб'єктами управління інвестиційною діяльністю ЗВО й окреслення кола їх повноважень).

Окреслені науково-організаційні умови суттєво впливають на моделювання складових процесу управління інвестиційними процесами у ЗВО. У межах дослідження було розроблено та проаналізовано складові

процесу організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО у вигляді циклічної моделі. За запропонованою моделлю визначено шість основних складових: організаційно-підготовча, концептуальна, технологічна, реалізаційна, моніторингова та завершальна. Водночас обґрунтовано, що активне використання цифрових технологій в управлінській діяльності щодо інвестицій уможливорює ефективне встановлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінням і ризиками; оперативне реагування на проблемні місця та отримання необхідної інформаційної або методичної підтримки; розроблення та використання необхідного програмного забезпечення на інституційному рівні; досягнення очікуваних (запланованих) результатів; систематизацію базової, поточної та перспективної керівної діяльності. Доведено, що науково-організаційні умови та складові процесу організації управління інвестиційною діяльністю пов'язані з такими освітньо-інформаційними ресурсами ЗВО: Moodle; освітні платформи; інформаційні сторінки внутрішніх та інформаційно-довідкові сторінки зовнішніх стейкхолдерів; офіційний сайт ЗВО; спеціальне програмне забезпечення та автоматизована система управління ЗВО.

Виокремлено організаційні механізми, які можна застосовувати на інституційному рівні. У цьому випадку вони виступають як процес організаційних перетворень із системним характером задля управління об'єктами освіти за різними напрямками як аспекти децентралізації та європеїзації освітніх просторів ЗВО, а також упровадження соціальних сервісів та онлайн-інструментів управління.

Взаємодія інституцій, які є активними суб'єктами галузі вищої освіти в організації управління інвестиційною діяльністю, є важливою умовою для ефективного управління цим напрямом роботи у ЗВО. Проведений аналіз дає змогу дійти висновку, що нині існує немала кількість інструментів і механізмів взаємодії ЗВО з різноманітними стейкхолдерами, що позитивно впливає на їх залучення до процесу управління закладом освіти, сприяння в отриманні ним додаткових ресурсів та організації інвестиційної діяльності.

Головною умовою для успішної взаємодії ЗВО з потенційними та постійними суб'єктами інвестиційної діяльності є усвідомлення власної місії, прагнення до розвитку та розуміння кінцевого результату. Також можемо стверджувати про необхідність поєднання окремих засадничих принципів системи вітчизняної освіти і формування нового поняття – «державно-приватно-громадське партнерство» як інструменту управління ЗВО та його окремими напрямами.

Отримані результати дослідницької перевірки з визначення поточного рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії свідчать про зацікавленість стейкхолдерів до процесів управління ЗВО. Більшість респондентів розуміють специфіку інвестиційної діяльності та характерні особливості діяльності ЗВО. За результатами анкетування робимо висновок, що переважна більшість стейкхолдерів, які є суб'єктами інвестиційної діяльності, мають достатній та високий рівні готовності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

З'ясовано, що процес організаційного управління інвестиційною діяльністю ЗВО в цифровій площині має бути об'єднаний у систему, яка організована на основі використання сучасних методів адміністрування в поєднанні з масовим застосуванням інформаційних інструментів. Водночас цифрове освітнє середовище університету повинно бути забезпечене інтерактивними освітньо-інформаційними засобами, що дають змогу гармонійно поєднувати функції управління інвестиційним процесом у ЗВО.

Викладене в розділі створює підґрунтя для розв'язання окреслених завдань дослідження, зокрема щодо формулювання пропозицій з удосконалення правового забезпечення механізмів управління освітнього інвестування та визначення інструментарію з результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, що й буде реалізовано в наступному розділі дисертації.

**РОЗДІЛ 3**  
**ПЕРСПЕКТИВНІ ПІДХОДИ, ФОРМИ ТА МЕТОДИ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**  
**ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**3.1. Удосконалення нормативно-правового забезпечення механізмів управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти**

Сучасне вітчизняне законодавство в галузі вищої освіти має достатні можливості, щоб створити стійку самостійність ЗВО в інвестиційній діяльності. Однак основними перешкодами до інвестиційної самостійності ЗВО державної форми власності є фінансова та адміністративна залежність від засновників та інших ЦОВВ, а в приватних ЗВО відсутнє бажання до розвитку власного інвестиційного потенціалу. У межах дослідження було проаналізовано нормативно-правову регламентацію щодо реалізації освітньої політики України з питань інвестування вищої освіти, яка представлена в національному правовому полі низкою галузевих нормативних актів. Особливістю визначених нормативних актів було виявлення норм для інвестиційних можливостей ЗВО, позитивні тенденції до побудови взаємодії між освітнім середовищем, громадськістю, бізнес-сектором і відсутність дієвих механізмів організації та управління інвестиційною діяльністю як одним із напрямів роботи ЗВО.

Виявлена недосконалість правового забезпечення висвітлює нагальну потребу в проведенні відповідної роботи з аналізу та синтезу вітчизняного законодавства в галузі вищої освіти України в частині інвестиційного забезпечення.

Як стверджує В. Риндюк, «сьогодні досить часто як науковці, так і практики говорять та пишуть про необхідність удосконалення законодавства, що регулює ту чи іншу сферу суспільних відносин. При цьому поняття

«удосконалення законодавства» використовується як само собою зрозуміле і таке, що не потребує роз'яснення» [181, с. 40]. Водночас освіта є специфічним соціальним інститутом держави, який перебуває в постійному процесі свого розвитку, а тому вдосконалення нормативно-правового забезпечення відбувається на постійній основі.

Не викликає жодних сумнівів те, що вдосконалення нормативно-правового забезпечення має обумовлюватися двома чинниками: ефективністю законодавчої норми та наявністю механізмів для її реалізації. Здебільшого українське законодавство визначає законодавчі норми без уточнення механізмів, що негативно впливає на нормативно-правову базу та розвиток певної галузі. Тому в межах дослідження питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення механізмів організації та управління інвестиційною діяльністю ЗВО розглядається на основі наукових праць та категорій права, що регламентують освітню діяльність в Україні.

Питання вдосконалення нормативно-правового забезпечення можна охарактеризувати двома основними аспектами: соціальним та юридичним. Соціальний аспект удосконалення законодавства відображає співвідношення змісту правової норми з реаліями в економічному, політичному, соціальному та соціокультурному просторі, а юридичний аспект забезпечує «відповідність законодавства мовним та логічним вимогам правотворчої техніки» [181, с. 42].

До основних форм удосконалення вітчизняного законодавства у сфері освіти можна віднести: інкорпорацію, кодифікацію, консолідацію, облік та систематизацію [208, с. 157].

За допомогою контент-аналізу буде проведено якісно-кількісний аналіз змісту ЗУ «Про освіту» (2017) [156], ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133], Національної доктрини розвитку освіти (2002) [154] та Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. (2022) [160] як основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність та стратегічний розвиток галузі вищої освіти в Україні. На цьому етапі дослідження варто



також визначити поняття, які відображають сутнісну характеристику інвестиційної діяльності ЗВО: інвестиції (інвестиційна діяльність), організація, розвиток, управління та фінансування.

За Л. Лук'яною, контент-аналіз є методом, який визначає якісні та кількісні показники змісту документа за його «соціальним контекстом», задля визначення різних тенденцій у ньому [95, с. 83].

Нижче відобразимо графічно у вигляді кругової діаграми кількісні результати контент-аналізу, що представлені частотою виживання понять, які відображають сутнісну характеристику інвестиційної діяльності ЗВО у нормативно-правових актах, що регламентують галузь вищої освіти в Україні. Контент-аналіз проведено в наступних нормативно-правових актах (законах та підзаконних актах): ЗУ «Про освіту» (2017) [156] (Рис. 3.1), ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133] (Рис. 3.2), Національній доктрині розвитку освіти (2002) [154] (Рис. 3.3) та Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. (2022) [160] (Рис. 3.4).



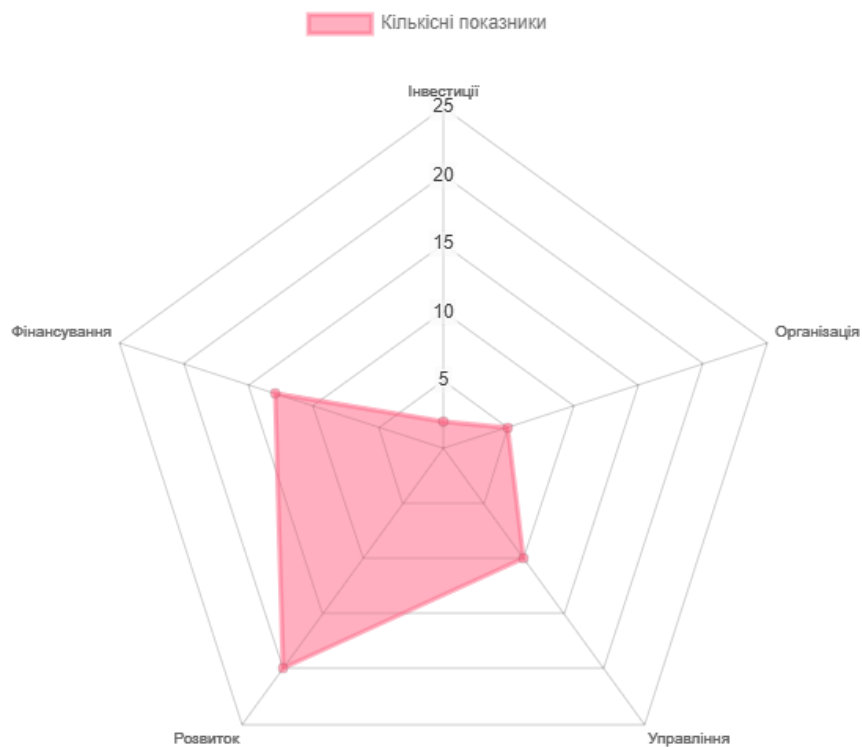
**Рис. 3.1. Кількісні результати контент-аналізу ЗУ «Про освіту»**

Джерело: складено автором на основі [156].



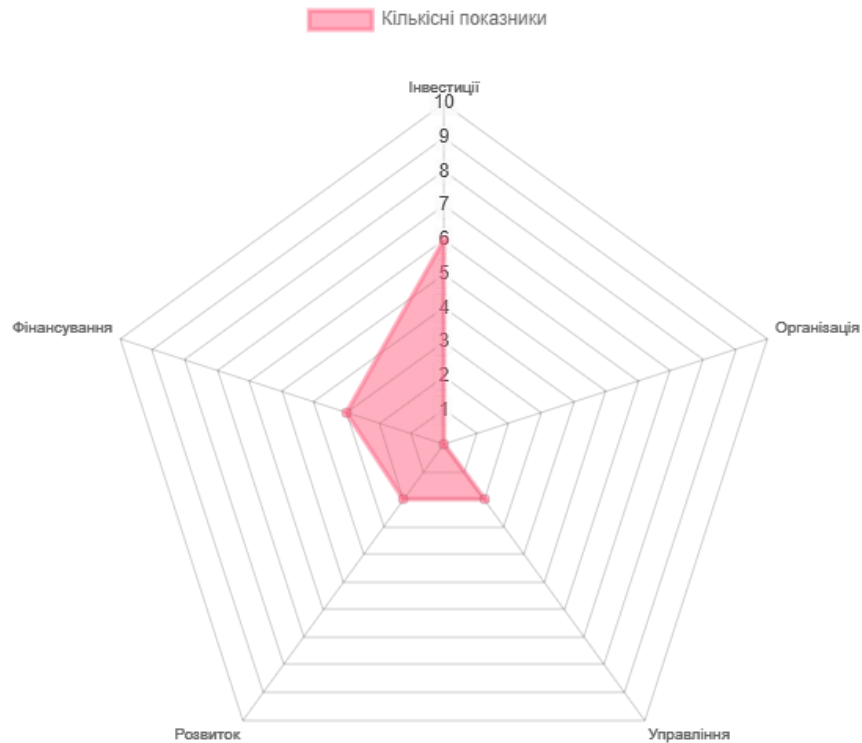
**Рис. 3.2. Кількісні результати контент-аналізу ЗУ «Про вищу освіту»**

Джерело: складено автором на основі [133].



**Рис. 3.3. Кількісні результати контент-аналізу Національної доктрини розвитку освіти**

Джерело: складено автором на основі [154].



**Рис. 3.4. Кількісні результати контент-аналізу Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр.**

Джерело: складено автором на основі [160].

Кількісні показники результатів контент-аналізу (частота вживання понять, які відображають сутнісну характеристику інвестиційної діяльності ЗВО, у вищезазначених вітчизняних нормативно-правових актах) представлено у вигляді таблиці (Табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Кількісні показники результатів контент-аналізу**

Поняття	Кількісні показники				
	Інвестиція	Організація	Управління	Фінансування	Розвиток
Нормативно-правовий акт					
ЗУ «Про освіту» (2017) [156]	4	35	78	42	32
ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133]	2	31	48	16	3

*Продовження Таблиці 3.1*

Національна доктрина розвитку освіти (2002) [154]	2	5	10	13	20
Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. (2022) [160]	6	0	2	3	2

Джерело: складено автором на основі [133; 154; 156; 160].

Отримані кількісні показники дозволяють стверджувати, що в законодавчих актах [133; 156] найбільш часто вживається поняття «управління», оскільки нормативний акт визначає основні функції, напрями та підходи до управління галуззю та її суб'єктами загалом, їх повноваження та права. У Національній доктрині розвитку освіти [154] кількісно переважає поняття «розвиток», що, на нашу думку, є цілком логічним, оскільки документ прийнято в 2002 р. з ідеєю розвитку системи освіти та її інтеграцією в європейське освітнє середовище.

Натомість Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. [160] є одним із останніх основоположних документів для розвитку галузі та ЗВО в Україні, який демонструє збільшення частоти вживання поняття «інвестиції». На нашу думку, така тенденція пов'язана з потребою в розвитку вищої освіти як соціального інституту підготовки кваліфікованих кадрів та взаємодії з приватними структурами, а також із набуттям власного досвіду розвитку системи освіти та прискореним процесом інтеграції вищої освіти України до європейського освітнього простору.

В якісному плані поняття інвестиційної діяльності ЗВО в нормативно-правових актах, що регламентують галузь вищої освіти в Україні, трапляються в різних розуміннях. Так, в ЗУ «Про освіту» (2017) [156] поняття «інвестиція» використовується 4 рази: в одному випадку як соціальна норма, а в інших випадках виключно як норма обмеження для суб'єктів освіти, які мають відношення до терористичних або військових подій. Інвестиція як соціальна норма розглядається в статті 5 закону, де,

зокрема, зазначено, що «фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави» [156]. Тому вважаємо, що доречним буде вдосконалення абзацу 6 пункту 1 статті 79 закону [156], а саме визначення інвестиції як одного з джерел фінансування суб'єктів освітньої сфери України на рівні з грантами, що надаються вітчизняними та міжнародними фондами.

Окрім того, у ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133] поняття «інвестиції» вживається лише 2 рази. У першому випадку зазначена дефініція використовується для позначення одного з провідних європейських засобів інвестування в галузі вищої освіти – створення ендавменту. Відповідно до закону [133], під ендавментом розуміються ресурси (матеріальні та нематеріальні), які вкладає ЗВО для отримання прибутку на довгостроковій перспективі задля виконання передбачених статутом завдань та напрямів діяльності.

У другому випадку для підтримки ЗВО та розвитку нових форм або напрямів його діяльності пропонується інструмент взаємодії з бізнес-сектором. Законом визначена можливість освітньої інституції створювати консультативно-дорадчі органи різного рівня та напряму, зокрема «раду інвесторів» [133].

На основі проведеного контент-аналізу якісного складу розуміння організації управління інвестиціями у ЗВО можна зробити висновок, що інвестиційна діяльність переважно не розглядається в нормативно-правових актах як перспективний або поточний напрям діяльності ЗВО. Разом із тим, прийняття Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. (2022) [160] та активне використання в її ідеях залучення додаткових ресурсів свідчить про поступове впровадження ідей освітнього інвестування та організації управління інвестиціями як одного з напрямів діяльності ЗВО. Визначені за допомогою контент-аналізу якісні характеристики дозволяють стверджувати про європейський вплив на концептуально-технологічні особливості розвитку галузі вищої освіти та її інституції.

За результатами контент-аналізу маємо пропозиції щодо вдосконалення механізмів організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, які викладемо в Таблиці 3.2 на основі ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133].

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення механізмів управління інвестиційною діяльністю ЗВО**

ЗУ «Про вищу освіту» (2014)	Пропозиції автора
Стаття 1. Основні терміни та їх визначення	
«22) Сталий фонд (ендавмент) закладу вищої освіти – сума коштів або вартість іншого майна, призначена для інвестування або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються закладом вищої освіти з метою здійснення його статутної діяльності у порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою»	Сталий фонд (ендавмент) закладу вищої освіти – сума коштів або вартість іншого майна, призначена для <i>інвестиційної діяльності</i> або капіталізації на строк не менше 36 місяців, пасивні доходи від якої використовуються закладом вищої освіти з метою здійснення його статутної діяльності <i>або реалізації іншого програмного документа</i> в порядку, визначеному благодійником або уповноваженою ним особою.
Стаття 34. Керівник закладу вищої освіти	
«4. Керівник закладу вищої освіти відповідає за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності у закладі вищої освіти, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу»	Керівник закладу вищої освіти відповідає за провадження освітньої, наукової, <i>інноваційної, міжнародної та інвестиційної</i> діяльності в закладі вищої освіти, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження нерухомого та іншого майна цього закладу.
Стаття 36. Вчена рада	
«1) визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти»	1) визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової, <i>інноваційної, міжнародної та інвестиційної</i> діяльності закладу вищої освіти.
Стаття 37. Наглядова рада	
«сприяти залученню додаткових джерел фінансування»	сприяти залученню додаткових <i>ресурсів, розвитку інвестиційного потенціалу та пошуку нових</i> джерел фінансування.

## Продовження Таблиці 3.2

Стаття 70. Матеріально-технічна база і правовий режим майна закладів вищої освіти	
«Власні надходження державних і комунальних закладів вищої освіти, наукових установ, отримані від плати за послуги, що надаються згідно з освітньою, науковою та навчально-виробничою діяльністю, благодійні внески та гранти відповідно до рішення, прийнятого вченою радою закладу вищої освіти, наукової установи, зараховуються на спеціальні реєстраційні рахунки, відкриті в територіальному органі центрального органу виконавчої влади у сфері казначейського обслуговування бюджетних коштів, або на поточні та/або вкладні (депозитні) рахунки установ державних банків»	<i>Власні надходження державних і комунальних закладів вищої освіти, отримані від плати за послуги, що надаються згідно з освітньою, науковою та навчально-виробничою діяльністю, благодійні внески, гранти та інші ресурси, отримані від інвестиційної діяльності відповідно до рішення, прийнятого вченою радою закладу вищої освіти, зараховуються на поточні або вкладні (депозитні) рахунки установ державних банків.</i>
«шляхом внесення нематеріальних активів (майнових прав на об'єкти права інтелектуальної власності) брати участь у формуванні статутного капіталу інноваційних структур різних типів (наукових, технологічних парків, бізнес-інкубаторів тощо)»	<i>...шляхом внесення власних активів та/або ресурсів (як інвестора) брати участь у створенні інноваційних структур різних типів (наукових, технологічних парків, бізнес-інкубаторів тощо) та їх статутного капіталу.</i>
Стаття 71. Фінансування закладів вищої освіти	
«б. Залучені кошти спрямовуються на провадження статутної діяльності закладу вищої освіти в порядку і на умовах, визначених законодавством та статутом закладу вищої освіти»	Залучені кошти спрямовуються на провадження статутної діяльності закладу вищої освіти <i>або реалізації іншого програмного документа</i> в порядку і на умовах, визначених законодавством та статутом закладу вищої освіти.

Джерело: складено автором на основі [133].

У таблиці висвітлено авторські пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правового забезпечення механізмів управління інвестиційною

діяльністю, які ґрунтуються на основі проведеного наукового дослідження та власного досвіду управління інвестиціями ЗВО.

Додатково варто розглянути законопроект «Про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» та інших законів України щодо фінансування вищої освіти» [135]. У запропонованому проекті закону в частині фінансування ЗВО передбачено: закріплення формули розподілу бюджетних асигнувань між ЗВО, можливість отримання матеріальних та нематеріальних ресурсів як благодійної допомоги, членство в міжнародних організаціях та участь у «формуванні статутного капіталу інноваційних структур різних типів (наукових, технологічних парків, бізнес-інкубаторів тощо)».

За вказаним законопроектом [135] спрощено процедури створення додаткових матеріально-технічних баз для провадження діяльності, не забороненої законом, заснування установ та організацій для створення інноваційного продукту або реалізації виробничого потенціалу закладу, розвитку освітньої та соціальної інфраструктури. Окреме місце у фінансово-економічних процесах відводиться Наглядним радам ЗВО, які можуть визначати та затверджувати перспективні плани розвитку ЗВО, перевіряти фінансові показники діяльності за поточний рік, погоджувати статuti ендавментів, які створені ЗВО одноосібно або у співвласності.

Варто також звернути увагу на інший законопроект «Про внесення змін до Податкового кодексу щодо неприбуткового статусу закладів вищої освіти та наукових установ» (2019) [137]. Проаналізувавши законопроект [137], ми дійшли висновку, що запропоновані зміни стосуються виключно статусу неприбутковості та питання сплати податків. Передбачено, що внесення змін до Податкового кодексу України може призвести до зменшення надходжень до бюджету територіальної громади, де розташований ЗВО, через отримання статусу неприбутковості з пільгою на земельний податок, натомість органи місцевого самоврядування отримують можливість ефективніше розвивати галузь вищої освіти на локальному рівні. Окремо винесено питання скасування



податку на додану вартість (ПДВ) науковим дослідженням, що виконуються за небюджетні кошти.

