

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АНДИБУР АНДРІЙ ПЕТРОВИЧ

УДК 005:331.108:658

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОДІЄЮ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ПІДГОТОВКИ
ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело Андибур А. П.

Науковий керівник: Кісь Святослав Ярославович,
доктор економічних наук, доцент

*Діючим директором
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
з 2014 року*

17.02.2019

Підпис(и)	<i>Г. Д. Ваврух</i>
посвідчую	
Учений секретар ІФНТУНГ	<i>Г. Д. Ваврух</i>
« 22 » 02 2019 р.	

Івано-Франківськ – 2019



4665

d565

АНОТАЦІЯ

Андибур А. П. Управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» (073 – Менеджмент). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2019.

Дисертацію присвячено розвитку та удосконаленню теоретико-методичних положень, розробленню практичних рекомендацій щодо управління взаємодією суб'єктів, які беруть участь у процесах підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств.

У першому розділі «Нафтогазова галузь України: людські ресурси та ефективність діяльності» розглянуто нафтогазову галузь України з позицій сучасного стану та потреби в людських ресурсах, проведено аналіз забезпеченості нафтогазових підприємств належними людськими ресурсами, встановлено головні проблеми взаємодії суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств, запропоновано підходи до удосконалення процесів забезпечення нафтогазових підприємств належними людськими ресурсами.

На основі аналізу сучасного стану розвитку вітчизняної нафтогазової галузі та оцінок результатів її діяльності за окремими напрямками, доведено, що навчання і знання, професіоналізм і компетентність працівників є тим єдиним ресурсом, який в умовах глобальної інтелектуалізації залишається доступним і може забезпечити конкурентоздатність підприємства. Зважаючи на суб'єктивні та об'єктивні характеристики потреб і процесів здобуття нових знань, вмінь і навиків персоналом нафтогазових підприємств, доведено незаперечну потребу у пошуку і визначенні шляхів удосконалення

функціонування існуючої в Україні підсистеми професійної нафтогазової освіти.

Розглянуто та удосконалено процеси взаємодії ЗО (закладів освіти) та підприємств. На основі аналізу існуючих у вітчизняній науковій літературі та практичній діяльності підходів до організації взаємодії суб'єктів господарювання з метою отримання позитивних результатів функціонування, запропоновано удосконалений варіант взаємодії підприємства та ЗО в режимі «суб'єкт – суб'єкт» з можливістю взаємовпливів через прямі та зворотні зв'язки. Інтерпретація нафтогазової галузі у вигляді певної множини підприємств n та використання авторських рекомендацій дозволили запропонувати схему руху людських ресурсів у процесі забезпечення підприємств нафтогазової галузі спеціалізованими закладами системи освіти України.

Проаналізувавши стан та результати використання освітнього потенціалу суб'єктів взаємостосунків процесу забезпечення діяльності нафтогазових підприємств України кваліфікованими людськими ресурсами встановлено, що більшість вітчизняних ЗО пропонують необхідні підприємствам послуги встановлених вимог і стандартів, володіючи, при цьому, різним рівнем розвитку внутрішнього середовища – визначального чинника у формуванні якості освітніх послуг. Об'єктивні характеристики Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу дозволили зробити висновок про його лідируючу роль у сфері вітчизняної нафтогазової освіти і можливості використання в якості базового закладу освіти для експериментальної апробації необхідних змін.

Аналіз тенденцій функціонування вітчизняної освітньо-наукової системи МОН проведено з використанням теоретико-методологічного інструментарію, який в найбільш узагальненому вигляді описує процес трансформування системою освіти і науки наданих суспільством в її розпорядження фінансових, матеріальних і людських ресурсів (в т. ч. людського та інтелектуального капіталів) *Resy* необхідний результат *Rez*. Діяльність ЗО як суб'єкта

господарювання запропоновано інтерпретувати і оцінювати з використанням коефіцієнтів трансформації системи K_{TFC} та її окремого j -го елемента (університету, академії, інституту, коледжу і т.д.) K_{TFCj} . Аналітично доведено та схематично представлено умови реорганізації традиційних «суб'єкт-об'єктних» стосунків в ієрархічній піраміді системи МОН, які передбачають участь у виробленні, прийнятті і реалізації важливих рішень щодо спільної діяльності як суб'єктів, так і об'єктів управління, представлених людським та інтелектуальним капіталами їх носіїв.

У другому розділі «Організаційно-економічний механізм підприємств та закладів освіти» проаналізовано мотиваційні чинники неперервного розвитку людських ресурсів нафтогазових підприємств з обґрунтуванням необхідних змін у діяльності ЗО, в тому числі, пов'язаних з перепроєктуванням (реінжинірингу) структури, процесів, процедур діяльності ЗВО (закладу вищої освіти) за встановленим переліком об'єктів.

На основі проаналізованого стану мотиваційного підґрунтя для неперервного розвитку людських ресурсів нафтогазових підприємств та з використанням широко відомої піраміди потреб і мотивів поведінки людини А. Маслоу розроблено концептуальну модель, яка ілюструє взаємозв'язок між потребами професійного розвитку людини та мотивів здобуття нею необхідних для цього обсягів знань. Це дало змогу ідентифікувати умови інтелектуалізації особи шляхом освіти впродовж життя та фрустрації – переміщення у зворотному напрямку.

Обґрунтовано необхідні зміни у підходах до неперервного навчання та розвитку людських ресурсів нафтогазових підприємств шляхом формування пропозицій щодо трансформації суті і технологій лідерства на рівні ЗО та студент-викладач, а також організаційного реінжинірингу ЗО в напрямку перетворення останніх у повноправних суб'єктів ринку за ідеологією підприємства (підприємницький університет).