Знаходять підтримку запропоновані зміни МОН України до Податкового кодексу України серед вітчизняних дослідників. Так, К. Щур задля фінансової підтримки інвестиційної діяльності ЗВО пропонує наступне [217]:

- визначення інвестування в галузі вищої освіти як пріоритетного напрямку державного фінансування;
- забезпечення відповідного державного фінансування у визначеному бюджетному обсязі;
- залучення стейкхолдерів, особливо бізнес-сегменту, до інвестиційної діяльності ЗВО, використовуючи податкові пільги або інші податкові інструменти;
- запровадження ваучерів та кредитування для здобуття вищої освіти;
- розробка стандартів інвестування у ЗВО із використанням механізмів громадського контролю [217, с. 117-118].

На нашу думку, доречним удосконаленням Податкового кодексу України в аспекті освітнього інвестування галузі вищої освіти можуть бути такі дії:

- запровадження освітнього кредитування та зменшення ПДВ для ЗВО, що мають серед здобувачів вищої освіти осіб, котрі взяли кредит для здобуття вищої освіти за спеціальностями, яким держава надає підтримку;
- звільнення ЗВО від оподаткування діяльності, пов'язаної з розвитком міжнародної науково-технічної або науково-дослідницької діяльності через реалізацію спільних наукових грантів та проєктів із зарубіжними партнерами;
- надання податкових пільг або звільнення від оподаткування на наступний календарний рік суб'єктів бізнес-сектору, які вклали у поточному році в ЗВО суму, більшу за річний рівень ПДВ;

- скасування земельного податку для ЗВО та встановлення обов'язкових заходів щодо формування екологічної культури студентської молоді.

Універсальним інструментом удосконалення нормативно забезпечення механізмів управління інвестиційною діяльністю ЗВО вважаємо кодифікацію чинного законодавства у сфері освіти України. На нашу думку, узагальнення наявного досвіду та впорядкування чинного законодавства, що регулює суспільні правовідносини в галузі вищої освіти, дозволить об'єднати всі освітні норми в один кодекс, розробити нові та вдосконалити наявні механізми, пов'язані з управлінням закладом освіти, зокрема його інвестиційним напрямом діяльності.

На переконання Є. Литвиненко, напрями вдосконалення вітчизняного законодавства щодо освітніх послуг та кодифікація правових норм у галузі освіти дозволить сприяти впорядкуванню «правових та економічних механізмів стимулювання роботодавців та інвесторів щодо їхньої участі у зміцненні навчально-матеріальної бази системи освіти, розвитку професійно-технічних і вищих навчальних закладів та відновленні трудових ресурсів країни» [91, с. 7].

Певна річ, кодифікація «освітнього права» [83, с. 16] є складним процесом та міжгалузевим питанням, як і сама інвестиційна діяльність. Проте, на нашу думку, кодифікація дозволить привести всі норми права та механізми, пов'язані з освітою, до єдиної форми, а також логічного й узгоджено врегулювати діяльність освітньої сфери, зокрема вищої освіти.

Не можна оминати увагою цільові соціальні комплексні програми з перспективного розвитку освіти на муніципальному рівні та можливості їх застосування для розвитку інвестиційного потенціалу ЗВО. Перш за все відзначимо, що цільові соціальні комплексні програми є нормативно-правовим актом органу місцевого самоврядування, що систематизує та висвітлює взаємопов'язані економічні, соціокультурні, організаційно-адміністративні, соціальні й технологічні заходи, об'єднані певною галуззю

та необхідні задля її розвитку або вирішення проблемних аспектів на локальному рівні.

Відповідно до ЗУ «Про державні цільові програми» (2004) [139], основною метою цільових програм є «сприяння реалізації державної політики на пріоритетних напрямках розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць; забезпечення концентрації фінансових, матеріально-технічних, інших ресурсів, виробничого та науково-технічного потенціалу, а також координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій для розв'язання найважливіших проблем» [139]. Тому цілком логічним є наявність відповідних цільових соціальних комплексних програм у різних напрямках та галузях, зокрема й освітній сфері, на рівні територіальних громад.

Нині цільові комплексні програми, пов'язані з освітою, можна поділити за міською агломерацією. Тобто в кожній територіальній одиниці є власна програма розвитку освіти. Специфікою цільових програм з освіти в Україні можна вважати врахування регіональних особливостей та здебільшого відсутність серед напрямів програми вищої освіти. Остання особливість виникла через переважну більшість ЗВО, що належать до державної форми власності, а ОМС на законодавчому рівні не мають повноважень щодо розпорядження майном та фінансами державних установ, керування державною власністю та фінансування об'єктів, які не належать до власності громади.

Наведемо наявні в Єдиній державній базі з питань освіти в Україні статистичні дані щодо кількості ЗВО та їх форм власності [182] у Додатку М.

Із відкритих даних, наявних в Єдиній державній базі з питань освіти в Україні, щодо кількості ЗВО та їх форм власності [182] бачимо, що лише 6,6% ЗВО в Україні створені ОМС, і тому ці заклади мають можливість отримувати фінансову підтримку та інвестиційні переваги, які пропонуються муніципальними органами влади. На нашу думку, задля покращення ситуації

в аспекті взаємодії ОМС та ЗВО щодо спільної інвестиційної діяльності варто на законодавчому рівні передбачити участь представників місцевої влади в організації та управлінні окремими напрямками діяльності ЗВО, які тісно взаємопов'язані з перспективним розвитком територіальної громади.

Водночас ОМС не заборонено приймати цільові програми підтримки окремих державних установ, організацій, підприємств, зокрема ЗВО. У разі прийняття такої цільової програми передбачаємо наступні очікувані результати:

- розвиток освітнього простору громади й освітнього середовища ЗВО;
- упровадження нових освітніх стандартів та зарубіжного досвіду у вітчизняну систему освіти на локальному рівні;
- науково-методична взаємодія влади та ЗВО задля розвитку системи освітніх послуг на інституційному рівні;
- зростання рівня адміністративної, академічної, господарської, кадрової, організаційної, міжнародної та фінансової автономії ЗВО;
- підвищення рівня взаємодії місцевої влади із ЗВО державної форми власності;
- підтримка матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу та науково-дослідницької діяльності;
- розвиток інвестиційного потенціалу ЗВО та територіальної громади;
- розширення можливості партнерського управління ЗВО на засадах співфінансування та соціальної відповідальності;
- стимулювання абітурієнтів стосовно вступу до ЗВО, що розташовані в рідному місті.

Отже, на підставі вище викладеного можна зробити висновок, що до основних проблем удосконалення нормативно-правового забезпечення механізмів управління інвестиціями ЗВО можна віднести випереджальний розвиток суспільних відносин у галузі вищої освіти, впровадження європейських правових норм у вітчизняне освітнє середовище та

нерозуміння необхідності регламентації інвестиційних процесів у галузі вищої освіти та її інституціях.

З огляду на потребу в удосконаленні механізмів управління освітніми інвестиціями в правовому полі як одного з перспективних інструментів адміністрування ЗВО можна виділити наступні кроки задля реалізації означеної потреби:

1) внесення змін до нормативно-правових актів, які регламентують діяльність ЗВО щодо можливості провадити інвестиційну діяльність;

2) забезпечення законодавчого підґрунтя для ефективної взаємодії з бізнесом; збільшення використання понять інвестиційної діяльності в галузевому законодавстві України стосовно вищої освіти;

3) сприяння побудові індивідуальної стратегії інвестиційної діяльності ЗВО як інструменту задля залучення додаткових ресурсів та пошуку нових можливостей.

Надалі необхідно окреслити інструментарій з результативної організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти, що обумовлює розв'язання цієї потреби у п. 3.2.

### **3.2. Розроблення та впровадження інструментарію з результативної організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти**

Значна кількість наукових проблем та завдань, галузеві особливості управління, специфічні інституції, які забезпечують вищу освіту, впливають на підвищення ефективності та конкурентоспроможності ЗВО. Нині структура освітніх послуг, потреба в наукових розвідках та конкуренція одночасно суттєво звужують роль ЗВО на ринку послуг та сприяють пошуку нових можливостей, зокрема за рахунок інвестиційної діяльності. За таких умов відсутність єдиного підходу до організації та управління освітніми інвестиціями, непропорційність фінансування з боку держави та потреба в

підвищенні конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг зумовлює необхідність розроблення та впровадження інструментарію з результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Важливою умовою діяльності ЗВО є його система нормативно-правового забезпечення. Причому як існують регламентовані системи запобігання та виявлення корупції, охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу, внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, укладання та контролю за виконанням договорів про освітні послуги, так має існувати й система організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Тому, на нашу думку, доречним інструментом результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО є регламентація інвестиційної діяльності та розробка інвестиційної програми розвитку ЗВО.

Передусім розглянемо інвестиційну програму розвитку як інструмент результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Невід'ємною частиною інвестиційної діяльності ЗВО має стати розробка індивідуальної інвестиційної програми розвитку, що включає в себе визначені основні напрями інвестиційної діяльності, встановлену мету, об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності, означені чинники, які впливають на організацію та управління інвестиційною діяльністю, сформульовані принципи організаційного управління інвестиційною діяльністю, необхідні види інвестицій, інструменти адміністрування освітніх інвестицій та методи управління інвестиціями у ЗВО.

Упровадження інвестиційної програми розвитку ЗВО як інструменту організаційного управління інвестиціями дозволить зменшити частку фінансової участі держави та збільшити залученість бізнесу, міжнародних організацій до підтримки української освіти. Залучення приватних коштів до ЗВО, особливо міжнародних організацій, дозволить забезпечити не лише покращення кількісних показників діяльності, а й якісних. Якісні показники будуть досягатися за рахунок вивчення зарубіжного досвіду освітнього інвестування та його використання в управлінській діяльності ЗВО. На нашу

думку, ЗВО, що впроваджує власну програму залучення інвестицій на інституційному рівні, будує системи корпоративної соціальної відповідальності перед стейкхолдерами, встановлює нові кроссекторальні зв'язки, підвищує власну конкурентоспроможність на вітчизняному та міжнародному ринку освітніх послуг, сприяє гармонізації своєї взаємодії з громадським, державним та приватним секторами економіки.

Варто зауважити, що інвестиційна програма розвитку ЗВО має бути програмним документом розвитку освітнього середовища на локальному рівні, який враховує максимальну кількість економічних, політичних, соціальних та технологічних аспектів діяльності ЗВО. Інвестиційна програма розвитку як програмний документ має ґрунтуватися на фінансово-економічних показниках, рівні залученості зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів до процесу управління й не може бути відірвана від перспективного плану розвитку ЗВО.

На підставі вищевикладеного надаємо наступні рекомендації з розробки та впровадження інвестиційних програм розвитку ЗВО як інструменту результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО:

- до розробки програми залучати стейкхолдерів, що дозволить посилити корпоративну соціальну складову ЗВО та знайти потенційних інвесторів на локальному рівні;

- інвестиційна програма розвитку має бути розроблена як нормативний документ або внесена до перспективного плану розвитку ЗВО у вигляді окремого розділу «Інвестиційна діяльність»;

- інвестиційна програма розвитку має містити аргументацію необхідності здійснення інвестиційної діяльності, а також інформацію про результати перевірки ступенів ризику діяльності суб'єкта освіти;

- орієнтація на передовий зарубіжний досвід інвестування та управління вищою освітою;

- у пріоритеті має бути досягнення перш за все соціального ефекту, а не отримання прибутку;
- послідовний та логічний опис процесу інвестиційної діяльності ЗВО;
- у статутній документації ЗВО має бути передбачено право на провадження інвестиційної діяльності (незалежно від ролі – інвестор або бенефіціар).

На нашу думку, інвестиційна програма розвитку є одним із основних інструментів організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, оскільки впровадження такої програми засвідчує індивідуальну автономну участь ЗВО в інвестиційних процесах, сприяє вирішенню проблеми відсутності єдиної державної концепції інвестиційного розвитку вищої освіти на локальному рівні, а також відображає готовність ЗВО до процесу розвитку та взаємодії.

Окремо зауважимо, що в рамках проведеної дослідницької перевірки з виявлення поточного рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО з 427 анкетованих осіб 311 респондентів (72,8%) вважають, що ЗВО необхідно мати інвестиційну програму розвитку для залучення нових ресурсів та інвестицій. Такі показники додатково відображають актуальність запропонованого дисертантом інструменту організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО як упровадження інвестиційної програми розвитку.

Однак маємо деякі зауваги щодо інвестиційної програми розвитку ЗВО, а саме за своїм змістом інвестиційна програма розвитку має бути його дорожньою картою, а не нормативним документом університету, що створює додаткові бюрократичні перешкоди або ускладнює наявні процеси внутрішнього управління ЗВО.

Наступною формою ефективної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО вважаємо регламентацію інвестиційних процесів. Регламентація як форма передбачає порядок організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Такий порядок, як внутрішній документ ЗВО,



визначає основні адміністративні, організаційні, правові, фінансово-економічні та інші аспекти функціонування та забезпечення управління інвестиційною діяльністю на інституційному рівні.

Варто відзначити, що порядок визначає основні механізми організації та процедуру управління освітніми інвестиціями, виробляючи модель для посилення взаємодії різних соціальних інституцій з ЗВО на принципах автономності та партнерства, що сприяє розвитку освітнього середовища, наукового потенціалу, модернізації інфраструктури та оновлення матеріально-технічного забезпечення тощо.

Деякі концептуальні ідеї внутрішньої регламентації, а також процесів організації управління інвестиційною діяльністю відображено в нормативно-правовій базі вітчизняних ЗВО:

1. Положення про грантову діяльність Київського національного торговельно-економічного університету (2017) [134];

2. Положення про порядок реалізації міжнародних проєктів, грантів і договорів у Львівському національному університеті імені Івана Франка (2018) [131];

3. Положення про організацію проєктної та грантової роботи у Відкритому міжнародному університеті розвитку людини «Україна» (2019) [126];

4. Положення про грантову та проєктну діяльність, реалізації програм національної та міжнародної співпраці, управління коштами грантів Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди (2020) [125];

5. Положення про реалізацію міжнародних проєктів, грантів та договорів у Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя (2021) [127].

На нашу думку, важливо, щоб внутрішня регламентація, яка представлена одним або декількома нормативно-правовими актами ЗВО, чітко визначала процедуру організації, виконання, моніторингу, звітування,

оцінювання, фінансування та діловодства інвестиційної діяльності на інституційному рівні.

Отже, на підставі вищевикладеного підсумуємо, що регламентація організації управління інвестиційною діяльністю є внутрішньою системою нормативно-правових документів, що регулює інвестиційні процеси; на відміну від інвестиційної програми розвитку ЗВО, що є програмним документом, який визначає індивідуальну стратегію залучення інвестицій в ЗВО, окреслюючи виключно потреби та заходи, і є іміджевою складовою такої діяльності.

Розглянувши нормативну базу, ми можемо перейти до наступного інструментарію результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Нині ЗВО не обмежені у своїх повноваженнях щодо створення, реорганізації або ліквідації окремих структурних підрозділів. Результативність побудови організаційної структури пропорційно впливає на реалізацію статутної та додаткової, зокрема інвестиційної, діяльності ЗВО.

Задля якісної організації управління інвестиційною діяльністю вважаємо за необхідне створення структурного підрозділу, відповідального за інвестиції ЗВО. Передусім цей структурний підрозділ є важливою ланкою системи управління процесами реалізації ідей перспективного розвитку та побудови успішної кампанії задля залучення додаткових ресурсів, не заборонених чинним законодавством, задля всебічного розвитку освітнього середовища університету.

Здебільшого створення у структурі керівництва відділів, відповідальних за інвестиційну діяльність, передбачено для великих корпорацій, фінансових установ та міжнародних організацій приватної форми власності, оскільки інвестиційна діяльність в Україні більше розвинута як економічна категорія, аніж соціальна. Для інших суб'єктів господарювання це не є обов'язковою вимогою. Однак активне входження вищої освіти України до європейського простору, активізація міжнародних організацій та вітчизняного бізнес-сегменту призвели до масового створення

у ЗВО різноманітних структурних підрозділів, відповідальних за інвестиційну діяльність та міжнародні проєкти. Наведемо декілька прикладів ЗВО, які у своїй організаційній побудові мають структурний підрозділ, відповідальний за інвестиційною діяльністю: Вінницький національний технічний університет [31], Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» [29], Національний університет «Львівська політехніка» [107], Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника [30], Сумський державний університет [199], Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка [175] та Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького [174].

Зауважимо, що тенденцію до створення подібних структурних підрозділів у організаційній структурі ЗВО започаткувало МОН України, а саме у 2021 р. було оголошено про створення студентського проєктного офісу при МОН України [161]. На нашу думку, така тенденція викликана потребою розширення кола потенційних стейкхолдерів та їх залучення до процесу управління ЗВО або окремими його напрямками діяльності. Врахування різноманітного досвіду та залучення студентської молоді до процесу прийняття управлінських рішень підвищує імідж університету й допомагає розвитку його освітнього середовища.

На нашу погляд, до основних завдань структурного підрозділу ЗВО, відповідального за організацію та управління інвестиційною діяльністю, слід віднести наступні дії:

- відповідає за взаємодію зі стейкхолдерами, зацікавленими в інвестиційній діяльності ЗВО, а саме побудові ефективної комунікації між виконавцями, інвесторами, іншими суб'єктами управління інвестиційною діяльністю та контрагентами;

- бере участь у розробці стратегій, планів розвитку ЗВО, враховуючи передовий зарубіжний досвід інвестиційної діяльності;

- забезпечує залучення інвестицій від міжнародних фондів, вітчизняних організацій та підприємств задля виконання ЗВО інфраструктурних, культурних, наукових, освітніх та соціальних програм;
- здійснює фандрейзингову діяльність задля пошуку додаткових джерел фінансування ідей та проєктів ЗВО;
- координує участь ЗВО та всіх його структурних підрозділів (факультетів, кафедр, відділів, центрів) у інвестиційних проєктах, програмах та грантах (пошук, формулювання ідеї, організаційний супровід, документальне забезпечення, виконання, систематизація, аудит, підготовка звітності тощо);
- реалізує організаційно-адміністративну, інформаційну, методичну та контролюючу діяльність у процесі організації та впровадження інвестицій у ЗВО;
- сприяє виявленню ініціатив представників різних структурних підрозділів, здобувачів вищої освіти ЗВО та надає їм інформаційно-методичну підтримку для просування ідей та залучення інвестицій.

Функціонування в організаційній структурі ЗВО окремого відділу, який відповідальний за інвестиційну діяльність, передбачає його міжвідомчу кооперацію з іншими структурними підрозділами в аспекті реалізації їх завдань та функцій в організації та управлінні інвестиційною діяльністю (Табл. 3.3):

*Таблиця 3.3*

**Завдання та функції в організації управління інвестиційною діяльністю окремих структурних підрозділів ЗВО**

Назва структурного підрозділу	Функція в організації управлінні інвестиційною діяльністю ЗВО
Відділ бухгалтерського обліку (бухгалтерія)	координація питань бухгалтерського обліку, забезпечення ефективного використання залучених інвестицій у матеріальному або нематеріальному вигляді
Юридичний відділ	перевірка нормативно-правової бази інвестиційної діяльності ЗВО

*Продовження Таблиці 3.3*

Відділ внутрішнього аудиту	здійснення заходів щодо оцінки, виявлення порушень та постійного моніторингу інвестиційної діяльності
Відділ міжнародних зв'язків	співпраця з міжнародними організаціями, моніторинг вебсайтів іноземною мовою для пошуку інвестицій, здійснення перекладу документації
Планово-фінансовий відділ	здійснення аналітичного та фінансового супроводу інвестиційної діяльності
Інші структурні підрозділи	реалізують свою участь відповідно до затверджених завдань, функцій, прав та обов'язків

Джерело: складено автором.

Означені у наведеній таблиці завдання та функції щодо організації управління інвестиційною діяльністю окремих структурних підрозділів ЗВО відображають тенденцію до кроссекторальної взаємодії інвестиційних процесів на локальному рівні. Створення структурного підрозділу з інвестиційної діяльності у ЗВО нині є необхідною умовою, яка дозволить рівномірно поділити обов'язки щодо організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО між всіма структурними підрозділами та визначити єдиний центр прийняття рішень на інституційному рівні.

Ідею створення структурного підрозділу з організації та управління інвестиційною діяльністю у ЗВО було досліджено в межах дослідницької перевірки цієї дисертаційної праці. Визначено, що 147 осіб (34,4%) повністю погоджуються з необхідністю створення в організаційній структурі ЗВО спеціального відділу інвестиційної діяльності та 158 осіб (37%) скоріше згодні з такою потребою, аніж заперечують її.

Наступний успішним інструментарієм організації та впровадження інвестиційної діяльності в ЗВО, який тісно пов'язаний з розподілом обов'язків та компетенціями для залучення освітніх інвестицій, вважаємо професійну підготовку та діяльність керівних кадрів освіти.

Результативність здійснення інвестиційної діяльності у ЗВО зумовлюється ефективністю публічного управління та адміністрування в галузі вищої освіти загалом, а також комплексом аналітичних, контрольних, нормативних, організаційно-адміністративних, фінансових та інших заходів, які цьому сприяють. Провідна роль у реалізації цих заходів відводиться рівню професіоналізму керівних кадрів вищої освіти. Активна трансформація галузі вимагає формування у здобувачів вищої освіти необхідних компетентностей для організації та управління ЗВО загалом, окремими його напрямками та інвестиційною діяльністю зокрема.

Нині в Україні зростає потреба у кваліфікованих керівниках з високим рівнем освіти та вузькоспеціальними знаннями. Розвиток системи вищої освіти як невід'ємного елемента національної системи освіти України має свої специфічні особливості, а тому підготовка керівних кадрів для освіти, зокрема вищої, має бути зорієнтована на різні вектори та напрями адміністрування освіти та її інституцій.

Саме тому для вирішення питання формування необхідних знань та компетентностей з організації управління інвестиційною діяльністю на інституційному рівні в галузі вищої освіти автором було розроблено методичні рекомендації щодо впровадження вибіркового освітнього компонента «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка [86]. Зазначені методичні рекомендації передбачають вибіркового освітній компонент у межах спеціальностей 011 Освітні, педагогічні науки та 015 Професійна освіта (за спеціалізаціями) з урахуванням державних стандартів та міжнародної практики управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

У запропонованих автором методичних рекомендаціях [86] систематизовано та логічно вибудовано методичні, наукові, організаційні та освітні аспекти, необхідні для впровадження освітнього компонента та формування управлінської компетентності з інвестиційної діяльності в ЗВО у

студентів. Автором визначено взаємозв'язок запропонованого вибіркового освітнього компонента «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» із типовими нормативними освітніми компонентами для галузі знань 01 Освіта/Педагогіка [86, с. 4].

Також у методичних рекомендаціях перелічено компетентності, які будуть сформовані у здобувачів вищої освіти під час вивчення освітнього компонента та знадобляться їм для організаційного управління освітніми інвестиціями ЗВО під час професійної діяльності [86, с. 5-6]:

- здатність досліджувати систему освіти, здійснювати її експертизу та консультувати з впровадження інновацій в освіті;
- уміння розробляти та впроваджувати новітні освітні інструменти, проекти з можливістю їх подальшої інтеграції в освітнє середовище за допомогою інформаційного, кадрового, матеріального, методичного, організаційного та фінансового забезпечення;
- здатність керувати перспективним розвитком освітнього середовища та його представників;
- уміння вирішувати складні кроссекторальні та міжгалузеві задачі у сфері освітніх, педагогічних наук [86, с. 5-6].

Упровадження вибіркового освітнього компонента «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» сприяє реалізації права академічної свободи здобувачів вищої освіти на вивчення дисциплін за власними інтересами та подальшому розвитку системи управління освітніми інвестиціями ЗВО, що означає визначення пріоритетних завдань та заходів, модернізацію системи надання освітніх послуг, удосконалення освітньої інфраструктури, формування нових підходів до розподілу ресурсів, поліпшення системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти на інституційному рівні та залучення стейкхолдерів до процесу управління ЗВО та інвестиційною діяльністю зокрема.

За результатами дослідницької перевірки було визначено, що 103 особи готові пройти спеціальне навчання для отримання додаткових навичок з

управління інвестиціями у вищій школі, 165 осіб (38,6%) скоріше згодні пройти додаткове навчання, 122 особи (28,6%) вагаються у прийнятті рішення щодо необхідності отримання нових компетентностей для управління інвестиціями ЗВО і 37 осіб (8,6%) не готові проходити додаткове навчання для отримання навичок з управління інвестиціями ЗВО. Отримані кількісні показники підтверджують потребу в підготовці керівних кадрів вищої освіти із знаннями та навичками, необхідними для організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Разом із тим, важливим елементом інструментарію професійної підготовки та діяльності керівних кадрів освіти в аспекті інвестиційної діяльності вважаємо цільові показники діяльності ЗВО, за досягнення яких несе відповідальність ректор (начальник, президент, керівник) ЗВО. Цільові показники діяльності ЗВО як інструмент управління та контролю визначено статтею 79 ЗУ «Про вищу освіту» [133], а орієнтовний механізм реалізації цього інструменту визначено в наказі МОН України від 05.02.2021 р. №299 [145].

За наказом МОН України [145] цільові показники діяльності ЗВО поділені на 3 розділи – обов'язкові, специфічні та програмні. Обов'язкові цільові показники визначають розробку стратегічного плану розвитку ЗВО на п'ять років, упровадження електронних навчальних систем та внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти. Специфічні показники передбачають включення ЗВО до провідних рейтингів, збільшення кількості контингенту здобувачів вищої освіти, підвищення рівня публікаційної активності внутрішніх стейкхолдерів ЗВО (науково-педагогічні працівники та студенти), розвиток науково-технічного потенціалу ЗВО, упровадження автоматизованих системи управління ЗВО. Водночас програмні показники встановлюються, враховуючи передвиборчу програму кандидата на керівника ЗВО та наявні стратегії розвитку ЗВО.

Крім цього, вважаємо доречним посилення специфічних показників діяльності ЗВО, за досягнення яких несе відповідальність керівник, а саме



запровадження цільового показника «Управління інвестиційною діяльністю та збільшення обсягу надходжень до спеціального фонду ЗВО». Цей цільовий показник, як інструмент результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, дасть можливість визначити потреби освітнього середовища для розвитку освітнього та науково-дослідницького потенціалу, з'ясувати наявний рівень комунікації ЗВО зі стейкхолдерами, провести якісно-кількісну оцінку ресурсної потреби в ринкових умовах вітчизняної економіки та сприятиме активізації інвестиційної діяльності ЗВО.

Важливим кроссекторальним елементом організації управління інвестиційною діяльністю є кадрова політика, яка на пряму залежить від системи підготовки керівних кадрів освіти та організаційної структури ЗВО.

На думку А. Перова, поняття «кадрова політика» означає напрям кадрової роботи, а також сукупність методів, механізмів, підходів та форм вироблення та постановки завдань, які мають на меті розвиток потенціалу підприємства відповідно до вимог чинного законодавства України, задля реалізації соціального замовлення та забезпечення відповідних напрямів діяльності кваліфікованими працівниками [117, с. 83-84].

Під кадровим забезпеченням системи організації та управління освітніми інвестиціями ЗВО необхідно розуміти кількісний та якісний склад працівників, які будуть безпосередньо опікуватися цим напрямом діяльності ЗВО. Таке соціальне замовлення на необхідні кадри визначається в ЗВО з урахуванням внутрішнього нормативного забезпечення, за наявності необхідних структурних одиниць та належного рівня організації процесів інвестування тощо. Саме тому в умовах організації (створення) структурного підрозділу, відповідального за інвестиційну діяльність ЗВО, має бути відповідне кадрове забезпечення, завдяки якому організованою інвестиційною діяльністю ЗВО будуть займатися професіонали.

Ураховуючи потребу в професіоналах із галузевого інвестування, до діяльності такого структурного підрозділу ЗВО рекомендуємо залучати, із

подальшим їх веденням до штатного розкладу, наступні професії, визначені Класифікатором професій ДК 003:2010 (2010) [66]:

- 1238. Керівник проєктів та програм у сфері матеріального (нематеріального) виробництва;
- 4122. Офісний службовець (інвестиції);
- 2441.2. Аналітик з інвестицій;
- 2447.2. Фахівець з управління проєктами та програмами у сфері матеріального (нематеріального) виробництва [66].

Залучення перелічених професій та уведення їх до штатного розкладу ЗВО дозволить в аспекті організації управління інвестиційною діяльністю втілювати на інституційному рівні відповідний напрям управління ЗВО, який має складну структуру, охоплює та вирішує значне коло питань, що пов'язані з організацією, методичним супроводом, реалізацією та контролем за освітніми інвестиціями.

Надалі необхідно розглянути такий ефективний підхід до організації управління інвестиціями ЗВО, як корпоративна соціальна відповідальність. Погоджуємося з твердженням А. Колот, що корпоративна соціальна відповідальність – це «імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому» [71, с. 6].

Корпоративна соціальна відповідальність в галузі вищої освіти та бізнес-секторі суттєво відрізняється, оскільки бізнес-сектор задає соціальні тренди та фінансово підтримує їх реалізацію, на відміну від ЗВО. Корпоративна соціальна відповідальність у ЗВО передусім передбачає реалізацію соціально корисних проєктів для розвитку освітнього середовища ЗВО та територіальної громади. Однак корпоративна соціальна відповідальність є результативним підходом до організації управління освітніми інвестиціями, адже може бути вузловим елементом у взаємодії внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів ЗВО. Організація управління

інвестиційною діяльністю ЗВО в даному випадку може реалізовуватися через спільні ідеї корпоративної філософії.

Зауважимо, що переважна більшість анкетованих у межах дослідницької перевірки з виявлення рівня готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО вважають, що імідж, корпоративна відповідальність та корпоративна культура суттєво впливають на інвестиційну діяльність та побудову комунікаційної складової такої взаємодії.

ЗВО спільно з бізнес-сегментом та органами влади мають можливість (за умови обопільності корпоративних ідей) розробляти та реалізовувати соціально орієнтовані проєкти. Так, наприклад, ЗВО може ініціювати за фінансової підтримки місцевих промислових підприємств, якщо є однакові заходи корпоративної культури, та з допомогою органів влади створення садово-паркового господарства на території ЗВО.

У результаті такої ініціативи всі залучені сторони успішно взаємодіють та отримують позитивний результат, а саме:

- ЗВО забезпечує практичну підготовку окремих здобувачів вищої освіти, пов'язаних з ініційованою ідеєю, отримує сучасний садово-парковий комплекс, який можна надалі використовувати в освітньому процесі та для проведення наукових розвідок;

- долучені промислові підприємства отримують позитивний імідж, сприяють поліпшенню навколишнього природного середовища та розвитку екологічної свідомості серед місцевих мешканців;

- органи влади забезпечують виконання державного проєкту «Зелена країна» [42] та цільових програм екологічного спрямування.

Ще одним прикладом корпоративної соціальної відповідальності як підходу до організації управління інвестиціями ЗВО є корпоративне навчання. Протягом останніх років провідні українські компанії створюють власні корпоративні університети як системи внутрішнього підготовки,

перепідготовки або підвищення кваліфікації працівників на основі корпоративної культури задля сприяння стратегічному розвитку компанії.

У корпоративних університетах вітчизняних організацій повною мірою реалізується організація управління інвестиційною діяльністю ЗВО через надання додаткових освітніх послуг, організацію заходів неформальної освіти або проведення на їх базі атестаційної процедури. У такому випадку ЗВО отримує фінансову винагороду за надання освітньої послуги, нові контакти з бізнес-сегментом, можливість інтеграції науки, освіти та бізнесу, а також може переймати ідеї корпоративної філософії компанії задля впровадження у власну діяльність.

Основні переваги цього підходу полягають у тому, що корпоративна соціальна відповідальність може бути ефективним підходом до організації управління інвестиціями ЗВО за умови систематичної взаємодії з бізнесом та наявністю соціально корисних ініціатив, необхідних для розвитку ЗВО.

Наступний засобом результативної організації та управління освітніми інвестиціями ЗВО вважаємо розробку та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «System of organization and management of investments university (SOMIU)». Запропоноване спеціалізоване програмне забезпечення є комплексом об'єднаних інформаційних засобів, необхідних для вирішення завдань, пов'язаних з організацією та управлінням інвестиційною діяльністю ЗВО, – від реєстрації інвестиції до підготовки звітної документації.

Активно використовується інформаційна автоматика процесів управління переважно у фінансово-обліковій сфері, проте масштабна цифровізацію освітнього середовища максимально створює умови для цифровізації процесів управління ЗВО, зокрема інвестиційною діяльністю. Нині існує декілька варіантів функціонування програмного забезпечення для ЗВО. У переважній більшості програмне забезпечення використовується у змішаному форматі за допомогою віддаленого чи мережевого доступу. Однак пріоритетним питанням залишаються основні завдання, функціонал та

систематичність процесів незалежно від форми використання програми: стаціонарної чи за допомогою онлайн-платформ.

Погоджуємося з групою дослідників [276], що розробка онлайн-платформ вимагає систематичного процесу, аналізу цілей, інтерактивності та оцінювання [276, с. 334], а до основних завдань розробки та управління онлайн-платформами варто віднести безпечність використання, модифікацію програмного забезпечення, обрання засобів для розробки та управління, попереднє тестування тощо [276, с. 335-336].

На нашу думку, основними функціями, які має реалізовувати програмне забезпечення організації та управління інвестиціями ЗВО «SOMIU», є:

- внутрішня реєстрація інвестицій, інвестиційних проєктів та облік отриманих ресурсів;
- генерування операційних загроз інвестиційної діяльності на підставі SWOT-аналізу;
- збереження інформації про стейкхолдерів, залучених до конкретного інвестиційного процесу;
- збір та аналіз даних про інвестиційну активність, інвестиційні проєкти;
- корегування інвестиційної програми розвитку ЗВО з урахуванням кількісних та якісних показників поточної інвестиційної діяльності;
- моніторинг заходів організації, впровадження та контролю за інвестиційною діяльністю;
- планування системних заходів з реалізації інвестицій у часових проміжках;
- продукування статистичної інформації у вигляді таблиць та схем;
- розрахунок передбачуваних результатів освітнього інвестування за системою SMART та їх зіставлення з реальними показниками;
- формування проміжної, фінальної звітної документації за встановленою формою Державної служби статистики України.

Можемо стверджувати, що спеціальне програмне забезпечення є автоматизованою системою управління, що доволі сильно корелюється з визначеними інструментами адміністрування освітніх інвестицій у п. 2.2 дисертації, цифровим освітнім середовищем як базовим чинником ефективної організації управління інвестиційною діяльністю та цільовими показниками діяльності ЗВО, що вище зазначені. Питання розробки та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «SOMIU» не є остаточним засобом організації та управління інвестиціями ЗВО та потребує додаткового дослідження з урахуванням усіх технічних особливостей функціонування інвестиційної діяльності на інституційному рівні та технологічних аспектів розробки програмного забезпечення.

Наприкінці відзначимо, що інструментарій результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, який варто розробити та впровадити, має співвідноситись із потребами, ресурсами та можливостями ЗВО. Кожен запропонований інструментарій є узагальненим і може бути застосований у діяльності будь-якого вітчизняного ЗВО, однак на інституційному рівні все одно існує залежність від ряду чинників.

### **Висновки до третього розділу**

Отже, важливим елементом вироблення механізму організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО є вдосконалення вітчизняного законодавства. У межах дослідження проаналізовано чинні нормативно-правові акти, які регламентують галузь вищої освіти стосовно інвестиційної діяльності та визначено, що загалом інвестиційні процеси нині виходять у пріоритетні питання. Зокрема, у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. (2022) [160] поняття «інвестиції» (як категорія) використовується 6 разів у різних спектрах та потенційних напрямках розвитку вищої освіти.

У результаті дослідження автором запропоновано наступні аспекти вдосконалення нормативно-правового забезпечення механізмів управління інвестиційною діяльністю ЗВО:

- деталізація окремих положень ЗУ «Про вищу освіту» (2014) [133] задля розширення повноважень та можливостей ЗВО на інституційному рівні займатися інвестиційною діяльністю;

- об'єднання вітчизняних нормативно-правових актів, які регламентують освіту в єдиний нормативний документ – кодекс – та виокремлення в ньому положень для провадження інвестиційної діяльності на інституційному рівні, зокрема ЗВО;

- спрощення податкових процедур та запровадження нових механізмів освітнього інвестування ЗВО, запровадження кредитів, зменшення відсотку податків за наукову діяльність через внесення змін до податкового законодавства;

- урахування ОМС у цільових програмах розвитку освіти, а також необхідності інвестиційної підтримки ЗВО незалежно від форми власності.

Окрема увага в розділі приділена розробленню та впровадженню інструментарію з результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, адже такий інструментарій представлений методами, засобами, інструментами, підходами та формами, які зорієнтовані на сталий розвиток ЗВО та поліпшення якості вищої освіти за допомогою залучення додаткових ресурсів. Залучення ресурсів дозволяє створити сприятливе освітнє середовище для підготовки фахівців, здатних буди провайдерами змін, провадити активну наукову або науково-технічну діяльність та бути активними членами громадського життя.

Відзначимо, що до інструментарію з результативної організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО, який варто розробити та впровадити на інституційному рівні, відносимо:

- елементи корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної філософії (як підхід);

- створення відповідального структурного підрозділу, відповідального за інвестиційну діяльність у ЗВО, як невід'ємної частини організаційної структури (як засіб);
- професійну підготовку керівних кадрів вищої освіти в аспекті інвестиційної діяльності за допомогою впровадження вибіркового освітнього компонента для магістрів галузі знань 01 Освіта/Педагогіка (як метод);
- системи нормативно-правового та організаційно-методичного забезпечення, що представлено регламентацією інвестиційних процесів внутрішніми положеннями ЗВО та, відповідно, розробкою інвестиційної програми розвитку ЗВО (як форма);
- створення програмного забезпечення з організації управління освітніми інвестиціями університету (як засіб);
- уточнення цільових показників діяльності та корегування кадрової політики ЗВО (як підхід).

Визначальним у формуванні перспективних підходів, форм та методів організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО вважаємо новітні тенденції розвитку, які базуються на рівні та якості вищої освіти, використанні наукових досягнень, підтримці інноваційних ідей та трансфері технологій, модернізації освітньої інфраструктури ЗВО, залученні стейкхолдерів до освітнього процесу та управління, розвитку системи освітніх послуг та створенні сприятливого інвестиційного мікроклімату на локальному рівні.



## ВИСНОВКИ

Проведений аналіз наукових джерел та результати виконаних досліджень дали змогу сформулювати низку висновків, здатних до певної міри впорядкувати подальші напрями дослідження проблеми організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

1. Під час дослідження актуалізовано проблеми управління інвестиційною діяльністю ЗВО в дискурсі освітньої теорії. Джерельну базу для здійснення аналізу теоретичних і прикладних засад управління інвестиціями у ЗВО в предметному полі основних галузей освіти склали вітчизняна нормативно-правова база, що забезпечує функціонування галузі вищої освіти та інвестиційної діяльності; дидактичні матеріали; інформаційно-довідкові та методичні матеріали ЗВО; вітчизняні та зарубіжні наукові доробки, що містять сучасні ідеї та висвітлюють інноваційні методи, підходи та інструменти управління ЗВО або окремі його напрями.

Студіювання джерельної бази дало змогу сформулювати науково-теоретичні основи розв'язання проблеми управління інвестиційною діяльністю ЗВО й об'єднати їх у п'ять груп, а саме: економічну (інвестиційна діяльність як складова процесу фінансування та економічного забезпечення сфери освіти); політичну (інвестиційна діяльність як частина системи публічного управління та адміністрування галузі вищої освіти); соціальну (інвестиційна діяльність як цілісна соціальна система в галузі вищої освіти), управлінську (інвестиційна діяльність як сукупність процесів, необхідних задля її упровадження на інституційному рівні); філософську (інвестиційна діяльність як аксіологічна група та ідея корпоративної філософії).

Здійснення теоретико-методологічного аналізу понять дослідження уможливило удосконалення його поняттєво-категоріального апарату в аспектах авторського тлумачення й розкриття змісту похідних понять, а саме: «взаємодія державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО», яке трактуємо як створення

кроссекторальних зв'язків між стейкхолдерами ЗВО задля їх залучення до організації та управління інвестиційною діяльністю з урахуванням соціокультурних та політичних умов; «організація управління інвестиціями ЗВО», яке визначаємо як план дій щодо залучення стейкхолдерів на різних етапах організаційного управління інвестиціями ЗВО; «механізми управління інвестиційною діяльністю вищої освіти», яке тлумачимо як складну систему, яка має визначену структуру, сукупність правових норм, методів, принципів, інструментів управлінського впливу щодо здійснення повноважень з організації, впровадження, моніторингу, активізації інвестиційного потенціалу та регулювання процесів, необхідних для досягнення мети інвестиційної діяльності в галузі вищої освіти.

2. Дослідження вітчизняної нормативно-правової бази інвестиційної діяльності дало змогу виявити, що вона, по-перше, представлена низкою галузевих законодавчих та підзаконних актів, які репрезентують соціальну структуру та реалії галузі вищої освіти; по-друге, визначається специфікою відносин у сфері інвестиційної діяльності, різноплановою взаємодією різних інституцій, наявністю механізмів організаційно-правового впливу держави на інвестиційні процеси; по-третє, має позитивну тенденцію до чіткішого визначення та окреслення правових механізмів інвестиційної діяльності в освіті; по-четверте, характеризується браком правового регулювання процесу організації управління інвестиційною діяльністю на інституційному рівні.

З'ясовано, що практична реалізація принципів автономності, державно-громадського та державно-приватного партнерства сприяє побудові взаємодії між ЗВО і бізнес-сектором, пошуку оптимальних механізмів управління інвестиційною діяльністю у вищій школі.

Виокремлено етапи правового регулювання інвестиційних процесів в галузі вищої освіти України: організаційно-нормотворчий (1991 – 1996), змістовно-процесуальний (1997 – 2013), євроінтеграційний (2014 – донині). Загалом можемо констатувати, що у вітчизняному правовому полі закладені норми, які уможливають інвестиційну діяльність ЗВО.

3. Розроблення теоретичних та прикладних засад досліджуваного феномена створило підґрунтя для формулювання й обґрунтування науково-організаційних умов управління інвестиціями у ЗВО, а саме: 1) ресурсної (передбачення зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на процес організації та управління інвестиційною діяльністю, ефективний розподіл ресурсів, адекватний цілям і завданням забезпечення результативної інвестиційної дальності у ЗВО); 2) організаційної (встановлення оптимальних принципів, методів та інструментів організації управління освітніми інвестиціями, визначення об'єкту й типу управління інвестиційною діяльністю ЗВО); 3) комунікаційної (координація обміну інформації між суб'єктами управління інвестиційною діяльністю ЗВО й окреслення кола їх повноважень).

Здійснення комплексного аналізу проблеми дослідження зумовило необхідність моделювання процесу організації управління освітніми інвестиціями ЗВО із подальшим розробленням його структури і механізмів. В основу розроблення й обґрунтування моделі організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО покладено розуміння досліджуваного феномена як багатокomпонентного виду діяльності, що включає такі складники: 1) організаційно-підготовчий; 2) концептуальний; 3) технологічний; 4) реалізаційний; 5) моніторинговий; 6) завершальний. Обґрунтовано механізми взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО та визначено теоретичні засади їх формування через мету, базові принципи, ключові пріоритети, провідні підходи до їх реалізації.