Перепроєктування механізму функціонування ЗО в ринкових умовах запропоновано здійснювати з врахуванням необхідності проведення «ментального реінжинірингу», як основної умови необхідних змін у процесах його діяльності для реалізації нової парадигми управління як підприємством – суб'єктом господарювання. З цією метою організаційно-економічний механізм функціонування ЗО представлено у вигляді послідовної низки причинно-наслідкових зв'язків у реалізації основних процесів, які базуються на відповідних засобах, методах та принципах взаємодії під час трансформування спожитих ресурсів вартістю W_{Resi} у споживчу вартість результату W_{Rezi} .

Для ментального реінжинірингу персоналу ЗО, як суб'єкта взаємодії сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств, запропоновано використовувати технології стратегічного планування змін, необхідність застосування та трансформації яких підтверджена проведенням аналізу стану та умов реалізації у провідних ЗО держави.

З метою впровадження в управління ЗО ефективної технології стратегічного планування, розроблено модифіковану вертикаль суб'єкт-суб'єктних зв'язків між всіма рівнями і учасниками процесу управління функціонуванням основних бізнес-процесів ЗО, яка дає можливість реалізувати механізм взаємостосунків шляхом трансформації традиційної управлінської взаємодії. Модифікована вертикаль управління передбачає, по перше, організацію комунікаційної платформи досягнення колективного консенсусу (КПКК) як місця концентрації інтегрального інтелекту всього колективу, по друге, формування додаткової мережі міжсуб'єктних прямих і зворотних зв'язків для досягнення встановлених стратегічним документом мети, цілей і завдань ЗО. Концепцію запропонованих змін в управлінні ЗО з виділенням основних етапів, які формують результати функціонування підсистем і систем ЗО представлено у вигляді схеми процесу трансформації колективного інтелекту ЗО в результати його діяльності.

Доведено, що інтерпретація узагальненої просторової моделі керівника – інтелектуального лідера в системі управління всіма видами діяльності в

рамках ЗО, яка поєднує найкращі характеристики лідерів, відповідає специфіці і вимогам до управління вітчизняними ЗО на засадах реалізації «суб'єкт-суб'єктної» взаємодії складових всіх ТУП (типової управлінської пари) і може бути рекомендована до використання для організації ефективної взаємодії основних суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів – ЗО та підприємств.

У третьому розділі «Зміни організаційно-економічного механізму діяльності закладів освіти» проведено аналіз існуючих в Україні організаційно-економічних можливостей переходу ЗО до діяльності в режимі підприємств, реалізовано експериментальне впровадження елементів рекомендованих організаційно-економічних змін у різних типах підрозділів і процесів ЗО, сформовано рекомендації щодо удосконалення співпраці підприємств нафтогазової галузі та вітчизняних профільних ЗО.

Результатами узагальнення причин проявів ефектів В. Парето і М. Рінгельмана у діяльності ЗО стали запропоновані інновації до мінімізації їх впливу, які передбачають використання авторських та удосконалених підходів з подальшим підтвердженням ефективності їх впровадження.

Наведені приклади експериментального використання запропонованої взаємодії ТУП в режимі «суб'єкт–суб'єкт» ієрархічної вертикалі управління ЗО, а також окремі результати переорієнтації діяльності структурного підрозділу ЗО (інституту післядипломної освіти (ІПО)) шляхом перепроєктування структури, процесів та процедур, пов'язаних з наданням послуг у сфері післядипломної освіти.

На основі об'єктивної статистичної інформації та результатів суб'єктивних оцінок встановлено, що потенціал ринку нафтогазових освітніх послуг, який визначається кількістю осіб, які мають потребу пройти навчання становить більше 15 тис. осіб, без врахування персоналу приватних нафтогазових виробничо-комерційних структур, а ємність ринку освітніх послуг, які можуть надаватись персоналу тільки державних підприємств вітчизняного нафтогазового комплексу становить близько 225 млн. грн.

На прикладах реалізованих змін в управлінні взаємодією ЗО (ІПО ІФНТУНГ (Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу)) та нафтогазових підприємств (ПАТ «Укргазвидобування», АТ «Укртранснафта», ПАТ «Укрнафта» продемонстровано ефективність застосування авторських пропозицій, одним із фактичних результатів яких стало зростання протягом 2017 та січня-жовтня 2018 років дохідної частини бюджету ЗО.

Необхідність продовження та розширення додатковими процедурами організації суб'єкт-суб'єктних стосунків, ментального реінжинірингу та налагодження ефективних комунікацій свідчить негативна динаміка обсягів надання освітніх послуг особам з числа персоналу нафтогазових підприємств, яка зафіксована в інших ЗО нафтогазового профілю.

За рекомендаціями щодо удосконалення співпраці підприємств нафтогазової галузі і вітчизняних профільних ЗО запропоновано формування нафтогазового освітньо кластера (НГОК) із залученням зацікавлених галузевих суб'єктів господарювання та провайдерів освітніх послуг з числа навчальних закладів (коледжі, технікуми, професійно-технічні училища) та закладів вищої освіти усіх форм власності.

Результати дисертаційного дослідження використані у практичній діяльності АТ «Укртранснафта» та ПАТ «Укргазвидобування». Удосконалені підходи до управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств застосовуються у процесах організації надання освітніх послуг ІПО ІФНТУНГ та ДВНЗ «ДКНГ» (Державний вищий навчальний заклад «Дрогобицький коледж нафти і газу»). Теоретико-методологічне обґрунтування змін у методах і технологіях неперервного навчання та розвитку людських ресурсів, а також організаційно-економічний реінжиніринг механізму функціонування ЗО в ринкових умовах використовують у навчальному процесі ІФНТУНГ та ДВНЗ «ДКНГ».