4. Дослідницька перевірка, до якої було залучено 427 осіб з числа здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, адміністративно-допоміжного персоналу та зовнішніх стейкхолдерів, підтвердила ефективність запропонованих підходів, форм та методів організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО. Підтверджено достатній рівень готовності суб'єктів інвестиційної діяльності до взаємодії державних і

громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

5. Розроблення й упровадження навчально-методичного супроводу, зокрема робочої програми і силабусу вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти»; теми «Інвестиційна діяльність в системі вищої освіти» змістового модулю «Теорія і практика управління освітою» нормативного освітнього компоненту «Освітня політика» для магістрів спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки; методичних рекомендацій з упровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка, сприяло поліпшенню ефективності організації управління інвестиційною діяльністю ЗВО.

Результати здійсненої теоретичної роботи та дослідницької перевірки дають підставу стверджувати, що методологія дослідження правильна, визначені завдання реалізовано, мету досягнуто, отримані наукові положення мають важливе значення для теорії та практики управління вищою освітою.

Здійснене дисертаційне дослідження не вичерпує всіх аспектів поставленої проблеми. Перспективу подальших досліджень вбачаємо в поглибленні наукових розвідок із проведення порівняльно-педагогічних досліджень на основі зарубіжного досвіду стосовно розвитку інвестиційного середовища як умови інтеграції вітчизняних ЗВО до європейського освітнього й наукового просторів; у розробленні змісту вебінарів для здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, адміністративно-допоміжного персоналу та стейкхолдерів із проблем інвестування у ЗВО; у вивченні можливостей поширення онлайн-комунікації під час взаємодії державних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агарков О. Можливості і потенційні перспективи реалізації соціальних програм за рахунок грантів у вищих навчальних закладах (на прикладі ЗНТУ). Тиждень науки. Запоріжжя, 2014. Т. 5. С. 279-281. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/578>
2. Агентство США з міжнародного розвитку. USAID. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine>
3. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту : монографія / за ред. Є. Хриков, О. Кравченко. Старобільськ, 2018. С. 38-78. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3067/Monograph.pdf?sequence=3&isAllowed=y#page=38>
4. Андрущенко В. Роздуми про освіту : Статті. Нариси. Інтерв'ю. Київ : Знання України, 2004. 738 с.
5. Андрущенко В. Феномен освіти: у 5 кн. Кн. 2. Структурно-функціональний аналіз освіти. Суми: Університетська книга, 2020. 592 с.
6. Анкета для виявлення рівня готовності до управління інвестиціями для суб'єктів інвестиційної діяльності закладу вищої освіти. Google Forms. 2023. URL: <https://forms.gle/aN2Yaji5VhDgQKdW9>
7. Багрова І., Яровенко Т. Шляхи удосконалення та перспективи розвитку методики оцінки інвестиційних проектів. Вісник ДДФЕ. Економічні науки. Дніпропетровськ, 2003. № 2 (10). С. 96-101.
8. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/a#Find>
9. Баран М. Інвестиції в освіту як пріоритетний напрям державного управління модернізацією вищої освіти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Дніпропетровськ, 2010. С. 86-90.
10. Баран М. Модернізація вищої освіти України: механізми

інституційного регулювання : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 - механізми державного управління. Івано-Франківськ : Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2011. 20 с.

11. Баран М. Роль міжнародної технічної допомоги у впровадженні реформ в Україні. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та права : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 26 березня 2020 р. Полтава, 2020. С. 16-17.

12. Безвух С., Стопчак А. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3 (3). С. 7-14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_3%283%29\\_\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_3%283%29__3)

13. Бобрицька В. І., Лисоконь І. О. Інвестиції у вищій освіті як складова реалізації національних цілей сталого розвитку України. Освітній дискурс. Київ, 2023. Вип. 44. С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44\(4-6\)-9](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44(4-6)-9)

14. Бобрицька В. Проблема становлення поняттєво-категорійного апарату освітньої політики в структурі досліджень феномену сучасної освіти. Освітня політика: філософія, теорія, практика : монографія / за ред. В. Андрущенка. Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2015. С. 109-143.

15. Бобрицька В. Сучасна вища освіта в умовах конкуренції на ринку освітніх послуг: порівняльний аналіз досвіду країн Чорноморського регіону. Вісник Національного авіаційного університету. Серія: Педагогіка, Психологія. Київ, 2016. № 8. С. 17-22.

16. Бобрицька В. Ціннісні орієнтири та ідеали сучасної освіти України. Освітній дискурс. 2018. Вип. 9 (12). Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова. С. 7-18.

17. Бобрицька В., Лисоконь І. Інвестиційна політика України у галузі вищої освіти: мета та механізми впровадження. Науково-практичне

забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації : зб. матер. доп. та тез III Всеукр. інтернет-конф., м. Київ, 15 квітня 2020 р. Київ : ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2020. С. 346-349.

18. Бобрицька В., Лисоконь І. Міжнародний досвід організації та управління освітніми інвестиціями у вищій школі: теоретичний аналіз : Молода наука – 2022: соціально-освітні розвідки : зб. матер. доп. та тез III Всеукр. наук.-практ. заочно-дистан. конф., м. Київ, 27 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 30-36.

19. Бобрицька В., Лисоконь І. Науково-педагогічні основи організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти. Концептуальні, методологічні та практичні проблеми соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11 травня 2023 р. Київ, 2023. С. 15-21.

20. Бобрицька В., Лисоконь І. Упровадження інвестиційних програм розвитку закладів вищої освіти як пріоритет освітньої політики України. Молода наука – 2020: соціально-педагогічні розвідки : зб. матер. I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 травня 2020 р. Київ : Вид-во «Гілея». С. 25-27.

21. Братко М. Теорія управління освітою в Україні в пострадянський період (1991 – початок XXI століття): вектори розвитку. Вісник післядипломної освіти. № 28 (15). С. 17-31. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/12314/>

22. Британська Рада в Україні. British Council Україна. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua>

23. Важинський С., Щербак Т. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.

24. Варналій З. Фінансове забезпечення вищих начальних закладів України – справа державна. Економічний вісник університету. 2018. № 36/1. С. 9-17.

25. Васиньова Н. Розвиток теорії управління вищими навчальними

зкладами в Україні (остання чверть ХХ - початок ХХІ століття) : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. Державний заклад «Луганський національний університет імені Т. Шевченка». Старобільськ, 2019. 20 с.

26. Вахович І., Іщук Л., Пиріг С. Стан і проблеми вищої освіти в Україні. Економіка та управління національним господарством. 2014. № 1/151. С. 63-69.

27. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. Т. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.

28. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. і голов. ред. В. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.

29. Відділ координації міжнародної проектної діяльності. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: [https://kpi.ua/web\\_ipd](https://kpi.ua/web_ipd)

30. Відділ управління проектами. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://projects.pnu.edu.ua/en/слайдер/>

31. Вінницький національний технічний університет. URL: <https://vntu.edu.ua>

32. Волинчук Ю. Інвестування в системі вищої освіти. Інвестиційні пріоритети епохи глобалізації : вплив на національну економіку та окремий бізнес : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.- практик. конфер., 14-15 лютого 2008 р. : тези доп : в 3 т. Т.3. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2008. С. 91-94.

33. Вороніна В. Зюкова М. Інвестиції у сферу освіти: проблеми та шляхи їх вирішення. Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація : матер. II Всеукр. наук.-практик. інтернет-конф., м. Полтава, 14 грудня 2017 р. Полтава : ПУЕТ, 2017. С. 90-95. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/6453>



34. Ганущак-Єфіменко Л. Моделювання організації взаємодії учасників процесу управління інноваційним розвитком підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/5426>

35. Гончар О. Педагогічна взаємодія учасників навчального процесу в системі вищої освіти України (історико-педагогічний аспект) : монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 432 с.

36. Гончаренко М. Інвестиції у вищій школі: особливості, тенденції та проблеми. Науковий вісник Ужгородського університету. Ужгород, 2016. № 1 (1). С. 345-349. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues\\_2016\\_1%281%29\\_\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1%281%29__57)

37. Гончаренко М. Формування напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1. С. 84-90.

38. Гончаренко М., Щетина М. Проблеми формування інвестиційних ресурсів підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 41. С. 154-158.

39. Гораль Л., Король С. Формування та організація механізму управління інвестиційно-інноваційною діяльністю газорозподільних підприємств: методологічний аспект. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2016. Вип. 9. С. 278–283. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/59.pdf>

40. Горова К. Визначення основних підходів до класифікації аутсорсингу на сучасному етапі економічного розвитку. Економічний аналіз. Тернопіль, 2014. Т. 18, № 1. С. 12-19.

41. Державна установа «Український культурний фонд». URL: <https://ucf.in.ua/p/about>

42. Державний проєкт «Зелена Країна». URL: <https://zelenakraina.gov.ua>

43. Дзвінчук Д. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою :

дис. ... д-ра. філософ. наук : спец. 09.00.10 – філософія освіти. Інститут вищої освіти АПН України. Київ, 2007. 385 с.

44. Драч І. Управління дослідницькою діяльністю в системі університетського врядування. Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції : кол. монограф. / Авт. кол. І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. С. 109–153. URL: [https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Mekhanizmy\\_vriaduvania\\_univ\\_UA\\_Monogr\\_IVO-2020-223p\\_avtors-kolektiv.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Mekhanizmy_vriaduvania_univ_UA_Monogr_IVO-2020-223p_avtors-kolektiv.pdf)

45. Драч І., Литвинова С., Слободянюк О. Аналіз досвіду реалізації інституційних політик щодо Відкритої науки в європейських університетах. Інформаційні технології і засоби навчання. 2022. Т. 90, № 4. С. 173–190. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/issue/view/119>

46. Другов О. Сучасний стан і перспективи розвитку державного інвестування інтелектуалізації економіки України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2016. Вип. 2. С. 52-56.

47. Другов О. Удосконалення інвестиційного забезпечення вищої освіти в Україні. Вісник НБУ. Київ, 2009. № 5. С. 40-46.

48. Дьюї Дж. Демократія і освіта. Львів : Літопис, 2003. 294 с.

49. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти : монографія / І. Грищенко, С. Захарін, Д. Кучеренко та ін. Київ : Педагогічна думка, 2012. 364 с.

50. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Кремень. Національна академія педагогічних наук України. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

51. Єрохін С. Ефективність використання видатків державного бюджету на вищу освіту і можливість збільшення фонду державного пільгового кредитування. Економічний часопис-XXI. 2004. № 2. URL: <https://web.archive.org/web/20120417192814/http://soskin.info/ea/2004/2/200402>

11.html

52. Жук В. Форми функціонування державно-приватного. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2012. № 13. С. 109-111.

53. Журавльова Ю. Механізми державного управління реформуванням вищої освіти України в умовах євроінтеграції : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управ. : спец. 25.00.02 - механізми державного управління. Одеський регіональний інститут державного управління; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2009. 20 с.

54. Загірняк Д. Прагматизм фінансово-економічного розвитку вищої освіти: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра. екон. наук : спец. 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Харків : ХНЕУ, 2019. 40 с.

55. Захарін С. Інвестиційне забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки : монографія. Київ : КНУТД, 2011. 344 с.

56. Захарін С. Інвестиційний ресурс технологічного розвитку економіки. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. Л. Федулової. Київ : НАН України, 2011. С. 245-302.

57. Інформаційно-аналітичний центр «Громадський простір». ProstirUA. URL: <https://www.prostir.ua>

58. Ішук Л. Західноєвропейський досвід диверсифікації джерел фінансування вищої освіти. Науковий вісник НЛТУ України. 2007. Т. 17, № 2. С. 320-327.

59. Ішук Л. Передумови вдосконалення механізму фінансування вищої освіти. Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. 2012. № 9 (4). С. 146.

60. Ішук Л., Ніколаєва А., Пиріг С. Інвестиційні чинники фінансування природоохоронної діяльності. Економічний форум. 2016. № 3. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. С. 151-155.

61. Калініна Л. Державно-громадське управління на партнерських засадах у змісті підручника для керівника освіти. Проблеми сучасного

підручника: ключові компетентності та предметні навички : збірник тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 20-21 травня 2021 р.). Київ : Педагогічна думка, 2021. С. 96-98.

62. Калініна Л. Державно-громадське управління опорними закладами освіти на довірчо-демократичних засадах. Новини науки: дослідження, наукові відкриття, високі технології. Харків, 2019. Т. 4. С. 82-84. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/715635/1/Калініна\\_Naukovi\\_vidkryttia\\_vysoki\\_tekhnolohii\\_Tom%204\\_ст.82\\_84%20\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/715635/1/Калініна_Naukovi_vidkryttia_vysoki_tekhnolohii_Tom%204_ст.82_84%20(1).pdf)

63. Калініна Л. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. Постметодика. 2012. № 3. С. 2-10.

64. Кириленко О., Чайковська І. Перспективи запровадження бюджету участі в Україні на основі зарубіжного досвіду. Вісник Економіки. 2015. № 2. С. 86-100. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/633>

65. Кірдан О., Кірдан О. Ретродосвід управління фінансовою діяльністю закладів вищої освіти України та соціальної підтримки студентів. Соціальна робота та соціальна освіта. 2022. Вип. 2 (9). С. 15–25. DOI: [https://doi.org/10.31499/2618-0715.2\(9\).2022.267058](https://doi.org/10.31499/2618-0715.2(9).2022.267058) URL: <http://srso.udpu.edu.ua/article/view/267058>

66. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор професій від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://www.me.gov.ua/Profession/List?lang=uk-UA&id=d4162ef8-2771-4ac5-99ef-1d4b6f5336af&tag=KlasifikatorProfesii-Poshuk>

67. Коваленко Д. Фінансування інвестиційної діяльності вищих навчальних закладів. Науковий вісник Мукачевського державного університету. Серія: Економіка. Мукачево, 2016. Вип. 2. С. 168-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2016\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_2_31)

68. Коворкінг «IT-HUB Covorking». Державний університет економіки і технологій. URL: <https://ithub-coworking.com/proithub/>

69. Кожем'якіна С. Інвестиції в сферу вищої освіти України: необхідність структурних змін. Ефективна економіка. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5064>

70. Кожем'якіна С. Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів України: макроекономічна оцінка. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5019>

71. Колот А. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5-26.

72. Коляда Ю., Кравченко Т. Просторова модифікація Матриці Ейзенхауер. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates : proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, Dnipro, 3-4 February 2022. Dnipro, 2022. 463 p.

73. Коновеичук Х. Конституційно-правове забезпечення діяльності меценатів в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород, 2013. Вип. 23, ч. 1, т. 1. С. 137-140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/6612>

74. Кононенко В., Лапшин С., Пилипенко Т. Державно-громадське управління освітою в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.2>

75. Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні. Consortium for Enhancement of Ukrainian Management Education - CEUME. URL: <http://ceume.org.ua/about-us/>

76. Конституціалізація освітнього простору Європи: аксіологічний вимір / В. Андрущенко, Т. Андрущенко, В. Савельєв. Київ, 2014. 460 с. URL: [https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5548/andr\\_konst.pdf?sequence=1](https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5548/andr_konst.pdf?sequence=1)

77. Концепція реформування публічного фінансування та управління закладами вищої освіти : концепція Міністерства освіти і науки України від 24.12.2019 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1obC0K1NMhh9soat7LK9y->

ughV4n070-h/view

78. Кремень В. Освіта і наука України: шляхи модернізації (факти, роздуми, перспективи). Київ : Грамота. 2003. 216 с.

79. Криворізький державний педагогічний університет. URL: <https://kdpu.edu.ua>

80. Крисюк С. Державне управління освітою : навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спец. «Державне управління освітою». Київ : НАДУ, 2009. 220 с.

81. Купрій Т. Соціологія освіти : навч. посібник для студентів непрофільних спеціальностей. Київ : Видавництво «Логос», 2014. 304 с.

82. Лапіна Т. Фінансування вищої освіти України в контексті інтеграційних процесів. Економічний простір. 2008. № 15. С. 112 -118.

83. Лисоконь І. Інвестиційна діяльність закладів вищої освіти в «освітньому праві» України. Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 26-27 лютого 2021 р. Київ, 2021. С. 15-18. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4219>

84. Лисоконь І. Інвестиційна політика в галузі вищої освіти України: стан розробленості питання в науковій площині. Інноваційна педагогіка. Одеса, 2021. Вип. 32, т. 2. С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/32-2.27>

85. Лисоконь І. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні тренди у вищій школі. Педагогічне Криворіжжя. Кривий Ріг, 2022. № 8. С. 51-52. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6709>

86. Лисоконь І. Методичні рекомендації з впровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка : метод. рекомендації. Кривий Ріг : КДПУ, 2023. 12 с. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7722>

87. Лисоконь І. Проблема формування терміносистеми інвестиційних процесів у вищій школі. Молодь і наука. Практика інноваційного пошуку : матер. II Всеукр. конф. молодих вчених, м. Дніпро, 17 грудня 2020 р. Дніпро, 2020. С. 407-412. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4193>

88. Лисоконь І. Техніко-технологічна складова організаційного управління освітніми інвестиціями університету. Наукові дослідження: реалії сьогодення : матер. IX Всеукр. мультидисцип. наук.-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 31 березня 2023 р. Київ, 2023. С. 76-82.

89. Лисоконь І., Василюк Т. Роль управлінської компетентності керівника для залучення інвестицій у заклад освіти. Актуальні проблеми сучасної науки та освіти : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 9-10 листопада 2020 р. Львів : Львівський науковий форум, 2020. Ч. II. С. 24-25. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4196>

90. Лисоконь І. Взаємодія державних, приватних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти. *Українська професійна освіта*. Полтава, 2023. Вип. 13. С. 28-39

91. Литвиненко Є. Можливі напрями удосконалення вітчизняного законодавства щодо надання послуг в освітній сфері. Академічні візії. 2023. № 18. С. 1-8. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/309/271>

92. Литюга Ю. Інвестиційний потенціал підприємства: формування та розвиток : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2009. 20 с.

93. Литюга Ю. Розвиток інвестиційного потенціалу підприємства. Вісник «Проблеми економіки та управління». Львів. 2010. № 683. С. 354-358. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31343/72-354-358.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

94. Лужняк Х., Ціх Г. Економіка освіти як галузь економіки та

економічна наука. Перспективи розвитку економічних систем у середовищі глобально орієнтованого трансформаційного простору : матер. Всеукр. наук. конф., м. Тернопіль, 6 травня 2015 р. Тернопіль : Крок, 2015. С. 134-137.

95. Лук'янова Л. Контент-аналіз як психолого-педагогічна процедура. Безперервна професійна освіта в контексті європейської інтеграції: теорія, досвід, прогноз : зб. наук. ст. методол. семінару, м. Київ, 17 березня 2010 р. Київ : Пед. думка, 2010. Ч. 1. С. 83-90.

96. Майорова Т. Інвестиційна діяльність : підручник для студентів вищих навч. закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_686\\_20381683.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_686_20381683.pdf)

97. Макота Г. Міжнародна технічна допомога як основна категорія в теорії та практиці міжнародного технічного співробітництва. Ефективність державного управління. 2014. № 39. С. 55-64.

98. Малихіна Я. Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем: автореф. дис. ... д-ра. пед. наук : 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. Державний заклад «Луганський національний університет імені Т. Шевченка». Старобільськ, 2015. 40 с.

99. Мартиненко В. Державне управління інвестиційним процесом в Україні : навч. посіб. Київ: НАДУ, 2008. 300 с.

100. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору : посібник. Київ : Міністерство економіки України, 2015. 31 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>

101. Механізми розширення фінансової автономії закладів вищої освіти України : монографія / за заг. ред. Ю. Вітренка. Інститут вищої освіти НАПН України. Київ, 2020. 240 с.

102. Міжнародний фонд «Відродження». URL: <https://www.irf.ua>



103. Міровська М. Теорія і практика управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту в закладах вищої освіти : автореф. дис. ... д-ра. пед. наук : спец. 13.00.06 – теорія та методика управління освітою; 011 Освітні, педагогічні науки. Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2018. 39 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/spec\\_rada/avtoreferaty/Мировская\\_4444.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/avtoreferaty/Мировская_4444.pdf)

104. Навчальний посібник з курсу «Філософія освіти» для осіб, що навчаються в магістратурі за спеціальністю «Педагогіка вищої школи» / Т. Кучера, Л. Насонова, В. Дейнека. Харків : ХНМУ, 2015. 63 с. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/11218/3/Філософія%20освіти%20-%20посібник.pdf>

105. Натрошвілі С. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/259/5/Натрошвілі\\_монографія.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/259/5/Натрошвілі_монографія.pdf)

106. Національний університет «Львівська політехніка» став партнером корпорації «Рошен». Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua/news/politekhnika-stala-partnerom-korporatsii-roshen>

107. Національний університет «Львівська політехніка». URL: <https://lpnu.ua>

108. Ніколаєнко С. Освіта в інноваційному поступі суспільства. Київ : «Знання», 2006. 207 с.

109. Ніколаєнко С. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України : автореф. дис. ... д-р. пед. наук : спец. 13.00.06 – теорія та методика управління освітою Державний вищий навчальний заклад «Університет менеджменту освіти». Київ, 2009. 46 с.

110. Огородник В. Фандрайзинг - інструмент активізації соціально-відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин. Донецьк, 2014.

№1(17)-2(18). С. 195–199. URL:  
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/3744>

111. Опитування представників менеджменту та керівників структурних підрозділів КДПУ. Google Forms. 2022. URL:  
<https://forms.gle/Ed8Ny9axWKT6Pfu7>

112. Освітній проєкт «Нова фабрика». URL:  
<https://www.duet.edu.ua/ua/area/enrollees/nova-fabrika>

113. Освітній проєкт «Нова фабрика». Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/proyekt-nova-fabrika-ye-vdalim-prikladom-uprovadzhennya-dualnoyi-osviti-sergij-shkarlet-pid-chas-vidviduvannya-pat-arselormittal-krivij-rig>

114. Освітня політика: філософія, теорія, практика : монографія / за ред. В. Андрущенко. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 484 с.

115. Основи методології та організації наукових досліджень : навч. посіб. для студентів, курсантів, аспірантів і ад'юнтів / за ред. А. Конверського. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

116. Петрушенко Ю. Краудфандинг як інноваційний інструмент фінансування проєктів соціально-економічного розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 1. С. 172-182. URL:  
<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34343>

117. Перов А. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. Правова держава. 2017. № 25. С. 83-89.

118. Питання Національної інвестиційної ради : Указ Президента України від 12.03.2020 р. № 79/2020. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79/2020#Text>

119. Півень В. Застосування технологій «Scrum» та «діаграма Ганта» для підвищення ефективності управління проєктами. Містобудування та територіальне планування. Київ, 2018. № 66. С. 518-522. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP\\_2018\\_66\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/MTP_2018_66_60)

120. Підписання інвестиційного проєкту «Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів». Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yakist-vishoyi-osviti-i-rozvitok-naukovogo-ta-innovacijnogo-potencialu-universitetiv-mayut-integrivati-v-sebe-najkrashi-mizhnarodni-praktiki-sergij-shkarlet-pid-chas-pidpisannya-ugodi-shodo-masshtabnogo-rozvitku-infrastrukturi-vishoyi-osviti>

121. Підписання контрактів в межах реалізації проєкту «Вища освіта в Україні». Міністерство освіти і науки України. 2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/za-pidtrimki-yeib-ta-yes-ukrayinski-universiteti-pidvishat-energoefektivnist-ta-onovlyat-navchalni-budivli-j-gurtozhitki>

122. Підписання Меморандуму про співпрацю між Київським національним університетом імені Тараса Шевченка та Акціонерним товариством «Фармак». Київський національний університет імені Тараса Шевченка. URL: <http://www.univ.kiev.ua/news/12657>

123. Підпрограма «Культура». Креативна Європа Україна. URL: <https://creativeeurope.in.ua>

124. Позднякова Л., Нестерова Н.. Соціальні інвестиції держави у сферу вищої освіти. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 3/2010. С. 14-16. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=420&i=3>

125. Положення про грантову та проєкту діяльність, реалізації програм національної та міжнародної співпраці, управління коштами грантів Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди : наказ від 15.06.2020 р. № 81-од. URL: [http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Normat\\_dokum/Pro%20Grantovy%20ta%20proekny%20diyalnist.pdf](http://hnpu.edu.ua/sites/default/files/files/Normat_dokum/Pro%20Grantovy%20ta%20proekny%20diyalnist.pdf)

126. Положення про організацію проєктної та грантової роботи у Відкритому міжнародному університеті розвитку людини «Україна» : наказ від 27.12.2019 р. № 204. URL:

[https://uu.edu.ua/upload/universitet/normativni\\_documenti/Osnovni\\_oficiyni\\_doc\\_UU/Nauk\\_d-t/Pol\\_pro\\_organ\\_proektnoi\\_ta\\_grantovoi\\_roboti.pdf](https://uu.edu.ua/upload/universitet/normativni_documenti/Osnovni_oficiyni_doc_UU/Nauk_d-t/Pol_pro_organ_proektnoi_ta_grantovoi_roboti.pdf)

127. Положення про реалізацію міжнародних проєктів, грантів та договорів у Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя : наказ від 04.06.2021 р. № 163. URL: [http://www.ndu.edu.ua/storage/norm\\_baza/Положення%20про%20міжнародні%20проєкти.pdf](http://www.ndu.edu.ua/storage/norm_baza/Положення%20про%20міжнародні%20проєкти.pdf)

128. Приживара С. Управління як специфічний вид діяльності. Державне будівництво. 2012. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_9)

129. Приходько В. Принципи активізації інвестиційного потенціалу в регіональній політиці економічного зростання. Ефективна економіка. 2011. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1115>

130. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

131. Про введення в дію Положення про порядок реалізації міжнародних проєктів, грантів і договорів у Львівському національному університеті імені Івана Франка : наказ від 29.03.2018 р. № 0-29. URL: [https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/reg\\_int-projects.pdf](https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/04/reg_int-projects.pdf)

132. Про вдосконалення вищої освіти в Україні : Указ Президента України від 03.06.2020 р. № 210/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/210/2020#Text>

133. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

134. Про внесення в дію рішення вченої ради КНЕТУ про затвердження Положення про грантову діяльність Київського національного торговельно-економічного університету : наказ від 07.12.2017 р. № 4204. URL:

<https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/79a231add270709e2b866bfaf66834dd.pdf>

135. Про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту щодо фінансування вищої освіти : законопроект. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/zakon-ukrayini-pro-vishhu-osvitu-shhodo-finansuvannya-iz-proektami-zakoniv.pdf>

136. Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки від 01.06.2016 №600 «Методичні рекомендації щодо розроблення стандартів вищої освіти» : Наказ МОН України від 21.12.2017 р. № 1648. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-vnesennya-zmin-do-nakazu-ministerstva-osviti-i-nauki-vid-01062016-600>

137. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо неприбуткового статусу закладів вищої освіти та наукових установ : законопроект. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-podatkovogo-kodeksu-ukraini-shchodo-nepributkovogo-statusu-zakladiv-vishchoi-osviti-ta-naukovikh-ustanov>

138. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

139. Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>

140. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

141. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

142. Про деякі питання підтримки розвитку освіти, науки та спорту : Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 223/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223/2021#Text>

143. Про затвердження плану заходів з реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.09.2013 р. № 686-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/686-2013-p#Text>

144. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-p#Text>

145. Про затвердження Примірною переліку цільових показників, що наводяться у контракті з керівником державного закладу вищої освіти : наказ від 05.02.2021 р. № 299. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/607/574/4a1/6075744a1abfe585061412.pdf>

146. Про затвердження Програми дій щодо реалізації положень Болонської декларації в системі вищої освіти і науки України на 2004-2005 роки : наказ МОН України від 23.01.2004 № 49. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0049290-04#Text>

147. Про захист іноземних інвестицій на Україні : Закон України від 10.09.1991 р. № 1540а-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540a-12#Text>

148. Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні : Указ Президента України від 30.09.2010 р. № 926/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926/2010#Text>

149. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

150. Про інвестиційні фонди та інвестиційні компанії : Указ Президента України від 19.02.1994 р. № 55/94 : станом на 15 берез. 2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55/94#Text>

151. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

152. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

153. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

154. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002/print1363267212303792#Text>

155. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>

156. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

157. Про ратифікацію Конвенції про порядок вирішення інвестиційних спорів між державами та іноземними особами : Закон України від 16.03.2000 р. № 1547-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1547-14#Text>

158. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр#Text>

159. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Про стан та законодавче забезпечення розвитку науки та науково-технічної сфери держави» : Постанова Верховної Ради України від 11.02.2015 р. № 182-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182-19#Text>

160. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>

161. Про утворення студентського проєктного офісу Міністерства освіти і науки України : наказ від 28.04.2021 р. № 482. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-utvorennya-studentskogo-proektnogo-ofisu->

ministerstva-osviti-i-nauki-ukrayini

162. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>

163. Програма «1С: Бухгалтерія 8 для України» : посібник. ГК «Медіа Сервіс». 6 с. URL: [https://m.medias.com.ua/files/opys\\_progrm/1C-Buhgalterija.pdf](https://m.medias.com.ua/files/opys_progrm/1C-Buhgalterija.pdf)

164. Програма «1С: зарплата та управління персоналом» : посібник. ГК «Медіа Сервіс». 4 с. URL: [https://medias.com.ua/files/opys\\_progrm/1C8-ZUP.pdf](https://medias.com.ua/files/opys_progrm/1C8-ZUP.pdf)

165. Програма «BAS Бухгалтерія». СОФТКОМ. URL: <https://www.softcom.ua/ua/bas/programs/bas-bukhgalteriya-avtomatizatsiya-nalogovogo-i-bukhgalterskogo-ucheta/>

166. Програма «MASTER.Бухгалтерія». MASTER. URL: <https://masterbuh.com>

167. Програма «OriginPro». URL: <http://www.originlab.com>

168. Програма «Дім Європи». House of Europe. URL: <https://houseofeurope.org.ua/about-us>

169. Програма «Управління персоналом і штатний розклад». Група компаній «ПАРУС». URL: <http://www.parus.ua/ua/147/>

170. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : Програма Президента України від 02.06.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10#Text>

171. Програма Європейського Союзу у сфері освіти, професійної підготовки, молоді та спорту «Еразмус+». National Erasmus+ Office in Ukraine. URL: <https://erasmusplus.org.ua>

172. Програма розвитку ООН в Україні. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>



173. Програмне забезпечення «М.Е.Дос». URL: <https://medoc.ua>
174. Проектний офіс. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. URL: <https://cdu.edu.ua/pidrozdili/viddil-mizhnarodnykh-zviazkiv/proektnyi-ofis.html>
175. Проектно-аналітичний відділ. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. URL: <https://tnpu.edu.ua/about/pidrozdily/proektno-analitychnyi-viddil.php>
176. Протасова Н. Актуальні проблеми теорії і практики управління освітою дорослих в Україні. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2013. Вип. 7. С. 149-159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD\\_2013\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/OD_2013_7_16)
177. Прохор І. Тенденції в управлінні приватною вищою освітою України в умовах європейської інтеграції : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. Інститут вищої освіти ПНАП України. Київ, 2015. 319 с. URL: [http://umo.edu.ua/images/content/spec\\_rada/dasertacii/Дис\\_Прохор\\_финал.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/dasertacii/Дис_Прохор_финал.pdf)
178. Пурій Г. Світові моделі організації державного фінансування вищої освіти. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2015. Вип. 5. С. 227-230.
179. Ресурсний центр (портал) «ГУРТ». URL: <https://gurt.org.ua>
180. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Протасова, В. Луговий, Ю. Молчанова та ін.; за заг. ред. Н. Протасової. Київ ; Львів : НАДУ, 2012. 456 с.
181. Риндюк В. Удосконалення законодавства як правотворча діяльність. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. № 34 (1). С. 40-43.
182. Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2021 рік / за заг. ред. С. Квіта. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2022. 232 с.
183. Романюк О. Н. Взаємодія освіти та бізнесу. Розвиток освіти,

науки, економіки в умовах інтеграційних процесів : матер. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 20 квітня 2017 р. Вінниця : ВННІЕ ТНЕУ, 2017. Т. 1. С. 68-70. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23251/1/68-70.pdf>

184. Савельєв В. Проблемне поле освітньої політики в Україні. Філософія освіти. Київ. 2005. №2. С. 78-94.

185. Савіщенко В. Інвестиції в освіту та науку України: проблеми теорії та практики. Jurnalul juridic national: teorie și practică. Молдова. 2016. Вип. 1/2. С. 62-67. URL: [https://ibn.idsi.md/vizualizare\\_articol/43689#](https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/43689#)

186. Савіщенко В. Поняття та мета політики держави у сфері освіти та науки в Україні. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2012. № 3. С. 55-61.

187. Сафронов С., Караван Н. Порівняльний аналіз критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів. Інвестиції: практика та досвід. № 13/2013. С. 36-39. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2926&i=8>

188. Семчук Ж. Удосконалення механізмів розвитку інвестиційних ресурсів освітніх послуг підприємств в умовах підвищеного ризику в контексті розвитку євроінтеграційних процесів. Міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки. Київ, 2016. №10 (20), т. 2. С. 119-124.

189. Сержанов В. Державна інвестиційна політика національної економіки : дис. ... д-ра. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Київ : Національна академія управління, 2018. 460 с.

190. Система «ERP-система «Вправно». Codejig. URL: <https://www.codejig.com/uk/erp/>

191. Скирда Т. Формування академічної мобільності майбутніх бакалаврів з міжнародних відносин у професійній підготовці : дис. ... канд. пед. наук : спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Національний авіаційний університет. Київ, 2020. 340 с.

192. Соціальний проєкт «З Києвом і для Києва». Київський університет

імені Бориса Грінченка. URL: <https://kubg.edu.ua/prouniversitet/sotsialnyi-proekt/sotsialnyi-proekt.html>

193. Соціолого-педагогічний словник / за ред. В. Радула. Київ : «ЕксОб», 2004. 304 с.

194. Співпраця Кривого Рогу з представники муніципалітету міста Еспоо (Фінляндія). ТПК «Рудана». URL: <https://rudana.com.ua/news/finske-misto-espo-aktyvno-spivpracyuye-z-kryvym-rogom-v-galuzi-osvity>

195. Співпраця між університетом та бізнесом в дії. Державний університет телекомунікацій. URL: <https://dut.edu.ua/ua/news-1-0-8995-spivprasya-mizh-universitetom-ta-biznesom-v-dii>

196. Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти» : Декларація Європейського Союзу від 19.06.1999 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_525#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_525#Text)

197. Спільнота «Велика ідея». URL: <https://biggggidea.com>

198. Студенти економічного факультету знайомляться із виробництвом Українсько-австрійського підприємства ТОВ «Фішер-Мукачево». Ужгородський національний університет. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/studenti-ekonomichnogo-fakultetu-znajomlyatsya-iz-virobnitstvom-.htm>

199. Сумський державний університет. URL: <https://sumdu.edu.ua>

200. Сущенко І., Бондар І., Острікова А., Шелест О. Навчальні матеріали 5-ти денної навчальної програми для молодіжних працівників в рамках проекту «Підтримка українських громад у зв'язку зі збільшенням кількості ВПО» компонент «Психосоціальна адаптація та управління конфліктами. Державний інститут сімейної та молодіжної політики. Київ, 2016. 74 с.

201. Теорія і методика управління інноваційно-педагогічною діяльністю у вищих навчальних закладах : монографія / Н. Шарата. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2015. 353 с.

202. Турбота про щасливе дитинство: у Криворізькому педагогічному відкрили кімнату матері та дитини. Криворізький державний педагогічний університет. URL: <https://kdpu.edu.ua/press-centre/novyny/hromadske-zhyttia/13322-turbota-pro-shchaslyve-dytynstvo-u-kryvorizkomu-pedahohichnomu-vidkryly-kimnatu-materi-ta-dytyny.html>

203. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода Україна від 27.06.2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

204. Узунок Ф. Класифікація форм державно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2013. № 17. С. 113-115. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/17\\_2013/26.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2013/26.pdf)

205. Українська софтверна ІТ компанія «TQM systems». URL: <https://tqm.com.ua/ua/>

206. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : моног. / за ред. О. Кірдан. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290, с. URL: [https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/13505/1/монографія\\_УЗО\\_2020.pdf](https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/13505/1/монографія_УЗО_2020.pdf)

207. Упровадження прогресивних ідей: відкриття першого в Україні студентського хостела. Криворізький державний педагогічний університет. URL: <https://kdpu.edu.ua/press-centre/novyny/hromadske-zhyttia/17066-uprovadzhennya-prohresyvnykh-idey-vidkryttya-pershoho-v-ukrayini-studentskoho-khostela.html>

208. Філіппова В. Законодавство як чинник державної політики в галузі освіти України: нормативно-правовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2013. №. 10. С. 155-158. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2013/37.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/37.pdf)

209. Філософія освіти : навч. посіб. 2-ге вид. / за наук. ред.

В. Андрущенко та ін. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2021. 348 с.

210. Харун О. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2016. Вип. 10, ч. 2. С. 121-125. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12256>

211. Хриков Є. Методолгія педагогічного дослідження : монографія. Харків : ФОП Панов А.М., 2017. 237 с.

212. Центр експертизи у гірничо-металургійній галузі. Державний університет економіки і технологій. URL: <https://www.duet.edu.ua/ua/centr/cegmg/content/4>

213. Чекаловська Г. Зарубіжний досвід фінансування вищої освіти. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2012. № 1. С. 441-447.

214. Черниш О. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 3. С. 104-108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_21)

215. Шведа Н. Особливості календарного планування проекту. Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє : матер. VI всеукр. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 6 квітня 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 69-70. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21362/2/IRSP\\_2017\\_Shveda\\_N-Features\\_of\\_the\\_project\\_scheduling\\_69-70.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21362/2/IRSP_2017_Shveda_N-Features_of_the_project_scheduling_69-70.pdf)

216. Шевченко Л. Фінансування вищої освіти: диверсифікація джерел. Теорія і практика правознавства. Харків : Вид-во Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2013. Вип. 2. С. 1-11. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/6070>

217. Щур К. Капітальні інвестиції в закладах вищої освіти. Проблеми

інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 10 листопада 2020 р. Київ : КНУТД, 2020. С. 117-118. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16892>

218. Юринець В. Методологія наукових досліджень : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с.

219. Яровенко Т. Види інновацій в освіті та їх класифікація. Вісник Дніпропетровського університету. Дніпропетровськ, 2012. № 10/1. С. 214-219.

220. Яровенко Т. Ендавмент, як перспективна форма освітнього інвестування в Україні. Економічний форум. 2016. № 2. С. 371-376.

221. Яровенко Т. Інвестиції у сферу освіти України: теоретико-методологічний аспект : дис. ... д-р. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством Полтава, 2017. 529 с. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b86a6432-624f-4880-964e-98fa67290e46/content>

222. Яровенко Т. Інвестиційна політика у сфері освіти України та механізм її реалізації. Економіка і організація управління. 2014. № 3-4. С. 303-311.

223. Яровенко Т. Чинники інвестиційного розвитку сфери освіти України. Європейський вектор економічного розвитку. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 236-242.

224. Яшук Т. Механізм фінансування закладів вищої освіти в умовах нестабільності ринку освітніх послуг : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Київ, 2019. 315 с. URL: [https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/yashchuk\\_2019-disertatsija.pdf](https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/yashchuk_2019-disertatsija.pdf)

225. Савищенко В. Приоритетные направления реформирования финансового обеспечения образования и науки в Украине. Международный

научно-практический правовой журнал «Legea si Viata». Молдова. 2014. № 9/2. С. 151-155. URL: <http://www.legeasiviata.in.ua/archive/2014/9-2/40.pdf>

226. Черватюк Л. Новые подходы к привлечению инвестиций в высшее образование Украины. Стратегія розвитку України (Економіка. Соціологія. Право). 2004. № 3/4. С. 462-475.

227. Accounting for Donations & Grants : Financial Procedures Manual. Finance Division Cambridge University, 2021. Vol. 14. 32 p. URL: <https://www.finance.admin.cam.ac.uk/files/fpm14donations.pdf>

228. Aleksandrova O., Hroznyi I., Vinnikova N. & Chuvasova N. Control of the quality assurance system at the modern Ukrainian university. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2019. № 2. P. 153-162. DOI: <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-2/18>

229. Almacube Bologna University. URL: <https://en.almacube.com/about-us>

230. Bobrytska V. Axiological Azimuths of the Global Educational Policy. Proceedings of the National Aviation University. 2016. Vol. 68, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.18372/2306-1472.68.10912>

231. Bobrytska V., Krasylnykova H., Ladohubets N., Vorona L., & Lysokon I. Involvement of stakeholders in the transformation of educational services via taking advantage of extra-curriculum educational activities in the settings of education reform. International Journal of Educational Methodology. 2023. Vol. 9. № 1. P. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.12973/ijem.9.1.107>

232. Cesena Lab Bologna University. URL: <https://www.cesenalab.it>

233. EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/home>

234. ETH Zürich. URL: <https://ethz.ch/de.html>

235. European Venture Programme. EuroTech Universities Alliance's. URL: <https://eurotech-universities.eu/funding/european-venture-programme/>

236. Financing Entrepreneurship. Technical University of Munich. URL: <https://www.tum.de/en/innovation/entrepreneurship/for-founders-start->

ups/financing

237. Freie Universität Berlin. URL: <https://www.fu-berlin.de/en/international/network/partnership-networks/unaeuropa/index.html>

238. Gitman L., Joehnk M., Smart S. Fundamentals of investing. 1997. 1008 p. ISBN 5-7749-0011-8.

239. Global Deep Tech Venture Initiative. University of Queensland. URL: <https://global-engagement.uq.edu.au/event/5383/tum-global-deeptech-venture-initiative>

240. I.D.E.A Bologna University. URL: <https://site.unibo.it/idea/en>

241. Improving Higher Education for Results Project. The World Bank (IBRD). URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P171050>

242. Investments : Financial Procedures Manual. Investment Accountant Finance Division Cambridge University, 2021. Vol. 12. 11 p. URL: <https://www.finance.admin.cam.ac.uk/policy-and-procedures/financial-procedures/chapter-12-investments>

243. Kondrashova L., Chuvasova N., Kondrashov K., Chuvasov M., Kondrashova K. & Volkova, N. Pedagogical design. Nuances: Estudos sobre Educação. 2022. Vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.32930/nuances.v33i00.9495>

244. Kuznetsova S., Kuznetsov A. Is Accounting Universal Business Language: Case for Financial Management Control. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2017. Vol. 2, no. 23. P. 175-180. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121470>

245. Kuznetsova S., Vakulich M. Investment Climate Rating Evaluation: The Case of Ukrainian Economy. Financial Risk and Management Reviews. 2017. Vol. 3, no. 1. P. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.89.2017.31.1.12>

246. Lysokon I. Analysis of the Definition «Management of Education» in the Ukrainian Pedagogical Discourse. Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку : матер. III міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 20 травня 2022



р. Тернопіль, 2022. С. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/6472>

247. Lysokon I. Implementation of the Investment Program for Development of a Higher Educational Institution as an Individual Path for Attracting of Necessary Investments. Baltija Publishing, 2021. P. 166-169. URL: <https://doi.org/10.31812/123456789/4285>

248. Lysokon I. Liberalism as a Socio-Philosophical Idea And Educational Practice. Baltic Journal of Legal and Social Sciences. 2022. № 2. P. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-20>

249. Lysokon I. Optimization of the Activity of a Higher Educational Institution in the Conditions of Crisis Phenomena: Socio-Economic Aspect. Baltic Journal of Legal and Social Sciences. 2023. № 4. P. 40–47. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-4-5>

250. Lysokon I. Organizational aspects of implementation of digital technologies in the management of investments of a higher educational institution. Інновації в педагогіці: методологія, технології, дидактичні та виховні аспекти : матер. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 17-18 березня 2023 р. Одеса: Вид-во «Молодий вчений», 2023. С. 17-21.