Ключові слова: нафтогазовий комплекс, управління взаємодією, людські ресурси, стратегічне планування, реінжиніринг, лідерство.

ABSTRACT

A. P. Andybur Management of the interaction of subjects of the sphere of training of human resources of oil and gas enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 «Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity)» (073 – Management). – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2019.

The dissertation is devoted to the development and improvement of theoretical and methodological provisions, the development of practical recommendations for managing the interaction of subjects involved in the processes of training human resources of oil and gas enterprises.

In the first section «The oil and gas industry of Ukraine: human resources and efficiency of activity» the oil and gas industry of Ukraine was considered from the standpoint of the current state and needs of human resources, the analysis of the provision of oil and gas enterprises with the proper human resources was carried out, the goals of interaction of the subjects of the field of human resource preparation of oil and gas enterprises, proposed approaches to improving the processes of providing oil and gas enterprises with adequate human resources.

On the basis of the analysis of the current state of development of the domestic oil and gas industry and evaluations of the results of its activities in certain areas, it was stated that training and knowledge, professionalism and competence of employees is the only resource that, in the conditions of global intellectualization, remains affordable and can ensure the competitiveness of the enterprise. Given the subjective and objective characteristics of the needs and processes of acquiring new knowledge, skills and abilities by the personnel of the oil and gas enterprises, there is an undeniable need to find and identify ways to improve the functioning of the existing subsystem of professional oil and gas education in Ukraine.

Processes of interaction between educational establishments and enterprises are considered and improved. On the basis of analysis of existing in the national scientific literature and practical approaches approaches to the organization of interaction of economic entities in order to obtain positive results of functioning, proposed an improved version of the interaction of the enterprise and the educational institution in the mode of «subject – subject» with the possibility of interactions through direct and feedback. The interpretation of the oil and gas industry in the form of a certain set of enterprises and the use of author's recommendations allowed to propose a scheme of human resources movement in the process of providing enterprises of the oil and gas industry with specialized educational institutions of the education system of Ukraine.

According to the results of the analysis of the state and results of the use of educational potential of the interaction subjects of the process of supporting the activities of oil and gas enterprises of Ukraine by skilled human resources, it has been established that most domestic educational institutions offer the services required by the established requirements and standards, while possessing different levels of development of the internal environment - the determining factor in shaping the quality of educational services. The objective characteristics of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas have allowed us to conclude that it has a leading role in the field of domestic oil and gas education and the possibility of using as a basic educational institution for the exertional testing of necessary changes.

The analysis of the tendencies of the functioning of the national educational-scientific system of the Ministry of Education and Science was carried out using theoretical and methodological tools, which in the most generalized form describes the process of transforming the system of education and science provided by the society to its disposal of financial, material and human resources (including human and intellectual capital) Res necessary result Rez. The activity of an educational institution as an entity is proposed to be interpreted and evaluated using the coefficients of transformation of the K_{TPC} system and its distinct j -th element

(university, academy, institute, college, etc.) $K_{Tp,j}$. Analytically proved and schematically presented the conditions for the reorganization of the traditional «subject-object» relations in the hierarchical pyramid of the MES, which involve participation in the development, adoption and implementation of important decisions on the joint activity of the subjects and objects of governance represented by human and the intellectual capital of their carriers.

In the second section «Organizational and economic mechanism of enterprises and institutions of education», the motivational factors of the continuous development of human resources of oil and gas enterprises are analyzed with the justification of necessary changes in the activity of educational institutions, including those related to re-designing (reengineering) structures, processes, procedures of activity of the higher educational institution in accordance with the established list of objects.

On the basis of the analysis of the state of the motivational basis for the continuous development of human resources of the oil and gas enterprises and using the well-known pyramid of the needs and motives of human behavior A. Maslow developed a conceptual model that illustrates the relationship between the needs of professional development of man and the motives for obtaining it necessary for this volume of knowledge. This made it possible to identify the conditions for the person's intellectualization through life-long education and frustration – moving in the opposite direction.

The necessary changes in the approaches to continuous training and development of human resources of oil and gas enterprises are substantiated by forming proposals on the transformation of the essence and technologies of leadership on the RNU and student-lecturer, as well as organizational re-engineering of the NZ in order to transform the latter into full-fledged market actors according to the enterprise's ideology (business university).

The redesign of the mechanism of the functioning of the NF in market conditions is proposed to be implemented taking into account the need for «mental reengineering», as the main condition for the necessary changes in the processes of

its activity, for the implementation of a new management paradigm as an enterprise – the subject of management. For this purpose, the organizational and economic mechanism of the functioning of the NC is presented in the form a series of causal relationships for the implementation of basic processes based on appropriate means, methods and principles, taking into interaction during the transformation of consumed resources by the value of W_{Resi}^* into the consumer value of the result of $W_{Rez i}$.

For the mental reengineering of NS staff as the subject of interaction of the field of training human resources of oil and gas enterprises, it is proposed to use technologies of strategic planning of changes, the need for application and transformation of which is confirmed by the conducted analysis of the state and conditions of implementation in the leading state of the state.

In order to implement effective strategic planning technology in the management of ND, a modified vertex of subject-subject relationships between all levels and participants in the management process of the operation of the main business processes of the NF has been developed, which allows implementing the mechanism of interaction by transforming traditional management interaction. Modified management vertical involves, firstly, the organization of a communication platform for the achievement of collective consensus as a place of concentration of integral intelligence of the entire team, and secondly, the formation of an additional network of inter-subjective direct and reverse links for achieving the goals, objectives and objectives established by the strategic document of the NZ. Concept proposed changes in the management of NF with the allocation of the main stages, which form the results of the functioning of subsystems and systems NZ presented in the form of a scheme transformation process tion of collective intelligence NZ results of its operations.

It is proved that the interpretation of the generalized spatial model of the leader – the intellectual leader in the system of management of all types of activities in the framework of the NZ, which combines the best characteristics of leaders corresponds to the specifics and requirements for the management of domestic NZ

on the basis of the implementation of «subject-subjective» interaction of the components of all TUP and can be recommended for use in order to organize effective interaction of the main subjects of the field of human resources training - educational institutions and enterprises.

In the third section " Changes in the organizational and economic mechanism of activity of educational institutions" an analysis of the existing organizational and economic opportunities of the transition of Ukraine to Ukraine in the mode of enterprises was carried out, the experimental implementation of the elements of the recommended organizational and economic changes in different types of units and processes of NW, recommendations for improvement of cooperation between enterprises of the oil and gas industry and domestic specialized NFs have been formed.

The results of the generalization of the causes of manifestations of effects V. Pareto and M. Ringelmann in the work of the NZ began to innovate to minimize their impact, which involves the use of authored and improved approaches with further confirmation of the effectiveness of their implementation.

The examples of the experimental use of the proposed interaction of the TUP in the "subject-subject" mode of the hierarchical vertical of the NZ management, as well as the individual results of the reorientation of the structural unit of the NZ (Institute of Postgraduate Education) by redesigning the structure, processes and procedures related to the provision services in the field of postgraduate education.

Based on objective statistical information and the results of subjective assessments, it has been established that the potential of the oil and gas education services market, which is determined by the number of people in need of training, is more than 15 thousand people, excluding the personnel of private oil and gas production and commercial entities, and the capacity of the educational services market, which can only be provided to personnel of state-owned enterprises of the domestic oil and gas complex, is about 225 million UAH.

The examples of implemented changes in the management of the interaction of the NZ (IPO IFNTUNG) and the oil and gas companies (PJSC

Ukrgezvydobuvannya, JSC Ukrtransnafta, PJSC Ukrnafta demonstrated the effectiveness of the application of copyright offers, one of the actual results of which was growth during 2017 and January-October 2018 years of the revenue part of the budget of the NZ.

The need to extend and expand the additional procedures for organizing subject-subject relations, mental reengineering and establishing effective communications is evidenced by the negative dynamics of the provision of educational services to oil and gas staff, as recorded in other NOCs of the oil and gas industry.

Within the framework of the recommendations on improving cooperation between oil and gas enterprises and domestic profile NZ, the formation of an oil and gas education cluster (NGOC) with the involvement of interested sectoral economic entities and providers of educational services from the number of educational institutions (colleges, technical schools, vocational schools) and higher educational establishments education of all forms of ownership.

The results of the dissertation research are used in practical activity of JSC Ukrtransnafta and PJSC «Ukrgezvydobuvannya». Improved approaches to managing the interaction of entities involved in the training of human resources of oil and gas enterprises are used in the processes of organizing the provision of educational services for the IPF IFNTUNG and the DKNG Dvnz. Theoretical and methodological substantiation of changes in methods and technologies of continuous training and development of human resources and organizational and economic reengineering of the mechanism of functioning of a higher educational institution in market conditions are used in the educational process of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

Keywords: human resources, personnel, continuous development, strategic planning, reengineering, leadership.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Андібур А. П., Коцко Т. А., Малько И. П. Обеспечение конкурентоспособности предприятий топливно-энергетического комплекса. *Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса: проблемы и возможности*. 2004. С. 206-213. (0,64 друк. арк., особисто автору належить 0,3 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: встановлено умови трансформації ресурсів підприємства у кінцевий результат діяльності.*
2. Андібур А. П. Методичний підхід до визначення пріоритетів технологічних інновацій на підприємствах. *Проблеми науки*. 2005. № 7. С. 19-24. (0,55 друк. арк.).
3. Андібур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління. *Проблеми науки*. 2006. № 2. С. 9-15. (0,58 друк. арк.).
4. Петренко В. П., Боднар Г. Ф., Андібур А. П. Про перспективи стратегічного управління розвитком вищих навчальних закладів України на засадах державно-приватного партнерства. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія*. 2012. Вип. 29(42). С. 158-161. (0,35 друк. арк., особисто автору належить 0,15 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: інтерпретовано суб'єктів та суб'єктів в системі МОН України для підвищення ефективності функціонування управлінської вертикалі.*
5. Крижанівський Є. І., Андібур А. П., Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України – головна умова збереження і нарощування її конкурентоздатності. *Нафтогазова галузь України*. 2014. №4. С. 3-8. (0,61 друк. арк., особисто автору належить 0,42 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано умови забезпеченості суб'єктів господарювання людськими ресурсами, мотивованими на здобуття необхідних обсягів знань.*

6. Петренко В. П., Дзвінчук Д. І., Кісь С. Я., Андибур А. П. Інтелектуалізація управління освітою і наукою в Україні: доцільність, умови, технології. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»* Додаток 1 до Вип.36, Том I(61). 2015. С.455-470. (0,88 друк. арк., особисто автору належить 0,25 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано необхідність створення та функціонування КПКК (комунікаційної платформи колективного консенсусу).*

7. Кісь Г. Р., Петренко В. П., Андибур А. П. Післядипломна, неформальна та інформальна освіти як обов'язкові складові інтелектуалізації управлінського корпусу України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2016. №1(13). С. 10—27. (0,95 друк. арк., особисто автору належить 0,71 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: розвинуто концептуальну модель зв'язку між потребами людини, рівнем її освіти, обсягом знань та інтелектуальною стратифікацією.*

8. Андибур А. П. Нафтогазова галузь України: щодо необхідності оцінки сучасного стану і потреб в людських ресурсах. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2016. №2(14). С. 10-17. (0,64 друк. арк.).