251. Lysokon I. Regulatory and legal basis of Ukraine's investment policy in the field of higher education. Освітній вимір. 2020. Vol. 3. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3885>

252. Mises L. Socialism: An Economic and Sociological Analysis. Haven Yale University Press. 1959. 600 p. ISBN 978-1-933550-51-0. URL: [https://cdn.mises.org/Socialism%20An%20Economic%20and%20Sociological%20Analysis\\_3.pdf](https://cdn.mises.org/Socialism%20An%20Economic%20and%20Sociological%20Analysis_3.pdf)

253. Mises L. Study Guide to Human Action: A Treatise on Economics / translation Murphy R. & Gabriel A. Ludwig von Mises Institute. Alabama, 2008. 382 p. ISBN 978-1-933550-38-1. URL: [https://cdn.mises.org/Study%20Guide%20to%20Human%20Action%20A%20Treatise%20on%20Economics\\_2.pdf](https://cdn.mises.org/Study%20Guide%20to%20Human%20Action%20A%20Treatise%20on%20Economics_2.pdf)

254. Omelyanenko V., Martynenko V., Slatvinskyi M., Povorozniuk I., Biloshkurska N., & Biloshkurskyi M. Methodological Bases of Sectoral Innovation Priorities Evaluation within Security-Based Strategies. *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 2019. № 10 (2). P. 1217-1226.

255. Project Management Guide. Office of Information and Technology Department of Veterans Affairs Washington, 2005. 77 p. URL: [https://web.archive.org/web/20090114104001/http://www.ppoe.oit.va.gov/docs/V\\_A\\_IT\\_PM\\_Guide.pdf](https://web.archive.org/web/20090114104001/http://www.ppoe.oit.va.gov/docs/V_A_IT_PM_Guide.pdf)

256. Prystupa Y., Hamaniuk V. Результати інтеграції української освіти в європейський освітній простір. *Educational Dimension*. 2021. Т. 56, № 4. С. 8-24. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v56i4.4392>

257. Purpose of the Financial Procedures Manual. University of Cambridge. URL: <https://www.finance.admin.cam.ac.uk/policy-and-procedures/financial-procedures>

258. Regulations for Financial and Non-Financial Investments Made by the University of Pardubice in Other Legal Entities : documents. University of Pardubice. 2014. 4 p. URL: [https://www.upce.cz/sites/default/files/public/onsr3560/regulations\\_for\\_financial\\_and\\_non-financial\\_investments\\_147446.pdf](https://www.upce.cz/sites/default/files/public/onsr3560/regulations_for_financial_and_non-financial_investments_147446.pdf)

259. Report on the Management of the University of Warsaw for 2020. University of Warsaw. 34 p. URL: [https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/07/uw\\_rector\\_annual\\_report\\_2020\\_annexes.pdf](https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2021/07/uw_rector_annual_report_2020_annexes.pdf)

260. Research Grants : Financial Procedures Manual. Finance Division Cambridge University, 2021. Vol. 19. 32 p. URL: [https://www.finance.admin.cam.ac.uk/files/res\\_grants\\_chp\\_19.pdf](https://www.finance.admin.cam.ac.uk/files/res_grants_chp_19.pdf)

261. Rimini Innovation Square Bologna University. URL: <https://www.riminiinnovationsquare.com>

262. Rosa M., Williams J., Claeys J., Kane D., Bruckmann S., Costa D. & Rafael J. Learning analytics and data ethics in performance data management: a

benchlearning exercise involving six European universities. *Quality in Higher Education*. 2022. Vol. 28. № 1. P. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.1080/13538322.2021.1951455>

263. Tarasova H., Kondrashova L., Chuvasova N., Kondrashov M. & Tsikh H. A combination of forecasting internal and external crises in managing the development of educational institution. *Revista Amazonia Investiga*. Vol. 10. № 47. P. 35-46. DOI: <https://doi.org/10.34069/ai/2021.47.11.4>

264. *The Performance of Spin-Off Companies at the Swiss Federal Institute of Technology Zurich* : manual / S. Hofer et al. Zurich : ETH Zurich, 2020. 61 p. URL: [https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/news/eth-news/2020/10/201006\\_Spin-off-Studie\\_lh/Spin-off\\_study.pdf](https://ethz.ch/content/dam/ethz/main/news/eth-news/2020/10/201006_Spin-off-Studie_lh/Spin-off_study.pdf)

265. *The University today: numbers and innovation – 2021* : manual. Bologna University, 2021. 25 p. URL: <https://www.unibo.it/en/university/who-we-are/university-today/the-university-today-numbers-and-innovation-2021>

266. TUM Start-up Consulting. Technical University of Munich. URL: <https://www.tum.de/en/innovation/entrepreneurship/for-founders-start-ups/consulting-mentoring>

267. TUM Venture Labs Technical University of Munich. Technical University of Munich. URL: <https://www.venturelabs.tum.de/en/venturelabs/home/>

268. U.S. Venture/Schmidt Family Foundation (USV/SFF). U.S. Venture. URL: <https://www.usventure.com/giving-back/us-venture-schmidt-family-foundation/program-grants/>

269. UNESCO Institute for Statistics. *International Standard Classification of Education (ISCED 2011)*. Montrea, 2012. 85 p. URL: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-en.pdf>

270. University of Cambridge. URL: <https://www.cam.ac.uk>

271. University of Pardubice. URL: <https://www.upce.cz>

272. University of Warsaw. URL: <https://www.uw.edu.pl>

273. Uniwersytet 2016-2020 – rozwój inwestycyjny. Uniwersytet Warszawski. URL: <https://www.uw.edu.pl/universytet-2016-2020-rozwoj-inwestycyjny/?highlight=inwestycje>

274. Vasyliuk T., Lysokon I., Shimko I. Digital Educational Environment of a Modern University: Theory, Practice and Administration. DHW 2021: Digital Humanities Workshop. Kyiv Ukraine. New York, USA, 2021. P. 161-168. DOI: <https://doi.org/10.1145/3526242.3526260>

275. Vlasenko K., Sitak I., Lovianova I., Achkan V. & Armash T. Non-government organisations as a basis for sustainable development of education. SHS Web of Conferences. 2022. Vol. 142. 6 p. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214201003>

276. Vlasenko K., Volkov S., Lovianova I., Chumak O., Sitak I. & Bobyliev D. Management of online platform development and support process. CTE Workshop Proceedings. 2021. Vol. 8. P. 333–345. DOI: <https://doi.org/10.55056/cte.274>

277. Wideman R. Comparing PRINCE2 with PMBoK. AEW Services. Vancouver, 2002. P. 13–16. URL: [http://alecoledelavie.com/accueil/vie\\_uploads/Portfolio\\_Programs\\_Projects\\_and%20BAU/PortFolio\\_stuff/Courses%20resources%20stuff/PRINCE2\\_june\\_2018/0\\_Prince2\\_la%20methode/Prince2\\_et\\_les\\_autres\\_referentiels/Prince2\\_vs\\_PMBok/Comparing\\_PMBok\\_Prince2.pdf](http://alecoledelavie.com/accueil/vie_uploads/Portfolio_Programs_Projects_and%20BAU/PortFolio_stuff/Courses%20resources%20stuff/PRINCE2_june_2018/0_Prince2_la%20methode/Prince2_et_les_autres_referentiels/Prince2_vs_PMBok/Comparing_PMBok_Prince2.pdf)

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Швейцарський федеральний технологічний інститут Цюріха:  
показники теоретичного аналізу**

	Average funding [CHF million]	#	BA / VC	Other funding sources
Total	4.1	129	85%	15%
FT including serial entrepreneurs	5.1	48	86%	14%
FT with no serial entrepreneurs	3.5	81	84%	16%
FT including females	1.4	25	70%	30%
FT with only male founders	4.7	104	86%	14%
Single founders	0.6	6	87%	13%
Founding teams (FT)	4.3	123	85%	15%
Nationality: homogeneous	4.7	48	83%	17%
Nationality: heterogeneous	3.7	81	86%	14%
Degree of education: homogeneous	4.6	47	94%	6%
Degree of education: heterogeneous	3.8	82	79%	21%
Field of education: homogeneous	4.2	66	81%	19%
Field of education: heterogeneous	4.0	63	89%	11%

Table 1: ETH Zurich spin-offs; equity funding and sources by founder team (FT) composition (n=129)

Рис. 1. Фінансування власного капіталу та джерела за складом команди засновників. Джерело: [264, с. 15].

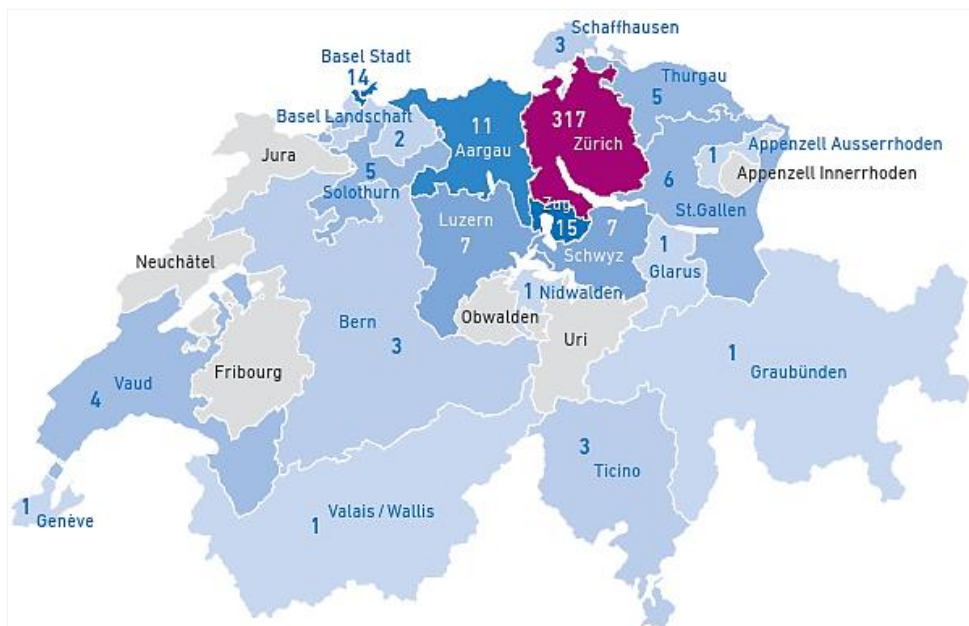


Рис. 2. Географічна близькість до розташування університету.  
Джерело: [264, с. 19].

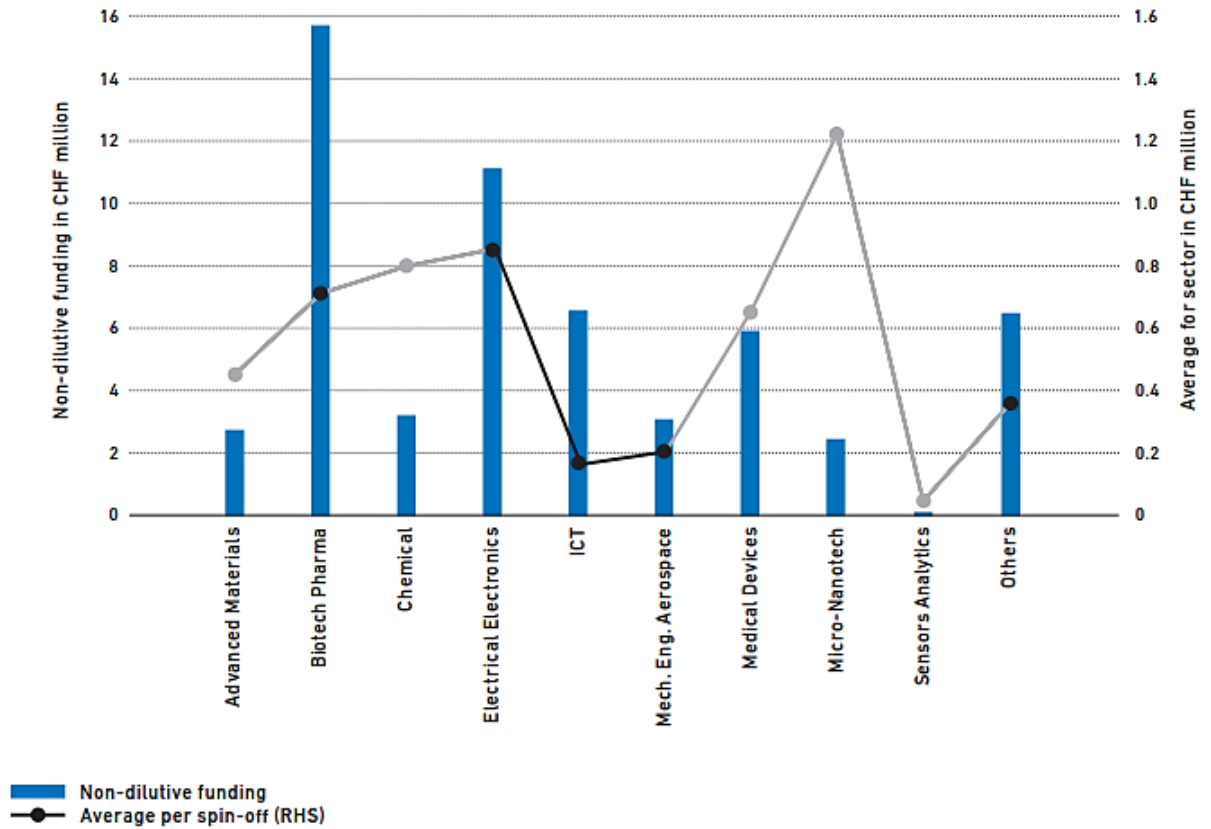


Figure 16: ETH Zurich spin-offs; non-dilutive funding by sector (n=131) (RHS = right-hand side)  
 Averages for fewer than ten observations are greyed out

Рис. 3. Основні напрямки із відповідними абсолютними сумами та обсягом фінансування. Джерело: [264, с. 27].



**Appendix A: Decision Tree for Donation Classification**

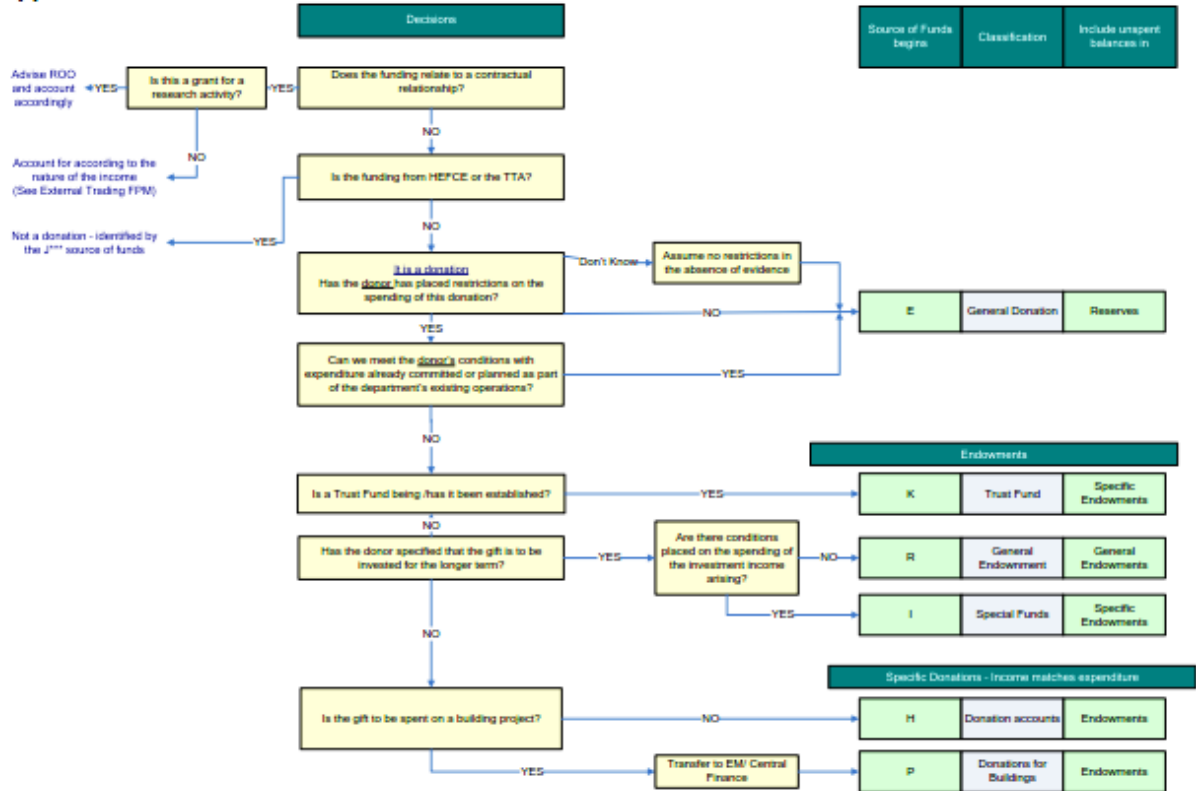


Рис. 3. Модель прийняття рішень щодо класифікації пожертв університету.

Джерело: [227, с. 26].



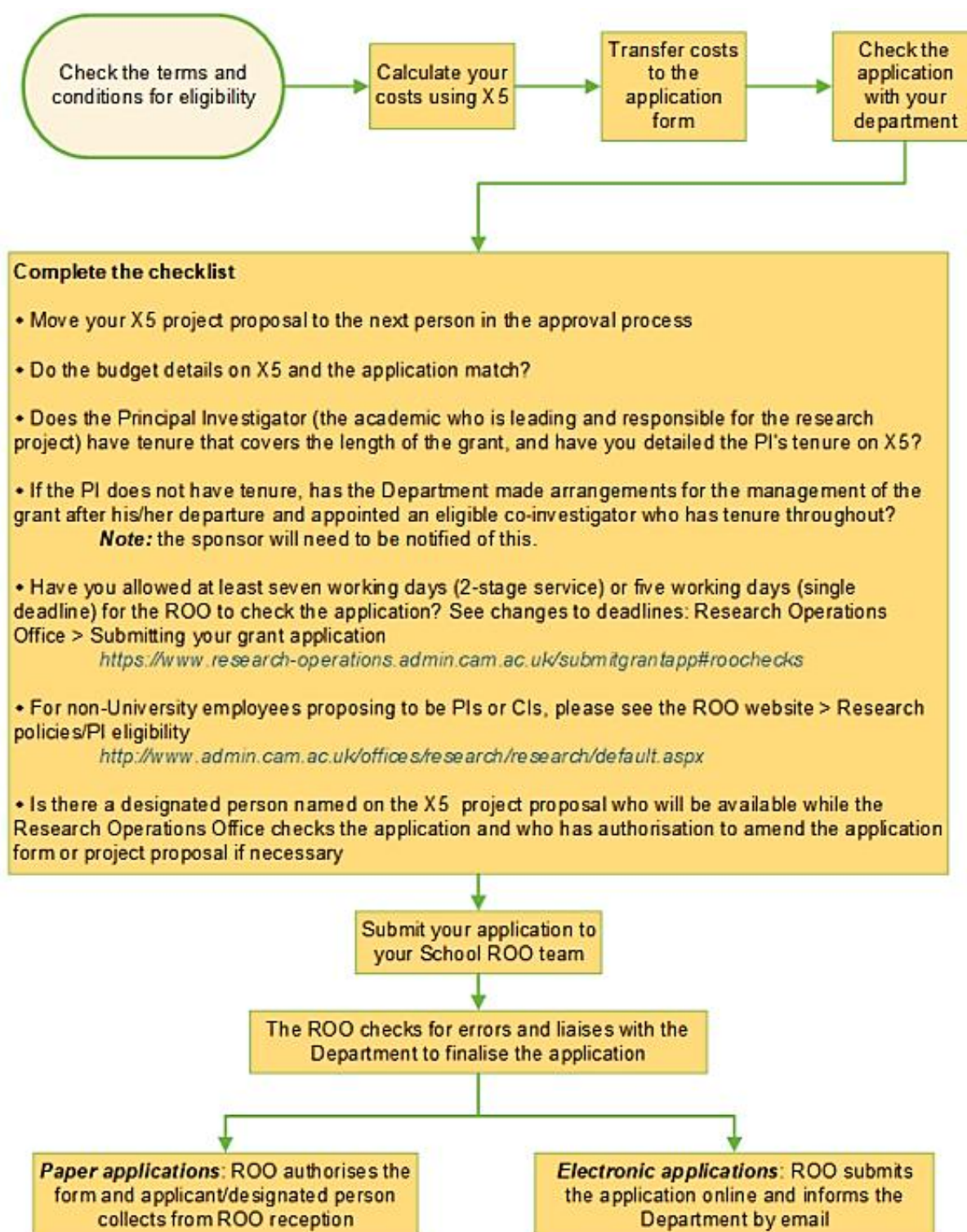


Рис. 4. Процедура участі у науковому гранті. Джерело: [260, с. 3-4].