9. Андибур А. П. Мотиваційний чинник необхідності і доцільності забезпечення неперервного розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* Випуск 22-1. 2017. 143 С. 70-74 (0,51 друк. арк.).

10. Петренко В. П., Кісь С. Я., Андибур А. П., Гулій Н. М. Про необхідність і умови удосконалення використання технології стратегічного планування в закладах вищої освіти України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2018. №1(17). С. 73-89. (0,91 друк. арк., особисто автору належить 0,43 друк. арк.)

Особистий внесок здобувача: запропоновано зміни у системі організації бізнес-процесів закладу освіти.

11. Андібур А. П. Щодо забезпечення галузей і підприємств національного господарства України належними людськими ресурсами на засадах прямої взаємодії суб'єктів формування ринку праці. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №9(21). С. 17-22. (0,55 друк. арк.).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Андібур А. П. Управління фінансовими ресурсами вищих навчальних закладів в умовах дефіциту. *Сучасний фінансовий менеджмент і нові ролі фінансових директорів підприємств: Матеріали круглого столу* (Івано-Франківськ, 26.03.2013). Івано-Франківськ, 2013. С. 15. (0,08 друк. арк.).

13. Андібур А. П., Петренко В. П. Людські ресурси нафтогазової галузі України: проблеми і завдання з неперервної підготовки і розвитку. *Нафтогазова енергетика-2013: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Івано-Франківськ, 7-11 жовтня 2013). Івано-Франківськ, 2013. С. 408-411. (0,22 друк. арк., особисто автору належить 0,12 друк. арк.)
Особистий внесок здобувача: інтерпретовано процес трансформації наданих і залучених ресурсів під впливом інтелекту і професійної культури персоналу у результати його діяльності.

14. Петренко В. П., Андібур А. П., Лис А. Б. Неформальна і спонтанна освіта: стратегічне значення для розвитку людських ресурсів регіональних і галузевих суспільних систем. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем: Збірник тез доповідей V-ї Міжнародної науково-практичної конференції* (Івано-Франківськ 20-22 травня 2015). Івано-Франківськ, 2015. С. 236-237. (0,15 друк. арк., особисто автору належить 0,08 друк. арк.)
Особистий внесок здобувача: встановлено

необхідність використання неформальної та спонтанної освіти для розвитку персоналу суспільних систем).

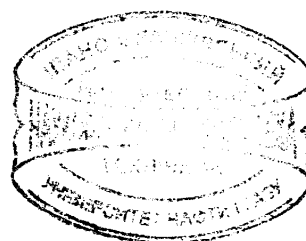
15. Андібур А. П. До обґрунтування моделі лідерства для керівного корпусу вищих навчальних закладів України. *Нафта і газ. Наука-освіта-виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Дрогобич, 2-3 березня 2017). Дрогобич, 2017. С.161. (0,07 друк. арк.).

16. Андібур А. П. Державно-приватні партнерства як фактор стратегічного розвитку вищих навчальних закладів України. *Перспективи розвитку національної економіки*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 17-18 лютого 2017). Запоріжжя, 2017. С. 112. (0,06 друк. арк.).

17. Андібур А. П. Сучасні підходи до організації навчального процесу через призму неформальної освіти. *«Нафта і газ. Наука-освіта-виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку»*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Дрогобич, 18-19 квітня 2018). Дрогобич, 2018. С. 177. (0,06 друк. арк.).

18. Андібур А. П., Кісь С. Я., Кісь Г. Р. Забезпечення розвитку персоналу нафтогазових підприємств шляхом організаційних інновацій в освітній сфері. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*: Збірник тез доповідей VI-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 11-13 жовтня 2017). Івано-Франківськ, 2017. С. 87. (0,1 друк. арк., особисто автору належить 0,08 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: запропоновано інноваційний підхід до організації надання освітніх послуг персоналу нафтогазових підприємств).*

d 665



ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1 НАФТОГАЗОВА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ	28
1.1 Ідентифікація сучасного стану та потреб в людських ресурсах нафтогазової галузі України	28
1.2 Характеристики взаємодії суб'єктів у процесах підготовки і використання людських ресурсів НГКУ	39
1.3 Завдання закладів освіти нафтогазового профілю з удосконалення процесів забезпечення підприємств людськими ресурсами	62
Висновки до розділу 1	77
Список використаних джерел до розділу 1	79
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	92
2.1 Передумови забезпечення неперервного навчання та розвитку людських ресурсів	92
2.2 Організаційно-економічний реінжиніринг механізму функціонування закладу освіти в ринкових умовах	124
2.3 Обґрунтування технології та моделювання змін у діяльності персоналу закладу освіти	135
Висновки до розділу 2	151
Список використаних джерел до розділу 2	154
РОЗДІЛ 3 ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ	179
3.1 Обґрунтування організаційно-економічних змін у діяльності нафтогазових закладів освіти	179
3.2 Експериментальне впровадження елементів рекомендованих змін у різних типах підрозділів та процесах закладу освіти	188
3.3 Рекомендації з удосконалення взаємодії підприємств та закладів освіти	210
Висновки до розділу 3	218
Список використаних джерел до розділу 3	220
ВИСНОВКИ	224
ДОДАТКИ	227

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

НГКУ – нафтогазовий комплекс України

ПЕК – паливно-енергетичний комплекс

МОН – Міністерство освіти і науки

МОНМС – Міністерство освіти і науки, молоді та спорту

ЗО – заклад освіти

ЗВО – заклад вищої освіти

ДВНЗ – державний вищий навчальний заклад

НАК – Національна акціонерна компанія

ІФНТУНГ – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ІПО – інститут післядипломної освіти