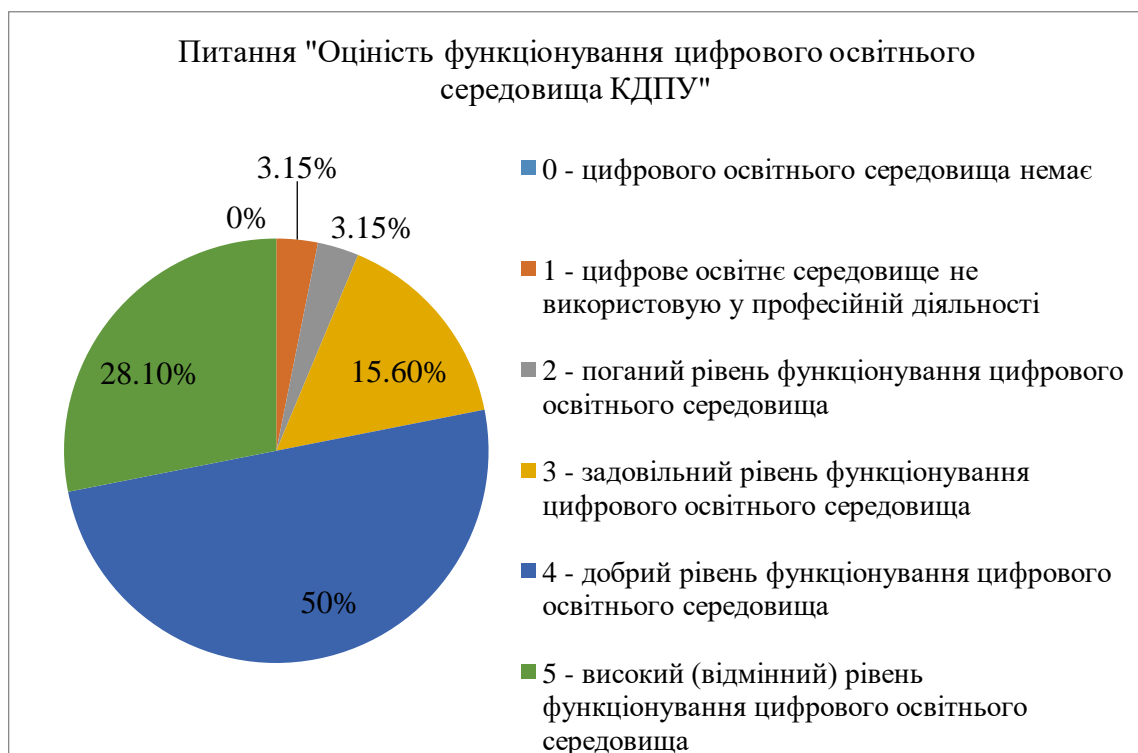
## Варшавський університет: показник теоретичного аналізу

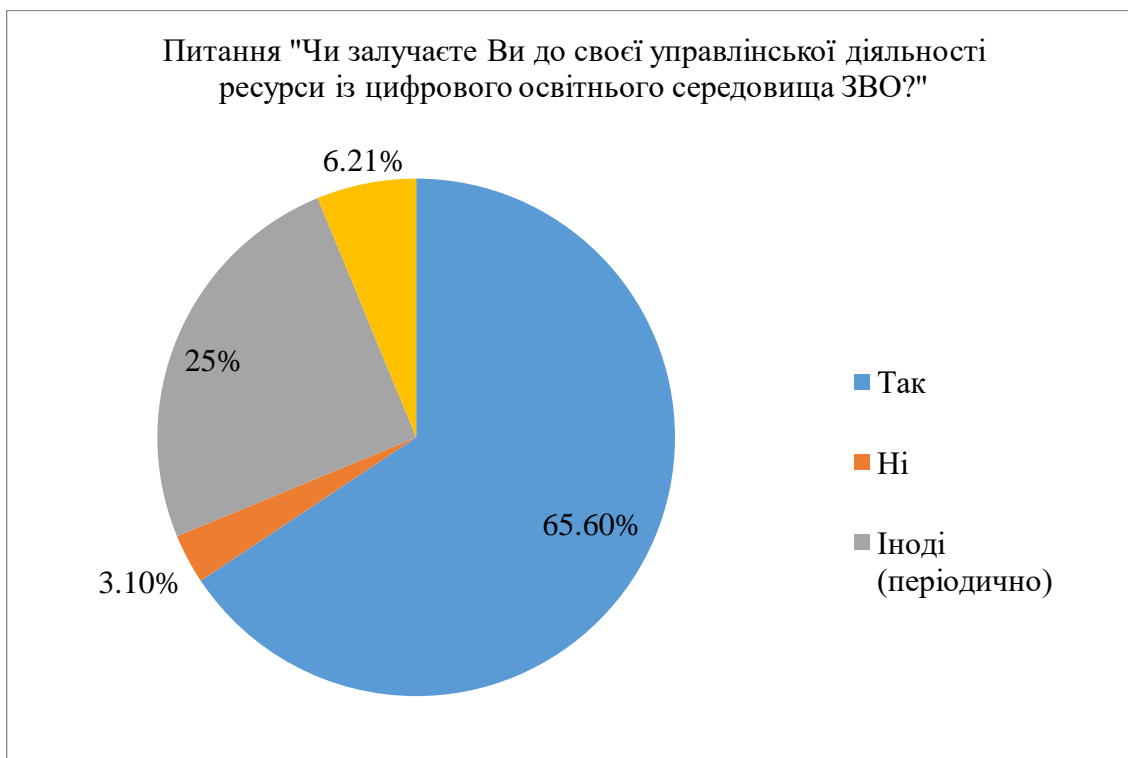
### Section III. Additional information

Specification		Amount in thous. PLN
Resources for tangible fixed assets (value from beginning to the year-end)		138 671,10
Of which	Resources for technical appliances and equipment, transport, and other fixed assets	29 376,70
Funding from subsidy for maintenance of teaching and research capacities intended to finance or co-finance costs of investment and investment purchases		11 841,80
Specific purpose grant for financing or co-financing costs of investment and investment purchases		138 562,10
Of which	Central government budget	81 505,30
	European funds	57 056,80
Grants from The National Centre for Research and Development for financing or co-financing costs of investment and investment purchases		0,00
Of which	Local resources	0,00
	Non-refundable EU assistance	0,00
Grants from The National Science Centre for financing or co-financing costs of investment and investment purchases		0,00
Of which	Local resources	0,00
	Non-refundable EU assistance	0,00
Non-refundable international assistance for financing or co-financing costs of investment and investment purchases (not shown in pos. 5, 8, 11)		0,00
Other free-of-charge resources for financing or co-financing costs of investment and investment purchases (other than those in pos. 3, 6, 9 and those in pos. 12)		0,00
<b>Fixed assets and current assets (selected categories)</b>		
Long-term receivables		0,00
Long-term investments		96 118,20
Of which	Stocks and shares	150,00
	Other securities	95 968,20
	Loans granted	0,00
Long-term deferred costs		0,00
Inventories		28 729,00
Short-term receivables		98 547,40
Of which	From taxes, grants, custom duties, social and health insurance and other benefits	523,70

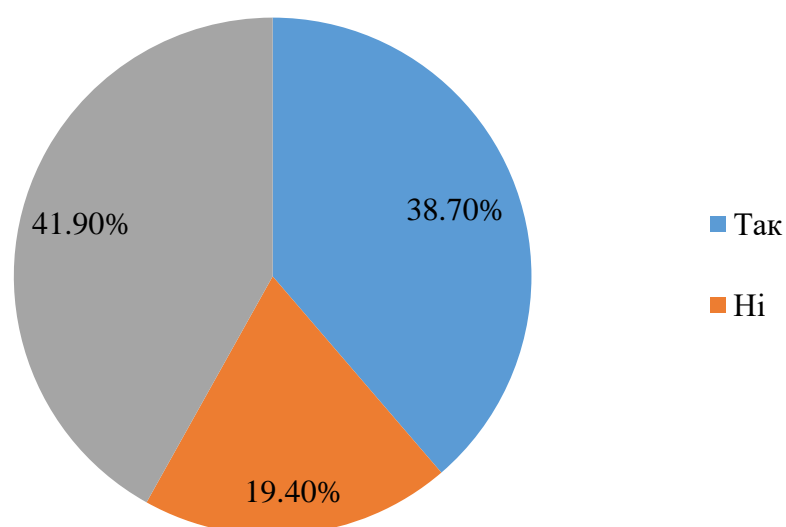
Рис. 1. Рубрика «Додаткова інформація» звіту про доходи, витрати та фінансові результати 2020 (ф-01/с). Джерело: [259, с. 29-30].

**Результати опитування представників менеджменту та керівників структурних підрозділів Криворізького державного педагогічного університету за допомогою онлайн-сервісу Google Forms**

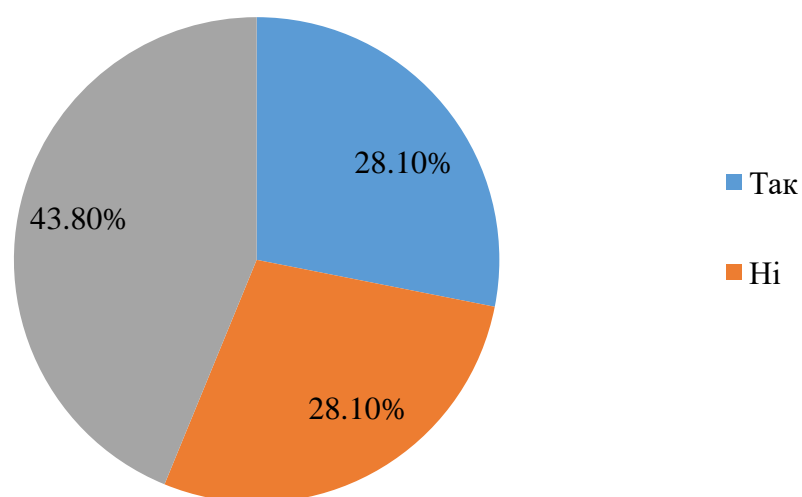




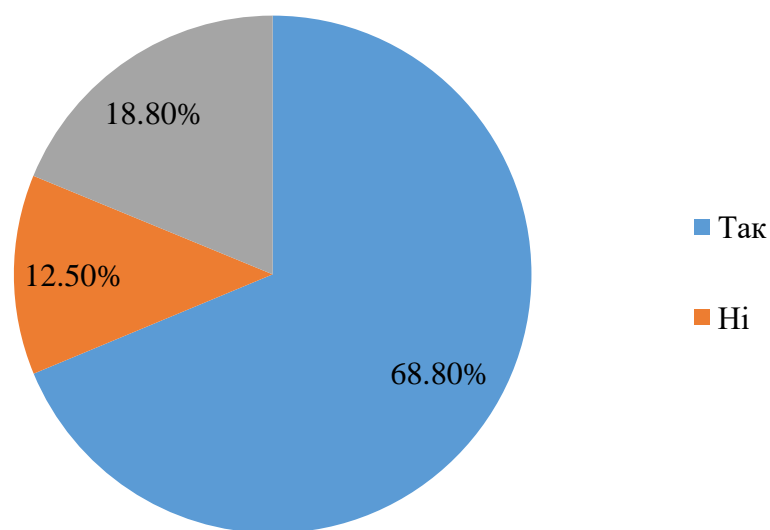
Питання "Чи можете Ви навести приклади управління інвестиційною діяльністю у КДПУ?"



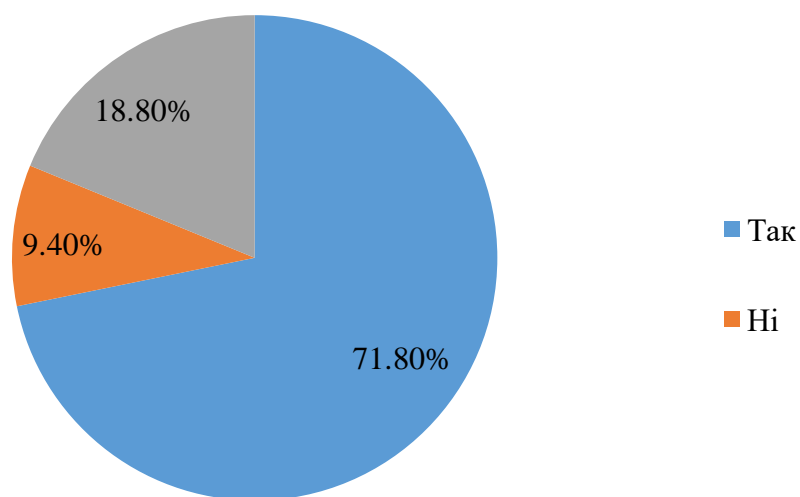
Питання "Чи можете Ви навести приклади управління інвестиційною діяльністю КДПУ за допомогою цифрового освітнього середовища?"



Питання "Чи бачите Ви потребу в управлінні освітніми інвестиціями КДПУ через цифрове освітнє середовище?"



Питання "Використання цифрового освітнього середовища, на Вашу думку, може сприяти залученню нових інвестицій або бути чинником ефективного управління ними?"



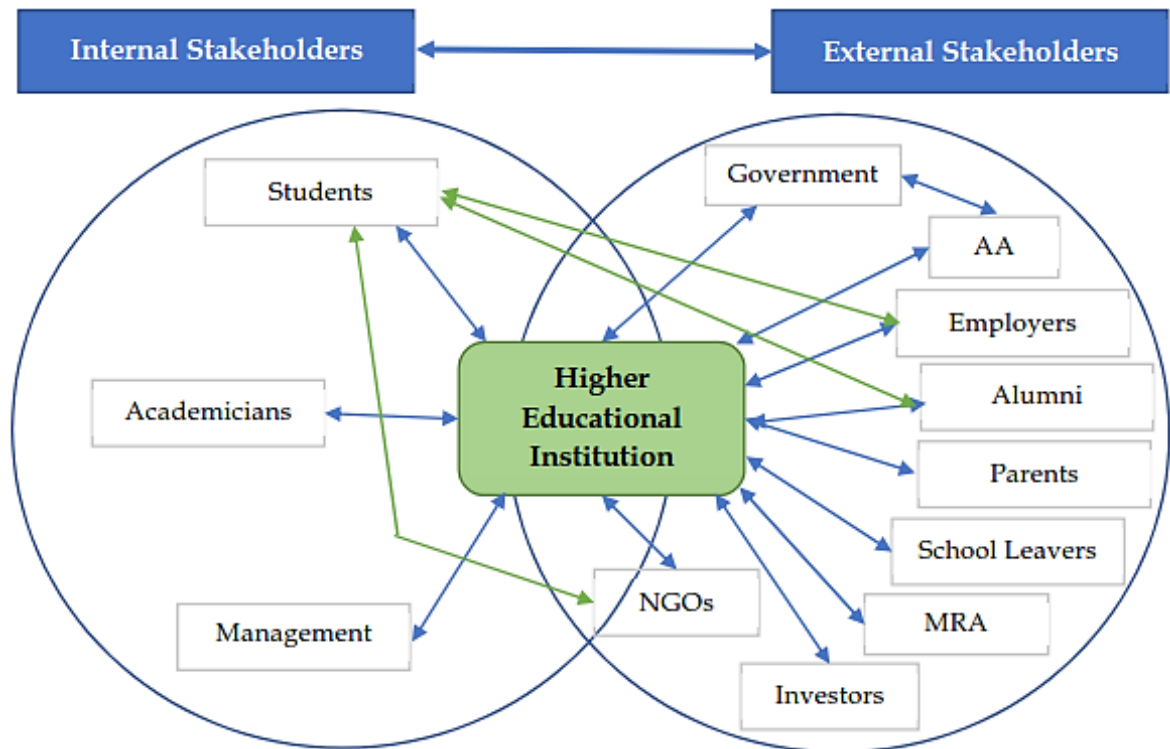
Джерело: складено автором основі [111].

**Огляд освітнього середовища ЗВО за допомогою цифрової  
складової за алгоритмом Т. Скирди**

Критерій \ Назва ЗВО	Вінницький національний технічний університет	Національний університет «Львівська політехніка»	Сумський державний університет
Критерій 1. Визначення мети діяльності та перспективних планів розвитку ЗВО	+	+	+
Критерій 2. Місія та візія ЗВО в контексті глобалізаційного розвитку та євроінтеграційних процесів	+	+	+
Критерій 3. Принципи та підходи до організації діяльності ЗВО загалом та окремих напрямів зокрема	+	+	+
Критерій 4. Цілепокладання та ідейне підкріплення місії ЗВО	+	+	+
Критерій 5. Огляд необхідності та «визначення масштабів перетворень»	-	-	+
Критерій 6. Продукування готовності учасників освітнього процесу до управління певною сферою діяльності ЗВО	-	+	+
Критерій 7. Результативність діяльності	+	+	+

Джерело: складено автором на основі [31; 107; 191, с. 108-111; 199].

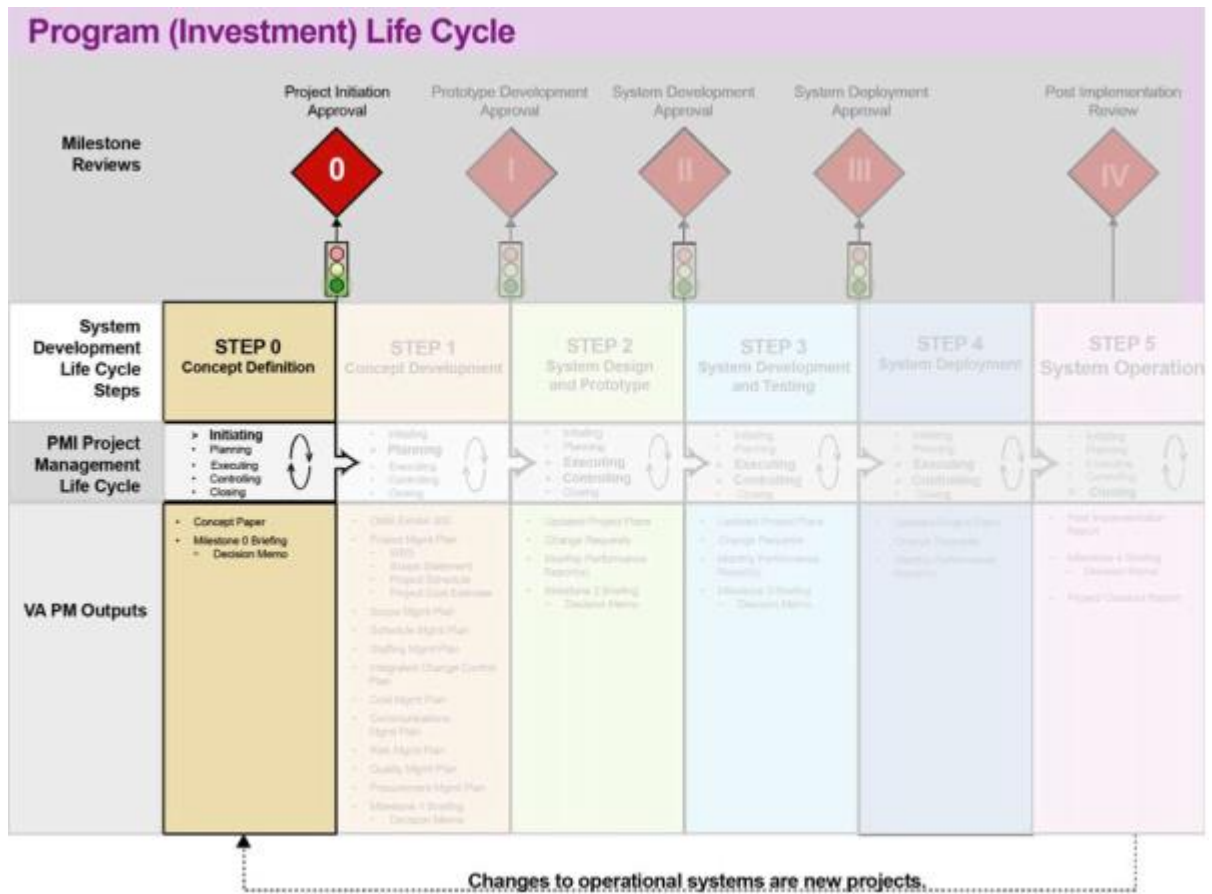
**Перелік зацікавлених осіб в управлінні ЗВО та їх взаємозв'язок мовою  
оригіналу**



Джерело: [231, с. 3].

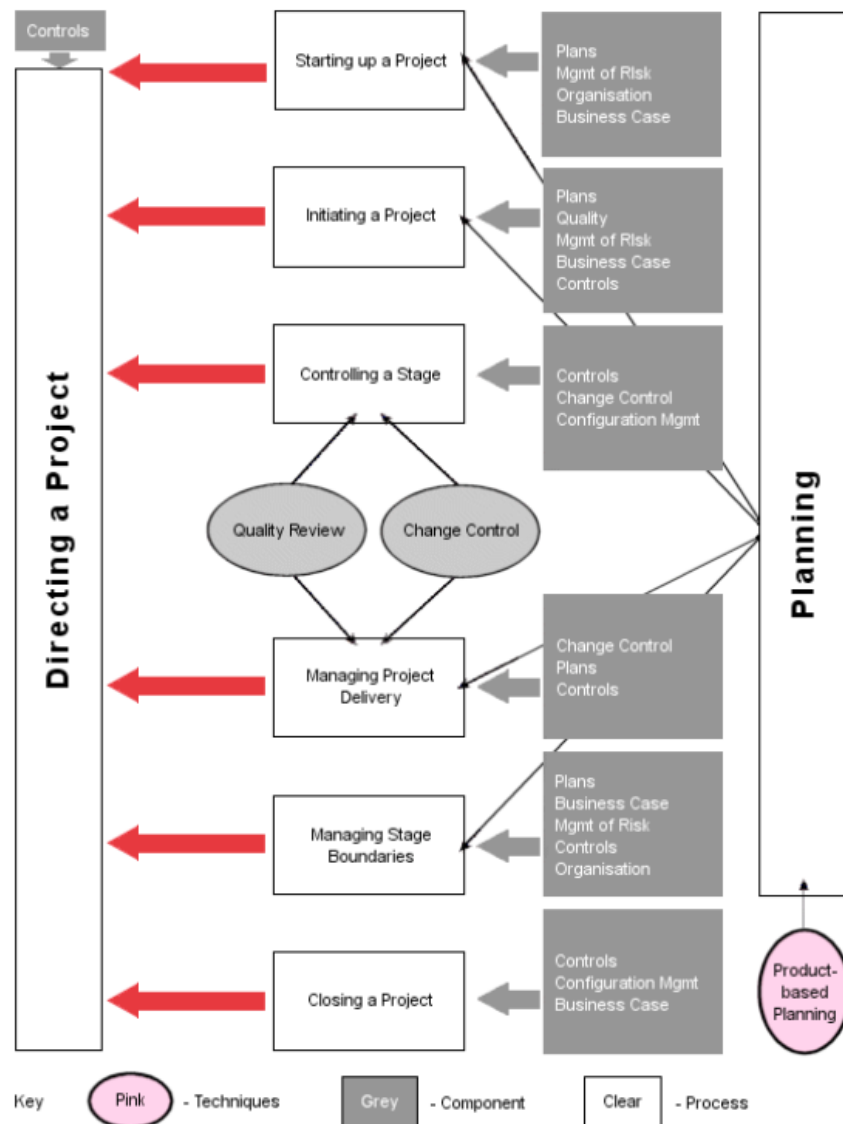


## Життєвий цикл програми (інвестицій) Департаменту управління справами ветеранів Сполучених Штатах Америки



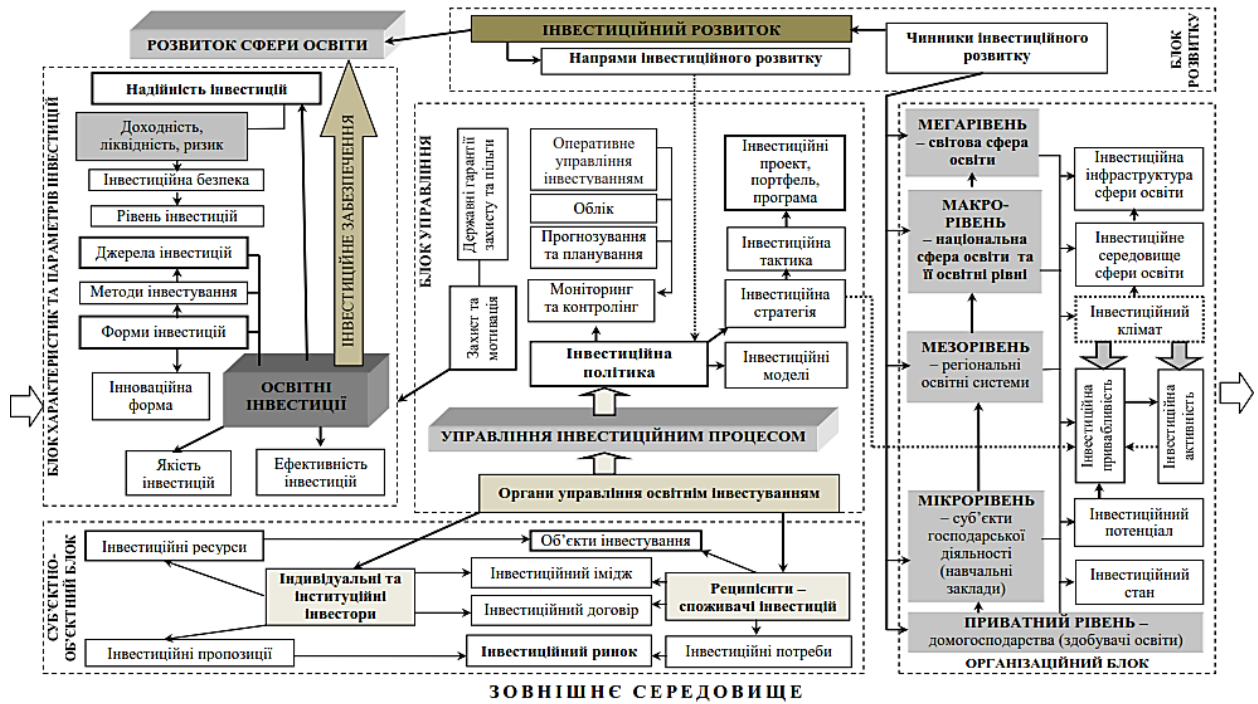
Джерело: [255, с. 31].

**Метод управління інвестиціями та проєктами PRINCE2**



Джерело: [277, с. 2].

## Модель інвестиційної системи та управління інвестиційними процесами у сфері освіти України за Т. Яровенко



Джерело: [221, с. 267].

**Анкета для виявлення рівня готовності до управління інвестиціями  
для суб'єктів інвестиційної діяльності ЗВО**

Вкажіть групу до якої Ви відноситься:

- Адміністративно-допоміжний персонал
- Здобувач вищої освіти
- Науково-педагогічний працівник
- Стейкхолдер

Оберіть Ваш заклад вищої освіти:

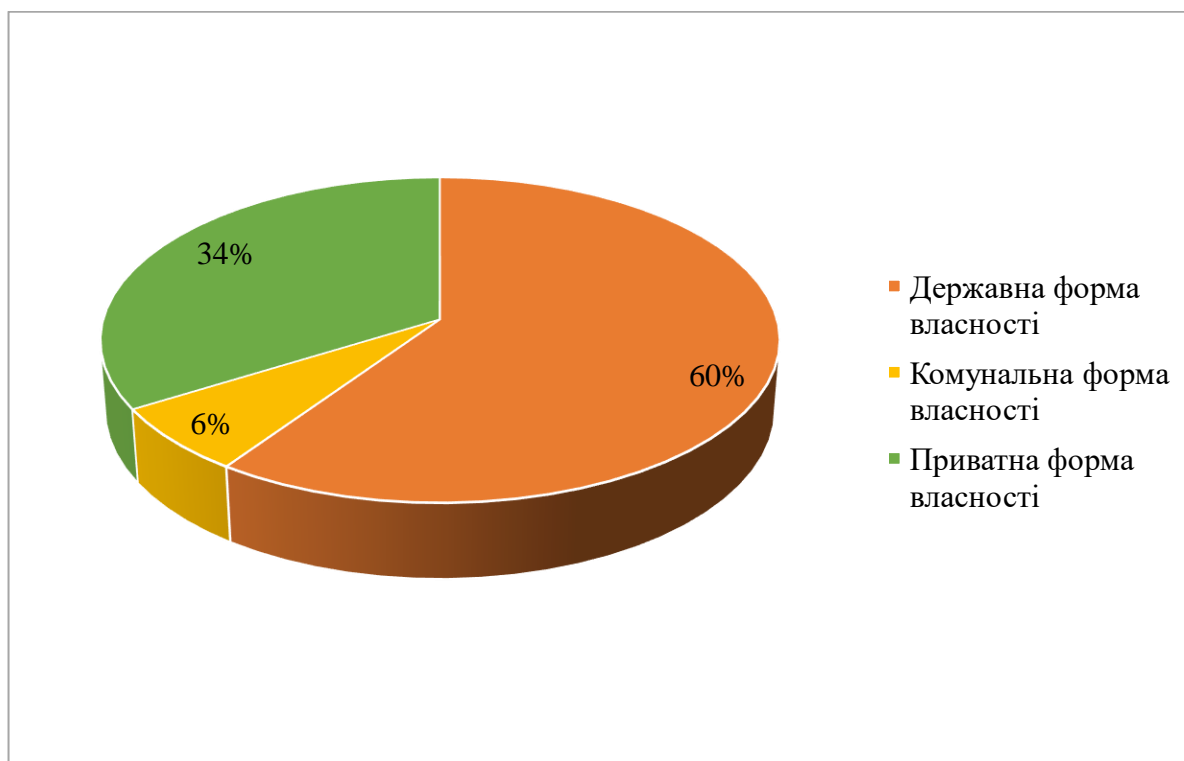
- Державний університет економіки і технологій
- Криворізький державний педагогічний університет
- Криворізький національний університет
- Криворізький факультет НУ «Одеська юридична академія»

Запитання	Ні	Скоріше ні	Можливо	Скоріше так	Так
Чи знаєте Ви пояснити що таке інвестиційна діяльність?					
Чи можете Ви перелічити основних учасників освітнього процесу ЗВО?					
Чи можете Ви перелічити основні напрями діяльності ЗВО?					
Чи були Ви дотичні до прийняття рішень у ЗВО?					
Чи були Ви дотичні до прийняття рішень щодо інвестиційної діяльності ЗВО?					
Чи можете Ви навести приклади інвестиційної діяльності у ЗВО?					
Чи можете Ви назвати суб'єктів інвестиційної					

діяльності?					
Чи варто в структурі ЗВО мати відділ, який забезпечує інвестиційну діяльність?					
Чи брали Ви участь у реалізації інвестицій ЗВО з іншими установами, організаціями, підприємствами?					
Чи готові Ви витратити власний час для організації та (або) управління інвестиціями ЗВО?					
Чи готові Ви витратити власні ресурси для організації та (або) управління інвестиціями ЗВО?					
Чи враховуються Ваші побажання та потреби під час організації та управління інвестиціями ЗВО?					
Чи дозволить залучення зацікавлених осіб до прийняття рішень покращити управління інвестиційною діяльністю ЗВО?					
Чи впливає імідж, рівень комунікації та корпоративна культура ЗВО на його інвестиційну діяльність?					
Чи готові Ви пройти додаткове навчання для оволодіння навичками з управління інвестиціями у ЗВО?					

Чи потрібно ЗВО мати інвестиційну програму розвитку для залучення нових ресурсів та інвестицій?					
---	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором.

**Статистичні дані щодо кількості ЗВО та їх форми власності**

Джерело: складено автором на основі [182, с. 11].

**Список закладів, установ та організацій, у яких упроваджено результати дослідження та довідки про впровадження результатів дослідження**

1. Факультет психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка (від 30.05.2023 року №016/78)
2. Департамент освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (від 12.06.2023 року №3026/0/211-23)
3. Криворізький державний педагогічний університет (від 26.07.2023 року №08-330/3)





**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГІЇ**

01033, м. Київ, вул. Володимирська, 64/13  
телефон; факс: 380 (44) 521-35-09  
e-mail: psy-univ@ukr.net

№ 016/78

«30» травня 2023р.

**Довідка  
про впровадження результатів наукового дослідження  
ЛИСОКОНЯ Іллі Олександровича  
на тему: «Організація управління інвестиційною діяльністю  
закладу вищої освіти»**

Результати дисертаційної роботи Лисоконя І. О. на тему: «Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки впроваджені в діяльність факультету психології Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Заслуговує на увагу теоретичний аналіз особливостей управління інвестиційною діяльністю класичних закладів вищої освіти у зарубіжній освітній практиці, визначені науково-організаційні умови та складові процеси управління інвестиціями у закладі вищої освіти, обґрунтовані пропозиції удосконалення законодавчого забезпечення механізмів управління освітніми інвестиціями у галузі вищої освіти та опис можливостей використання освітньо-інформаційних ресурсів закладу вищої освіти задля організації управління інвестиційною діяльністю.

Проведене дослідження за відповідною тематикою є актуальним, оскільки інституційна автономія та розвиток системи управління закладом вищої освіти загалом, так і окремими напрямками, зокрема інвестиційною діяльністю має вирішальне значення для досягнення університетами своїх стратегічних планів, реалізації місії та забезпечення ефективності їх діяльності.

**З повагою  
декан факультету психології  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
член-кореспондент НАПН України,  
доктор психологічних наук, професор**



**Іван ДАНИЛЮК**



## ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

### ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, тел. 770-87-42, факс (056) 770-68-00  
e-mail: osvita@adm.dp.ua, http://www.osvita-dnepr.com, Код ЄДРПОУ 25927519

#### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

результатів дисертації

Лисоконя Іллі Олександровича

до практичної діяльності департаменту освіти і науки Дніпропетровської облдержадміністрації за темою:

“Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти”,  
поданої на здобуття ступеня доктора філософії (PhD)  
зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

Наведені у дисертації Лисоконя І. О. наукові доробки мають теоретичну та практичну цінність для процесу управління закладом вищої освіти і дозволяють інтегрувати різні моделі, механізми та інструменти з управлінської галузі до освітньої системи. Враховано специфіку для формулювання можливих підходів до організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти.

У роботі висвітлено основні напрями інвестиційної діяльності закладів вищої освіти, встановлено мету, об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності закладів вищої освіти, означено зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на їх організацію та управління інвестиційною діяльністю. Особливу увагу заслуговує аналіз цифрового освітнього середовища закладів вищої освіти як чинника ефективного управління освітнім середовищем та інвестиційною діяльністю зокрема. Дисертантом визначено, що цифрове освітнє середовище в організації управління інвестиційною діяльністю слід розглядати через освітньо-інформаційні ресурси, що передбачають комплексну діяльність з побудови на інституційному рівні екосистеми цифрових рішень (збір, обробка, планування, звітування, зберігання інформації тощо) необхідних для залучення додаткових ресурсів з метою забезпечення необхідної інфраструктури, підвищення рівня конкурентоспроможності закладу освіти, побудови ефективної взаємодії з різними соціальними групами та розширення спектру освітніх послуг.

Результати дисертації можуть бути використані для внутрішнього управління закладом вищої освіти та впровадження інноваційних процесів в галузі вищої освіти шляхом залучення інвестицій.

Рекомендації розробника Лисоконя І.О. щодо можливості інтегрування різних механізмів в управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти були детально розглянуті та використані під час проведення “Школи молодого лідера” на тему: “Формування спільноти якісного освітнього, інноваційного

019239

Дніпропетровська обласна державна адміністрація  
Департамент освіти і науки

Вих№ 3026/0/211-23 від 12.06.2023



середовища та наукової діяльності в умовах глобалізації”, яка відбулася 16 – 18 жовтня 2020 року.

Довідка видана Лисоконю Іллі Олександровичу для подання за місцем вимоги.

Директор департаменту освіти  
і науки облдержадміністрації



Павло БЕРНАЗ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КРИВОРІЗЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**(КДПУ)**

пр. Гагаріна, 54, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50086, тел. (056) 470-13-34  
 E-mail : kdpu@kdpu.edu.ua, Код СДРПОУ 40787802

26 ЛИП 2023

№ 08-330/3

На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про апробацію та впровадження результатів дисертаційного дослідження  
 ЛИСОКОНЯ Іллі Олександровича  
 з теми «Організація управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти»  
 зі спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

Упродовж 2021-2023 н. р. у Криворізькому державному педагогічному університеті на кафедрі соціальної педагогіки і соціальної роботи при підготовці здобувачів вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки здійснювалась апробація та впроваджувались результати дисертаційного дослідження Лисоконя Іллі Олександровича.

Заслуговує на увагу алгоритм взаємодії державних, приватних і громадських структур, як соціальних інституцій, в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти, а також розроблення інструментарію з результативної організації управління інвестиційною діяльністю. Одним із запропонованих інструментів з результативної організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти є впровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка. Основна мета запропонованого освітнього компоненту полягає у вирішенні питання формування необхідних знань та компетентностей у майбутніх керівних кадрів вищої освіти з організації управління інвестиційною діяльністю на інституційному рівні. Розроблені Лисоконь І. О. методичні рекомендації впроваджено в освітній процес кафедри як вибіркочу дисципліну при підготовці здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, освітня програма «Соціально-педагогічна робота з дітьми та молоддю».

Основні положення дисертаційного дослідження було розглянуто на засіданні кафедри соціальної педагогіки і соціальної роботи (протокол № 13 від 29.06.2023 року). Отримані результати дослідження та запропонований інструментарій з результативної організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти, зокрема методичні рекомендації з впровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти», отримали позитивну оцінку науково-педагогічних працівників кафедри.

000746

РЕКТОР



Ярослав ШРАМКО

### Список публікацій здобувача за темою дисертації

#### *Публікації в наукових фахових виданнях України*

1. Lysokon I. Regulatory and legal basis of Ukraine's investment policy in the field of higher education. *Освітній вимір*. 2020. Vol. 3. P. 171-180. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3885> (категорія Б)

2. Лисоконь І. Інвестиційна політика в галузі вищої освіти України: стан розробленості питання в науковій площині. *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2021. Вип. 32, т. 2. С. 133-139. DOI: <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/32-2.27> (категорія Б)

3. Бобрицька В., Лисоконь І. Інвестиції у вищій освіті як складова реалізації національних цілей сталого розвитку України. *Освітній дискурс*. Київ, 2023. Вип. 44. С. 88-96. DOI: [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44\(4-6\)-9](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.44(4-6)-9) (категорія Б)

#### *Публікації в наукових періодичних виданнях інших держав та видань, які включено до міжнародних наукових та наукометричних баз*

4. Bobrytska V., Krasylnykova H., Ladohubets N., Vorona L., & Lysokon I. Involvement of stakeholders in the transformation of educational services via taking advantage of extra-curriculum educational activities in the settings of education reform. *International Journal of Educational Methodology*. 2023. Vol. 9. № 1. P. 107-122. DOI: <https://doi.org/10.12973/ijem.9.1.107> (Scopus)

#### *Відомості про апробацію результатів дисертації*

5. Бобрицька В., Лисоконь І. Інвестиційна політика України у галузі вищої освіти: мета та механізми впровадження. *Науково-практичне забезпечення надання публічних послуг в умовах децентралізації* : зб. матер. доп. та тез III Всеукр. інтернет-конф., м. Київ, 15 квітня 2020 р. Київ : ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2020. С. 346-349. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4194>

6. Бобрицька В., Лисоконь І. Упровадження інвестиційних програм розвитку закладів вищої освіти як пріоритет освітньої політики України. *Молода наука – 2020: соціально-педагогічні розвідки* : зб. матер. I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 20 травня 2020 р. Київ : Вид-во «Гілея». С. 25-27.

7. Лисоконь І., Василюк Т. Роль управлінської компетентності керівника для залучення інвестицій у заклад освіти. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти* : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 9-10 листопада 2020 р. Львів : Львівський науковий форум, 2020. Ч. II. С. 24-25. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4196>

8. Лисоконь І. Проблема формування терміносистеми інвестиційних процесів у вищій школі. Матеріали II Всеукраїнської конференції молодих вчених «Молодь і наука. Практика інноваційного пошуку» 17 грудня 2020 р. Дніпро, 2020. С. 407-412. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/4193>

9. Лисоконь І. Інвестиційна діяльність закладів вищої освіти в «освітньому праві» України. *Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика* : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 26-27 лютого 2021 р. Київ, 2021. С. 15-18. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4219>

10. Lysokon I. Implementation of the Investment Program for Development of a Higher Educational Institution as an Individual Path for Attracting of Necessary Investments. Baltija Publishing, 2021. P. 166-169. URL: <https://doi.org/10.31812/123456789/4285>

11. Бобрицька В., Лисоконь І. Міжнародний досвід організації та управління освітніми інвестиціями у вищій школі: теоретичний аналіз : *Молода наука – 2022: соціально-освітні розвідки* : зб. матер. доп. та тез III Всеукр. наук.-практ. заочно-дистан. конф., м. Київ, 27 квітня 2022 р. Київ, 2022. С. 30-36. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6697>

12. Lysokon I. Analysis of the Definition «Management of Education» in the Ukrainian Pedagogical Discourse. *Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку* : матер. III міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 20 травня 2022 р. Тернопіль, 2022. С. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/6472>

13. Lysokon I. Organizational aspects of implementation of digital technologies in the management of investments of a higher educational institution. *Інновації в педагогіці: методологія, технології, дидактичні та виховні аспекти* : матер. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 17-18 березня 2023 р. Одеса: Вид-во «Молодий вчений», 2023. С. 17-21. DOI: <https://doi.org/10.31812/123456789/7056>

14. Лисоконь І. Техніко-технологічна складова організаційного управління освітніми інвестиціями університету. *Наукові дослідження: реалії сьогодення*. Матеріали IX Всеукраїнської мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 31 березня 2023). Київ, 2023. С. 76-82. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7063>

15. Бобрицька В., Лисоконь І. Науково-педагогічні основи організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти. *Концептуальні, методологічні та практичні проблеми соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики* : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11 травня 2023 р. Київ, 2023. С. 15-21.

*Наукові праці автора, які додатково відображають наукові результати дисертації*

16. Лисоконь І. Методичні рекомендації з впровадження вибіркового освітнього компоненту «Управління інвестиціями в закладі вищої освіти» на другому (магістерському) рівні вищої освіти галузі знань 01 Освіта/Педагогіка : метод. рекомендації. Кривий Ріг : КДПУ, 2023. 12 с. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7722>

17. Vasyliuk T., Lysokon I., Shimko I. Digital Educational Environment of a Modern University: Theory, Practice and Administration. DHW 2021: Digital

Humanities Workshop. Kyiv Ukraine. New York, USA, 2021. P. 161-168. DOI: <https://doi.org/10.1145/3526242.3526260>

18. Лисоконь І. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні тренди у вищій школі. *Педагогічне Криворіжжя*. Кривий Ріг, 2022. № 8. С. 51-52. URL: <http://elibrary.kdpu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/6709>

19. Lysokon I. Liberalism as a Socio-Philosophical Idea and Educational Practice. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 2. P. 122-127. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-20>

20. Lysokon I. Optimization of the Activity of a Higher Educational Institution in the Conditions of Crisis Phenomena: Socio-Economic Aspect. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2023. № 4. P. 40-47. DOI: <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-4-5>

21. Лисоконь І. Взаємодія державних, приватних і громадських інституцій в організації управління інвестиційною діяльністю закладу вищої освіти. *Українська професійна освіта*. Полтава, 2023. Вип. 13. С. 28-39