ДНК – Дрогобицький нафтовий коледж

СЕС – соціально-економічна система

ТУП – типова управлінська пара

НУП – нетипова управлінська пара

КПКК – комунікаційна платформа колективного консенсусу

МКПКК – міжгалузева комунікаційна платформа колективного консенсусу

ВСТУП

Актуальність теми. Нафтогазовий комплекс України (НГКУ) – це стратегічно важлива складова національного господарства держави, ефективність і результативність функціонування якої є тим чинником, який визначально впливає на результати діяльності множини інших споживачів його послуг. Зважаючи на активізацію процесів, пов'язаних із зростанням ролі знань та інтелекту в сучасних економічних умовах, одним з найважливіших напрямів у вирішенні проблем діяльності НГКУ слід вважати розвиток персоналу галузевих підприємств, зокрема, засобами освіти. Належне вирішення проблеми забезпечення нафтогазових підприємств якісними і кваліфікованими людськими ресурсами, яку покликані вирішувати заклади освіти (ЗО) вітчизняної освітньої галузі, є не просто актуальним завданням, а й також має стратегічно важливе значення в контексті гарантування національної енергетичної незалежності і безпеки.

Поряд з гострою необхідністю інноватизації процесів техніко-технологічного розвитку та управлінської діяльності на вітчизняних підприємствах НГКУ, трансформується за формою та змістом попит їх людських ресурсів на освітні послуги. З огляду на це, використання сучасних підходів, методів та механізмів у формуванні пропозиції освітніх послуг вітчизняними ЗО є передумовою їх ефективної взаємодії з нафтогазовою галуззю та отримання взаємних позитивних економічних результатів.

Сучасними українськими науковцями, праці яких присвячені загальним проблемам трансформування вітчизняної освітньої системи, є В. Андрущенко, Д. Дзвінчук, В. Кремінь, С. Курбатов, В. Луговий, В. Парсяк, А. Похресник. Дослідження державного управління системою вищої освіти висвітлені в роботах Б. Данилишина, К. Корсака, В. Лугового, О. Яришко, проблеми менеджменту і організаційно-економічних механізмів управління вищою освітою в ринкових умовах, диверсифікації джерел її фінансування в Україні – у працях В. Андрієнка, Т. Боголіб, С. Дмитренка, С. Злупка, О. Кендюхова,

О. Кузьміна, Е. Лібанової, В. Марцинкевича, К. Павлюка, Н. Подольчака, М. Яструбського та ін.; розвиток освітньої сфери і забезпечення нафтогазової галузі України належними людськими ресурсами всіх необхідних категорій розглядають у своїх роботах М. Данилюк, І. Данилюк-Черних, С. Кісь, Є. Крижанівський, Ф. Козак, Ю. Колбушкін, С. Кулакова, Н. Мамонтова, О. Лапко, В. Петренко, І. Процюк, Н. Тимків, Д. Тимошенко, Е. Швидкий та ін. Проте, залишаються недостатньо вивченими питання організації взаємодії основних учасників та зацікавлених сторін процесів надання освітніх послуг, спрямованих на підготовку високоякісних людських ресурсів для нафтогазових підприємств, не приділяється достатньо уваги науковому обґрунтуванню удосконалення організаційно-економічного механізму їх співпраці з вітчизняними профільними ЗО.

Необхідність у дослідженні можливостей та шляхів радикальних змін в управлінні освітніми і науковими процесами у ЗО, орієнтованих на підвищення ефективності і результативності останніх як суб'єктів ринкових стосунків, є актуальною темою, вирішення якої має високий очікуваний потенціал корисності як для ЗО, так і для споживачів їх послуг, що й обумовило вибір мети, завдань, методів дослідження та структуру дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу в межах Комплексної цільової програми «Науково-організаційні засади нарощування видобутку вітчизняних нафти і газу та диверсифікації постачання енергетичних ресурсів для підвищення енергетичної безпеки України»(ДР 0115U007099), де автором удосконалено підходи до стратегічного планування на підприємствах нафтогазового комплексу з врахуванням необхідності розробки та впровадження комплексної стратегії розвитку людських ресурсів вітчизняної нафтогазової галузі. Окремі положення дисертаційної роботи було використано для виконання науково-дослідних робіт за темами «Наукові та

прикладні економіко-управлінські засади розвитку соціально-економічних систем на основі інноваційних трансформацій їх складових» (номер державної реєстрації 0114U004855) та «Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних суспільних систем» (номер державної реєстрації 0117U003830), де автором обґрунтовано напрями та можливості удосконалення управління діяльністю ЗО і його підрозділів, розроблені і апробовані нові моделі, механізми та інструменти управління.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств в умовах становлення і розвитку інтелектуальної економіки.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати НГКУ на предмет оцінки його сучасного стану в контексті потреб у кваліфікованих людських ресурсах;

- удосконалити підходи до взаємодії суб'єктів та об'єктів в системі МОН України на основі використання інноваційних «суб'єкт-суб'єктних» взаємовідносини в режимі співуправління-підпорядкування;

- сформувати механізм удосконалення функціонування ЗО, який передбачає ментальний реінжиніринг його персоналу;

- розвинути концепцію людських потреб для ідентифікації мотиваційного підґрунтя необхідності і доцільності забезпечення неперервного розвитку людських ресурсів НГКУ;

- запропонувати удосконалений підхід до представлення типової управлінської пари (ТУП), на основі ідентифікації об'єктів та суб'єктів навчальних і/або наукових послуг;

- обґрунтувати концептуальну схему процесу трансформації колективного інтелекту персоналу ЗО в результати його діяльності шляхом формування комунікаційної платформи колективного консенсусу (КПКК);

- розвинути просторову модель керівника – інтелектуального лідера в системі управління всіма видами діяльності в рамках ЗО з метою реалізації процесу управління на засадах «суб'єкт-суб'єктної» взаємодії з нафтогазовими підприємствами;

- сформулювати рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму співпраці підприємств нафтогазової галузі з вітчизняними профільними закладами освіти.

Об'єктом дослідження є процес управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та прикладні засади управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дисертаційного дослідження є сучасні положення економічної науки і менеджменту, економіки освіти, управління організаціями і підприємствами.

Під час виконання дисертаційної роботи використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи і прийоми пізнання процесів і явищ управління та їх економічних наслідків: діалектичний метод наукового пізнання – для досягнення поставленої мети; економіко-статистичний метод – для визначення особливостей та тенденцій діяльності закладів освіти у сучасних умовах, результатів їх взаємодії з нафтогазовими підприємствами; методи спостереження та теоретичного узагальнення – для встановлення закономірностей та підтвердження виявлених проблем; метод графоаналітичного моделювання – для встановлення характеристик керівника – інтелектуального лідера в системі управління всіма видами діяльності в рамках ЗО; порівняльного аналізу, індукції, дедукції, аналогії, конкретизації – для удосконалення процесів управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів.

Інформаційною базою дослідження стали чинні законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання сфери освітніх

послуг; матеріали статистичної звітності закладів освіти, результати наукових досліджень з проблем управління діяльністю ЗО, які оприлюднені у наукових вітчизняних і зарубіжних виданнях, публікації в засобах масової інформації щодо оцінок стану і розвитку ринку освітніх послуг України та реформування діяльності закладів освіти, інформаційні повідомлення і документи, розміщені на їх веб-сайтах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукового завдання поглиблення теоретико-методичних положень щодо управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств шляхом змін у реалізації процесів діяльності закладу освіти, а саме:

удосконалено:

– інтерпретацію взаємодії суб'єктів та об'єктів в системі МОН України, яка, на відміну від існуючої, передбачає заміну традиційних «суб'єкт-об'єктних» взаємовідносин в режимі управління-підпорядкування на інноваційні «суб'єкт-суб'єктні» взаємовідносини в режимі співуправління-підпорядкування і дає можливість підвищити ефективність функціонування управлінської вертикалі МОН;

– механізм функціонування ЗО, який передбачає створення принципово нової, сучасної системи бізнес-процесів та, на відміну від існуючих, враховує комплекс споживчоорієнтованого, системного, процесного і підприємницького ментального реінжинірингу його персоналу, спрямованого на задоволення потреб споживачів в освітніх послугах;

набули подальшого розвитку:

– підхід до аналізу стану НГКУ, який базується на врахуванні потреби у кваліфікованих людських ресурсах і, на відміну від відомих, дає можливість встановити передумови забезпечення соціально-економічної ефективності освітньої сфери та підвищення рівня конкурентоздатності нафтогазової галузі;

– концепція людських потреб, яка передбачає зв'язок між потребами людини, рівнем її освіти, обсягом знань та інтелектуальною стратифікацією і,

на відміну від існуючих, дозволяє ідентифікувати і обґрунтувати обов'язкову умову забезпеченості суб'єктів господарювання людськими ресурсами, мотивованими на здобуття необхідних обсягів знань з допомогою того чи іншого типу формальної, неформальної, інформальної чи симбіотичної освіти;

– інтерпретація управлінської вертикалі, яка передбачає включенням в неї всіх учасників процесу, представлених типовими управлінськими парами, та, на відміну від усталених підходів, дозволяє ідентифікувати суб'єктів та об'єктів навчальних і/або наукових послуг і дає можливість визначити кінцевий результат трансформації ресурсів у результат для *i*-го споживача;

– концептуальна схема процесу трансформації колективного інтелекту персоналу ЗО в результати його діяльності, якою передбачено попередню ідентифікацію комунікаційної платформи колективного консенсусу та яка, на відміну від відомих, інтерпретує процес трансформації наданих і залучених ресурсів (*Res*) під впливом колективного інтелекту і професійної культури персоналу у результат його діяльності (*Rez*) для реалізації змін у методах та стилях управління на основі суб'єкт-суб'єктних взаємостосунків;

– просторова модель керівника – інтелектуального лідера в системі управління всіма видами діяльності в рамках закладу освіти, яка, на відміну від відомих, передбачає «синархо-сінтелекто-синергічну» активність лідера будь-якого процесного, ресурсного чи забезпечувального підрозділу і дає можливість реалізовувати управління вітчизняними закладами освіти на засадах реалізації «суб'єкт-суб'єктної» взаємодії з галузевими суб'єктами господарювання.

– пропозиції щодо застосування додаткових процедур співпраці підприємств нафтогазової галузі з вітчизняними профільними ЗО, які відповідають взаємним інтересам та потребам, та, на відміну від усталених, передбачають організацію суб'єкт-суб'єктних стосунків, ментальний реінжиніринг та налагодження ефективних комунікацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні та реалізації рекомендацій з питань удосконалення процесів управління діяльністю вітчизняних закладів освіти із забезпечення нафтогазових підприємств освітніми послугами. Основні теоретичні та прикладні розробки прийняті до впровадження у практичну діяльність АТ «Укртранснафта» (довідка №26-00/22/346 від 24.01.19р.), ПАТ «Укргазвидобування» (довідка №0089292). Результати дисертаційної роботи використовуються як в організації навчального процесу інституту післядипломної освіти (ІПО) ІФНТУНГ та ДВНЗ «ДКНГ», так і у формуванні змісту навчальних дисциплін «Стратегічне управління розвитком людських ресурсів», «Управління персоналом», «Стратегічне планування», «Управління змінами» (довідка №40-07 від 12.02.19р., та №349 від 18.12.18р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійних наукових досліджень. Усі положення, що виносяться на захист, отримані автором особисто. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження оприлюднені на міжнародних, всеукраїнських і регіональних наукових і науково-практичних конференціях, зокрема: «Інновації як фактор економічного розвитку підприємств» (м. Івано-Франківськ, 2002 р.); «Нафта і газ України – 2004» (м. Судак, 2004 р.); «Сучасний фінансовий менеджмент і нові ролі фінансових директорів підприємств» (м. Івано-Франківськ, 2013 р.); «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 2013 р.); «Нафтогазова енергетика – 2013» (м. Івано-Франківськ, 2013 р.); «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 2015 р.); «Прогнозування та моделювання соціально-економічних процесів сьогодення», (м. Київ, 2017 р.); «Наукові здобутки на шляху до удосконалення економічної системи» (м. Дніпро, 2017 р.); «Нафта і газ. Наука-освіта-

виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку» (м. Дрогобич, 2017 р.); «Перспективи розвитку національної економіки» (м. Запоріжжя, 2017 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 18 наукових праць (9 з яких у співавторстві) загальним обсягом 7,85 друк. арк. (особисто автору належать 5,64 друк. арк.), з них 7 статей у наукових фахових виданнях України (у т.ч. 1 – у виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз), 1 – у зарубіжних виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз, 3 – в інших виданнях та 7 праць апробаційного характеру.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 258 сторінок друкованого тексту (у т. ч. основного тексту – 187 сторінок). Робота містить 6 таблиць, з яких 1 займає повну сторінку, 16 рисунків, список використаних джерел із 341 найменування, розміщеного на 39 сторінках, 12 додатків на 31 сторінці.

РОЗДІЛ І

НАФТОГАЗОВА ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ: ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Ідентифікація сучасного стану та потреб в людських ресурсах нафтогазової галузі України

Проблеми оцінки стану і потреб забезпеченості НГК України кваліфікованим персоналом, а також управління процесами його ефективного використання не були обійдені увагою вітчизняних науковців. Підготовка, перепідготовка, неперервний розвиток і підвищення кваліфікації працівників всіх категорій нафтогазової галузі національного господарства, починаючи від керівного корпусу і закінчуючи представниками робітничих професій, були предметом розгляду і аналізу в роботах академіка НАН України Крижанівського Є. І. [1, 2], професорів ІФНТУНГ Витвицького Я. С. [3], Данилюка М. О. [4, 5], Дзьоби О. Г. [6,7], Козака Ф. В. [8], Когут О. В. [9], Петренка В. П. [1, 2, 10, 11, 12] та ін. Результати дослідження автора, які стосуються ідентифікації наведених нижче основних проблем забезпеченості вітчизняної нафтогазової галузі людськими ресурсами представлені в роботах [13, 14, 15].

Однак, попри усвідомлення провідними науковцями і практикуючими управлінцями галузі важливості людських ресурсів і людського чинника, як «...найважливішого фактору економічного зростання, спроможного генерувати ідеї і представляти їх у вигляді проектів розвитку» [16, с. 21], керівництвом галузі та переважаючої більшості її підприємств ще не приділяється необхідної і достатньої уваги організації продуктивної та ефективною співпраці за цим важливим напрямком ні з системою освіти, ні з науковими установами [13].

Незаперечним підтвердженням цього висновку може служити контент-аналіз таких важливих галузевих документів, як «Енергетична стратегія

України на період до 2030 року» [17], «Стратегічні цілі реформування НАК «Нафтогаз України» [18], «Енергетична стратегія України на період до 2035 року» [19], «Нова енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція» [20] та ін., в яких більшість встановлених пріоритетів і запланованих цілей, показників та індикаторів їх виконання присвячені обсягам видобутку газу і нафти, необхідного управлінського, фінансового, технічного і технологічного забезпечення цих обсягів демонструються з відповідним рівнем обґрунтувань, цифр, діаграм тощо. В той же час, стратегічні завдання і цілі галузі в забезпеченні її діяльності належними людськими ресурсами у всіх необхідних сферах (управління, освіта, наука, виробництво, економічний і соціальний розвиток і т. д.) залишаються прописаними на рівні декларативних заяв, в яких невизначені кількісні і якісні оцінки стану та прогнозовані показники потреб галузі у всіх категоріях фахівців і працівників, у можливостях і джерелах їх задоволення, не оцінено стан і не враховані пропозиції вітчизняного ринку праці, наслідки міграції людських ресурсів, демографічні тренди, а також можливості і науково-освітній потенціал існуючих та діючих в Україні галузево-орієнтованих закладів освіти (ПТУ, коледжі, вищі навчальні заклади, приватні освітні структури) [13].

І це при тому, що в [17] авторами стратегічного документу визнається факт того, що ефективність роботи складових галузі визначається «...інтелектуальним рівнем кадрового складу, ...», що в комплексі «Втрачено систему підготовки, перепідготовки інженерно-технічних працівників і спеціалістів провідних професій, втрачається зв'язок між поколіннями на виробництві», що «...провідна роль науки майже у всіх секторах ПЕК втрачена», що витрати на науку «... у розрахунку на одного виконавця у 50-80 разів нижчі ніж у провідних країнах світу...» [21].

Тобто, зафіксована у 2006 році незадовільна ситуація у сфері підготовки і забезпечення нафтогазової галузі фаховими людськими ресурсами сьогодні поступово переростає у явний дефіцит професійних робітничих, інженерно-

технічних, управлінських і наукових кадрів. При цьому, дефіцитом якісних професійних кадрів була і є заблокована можливість позитивного вирішення багатьох проблемних питань, коли навіть високопрофесійні управлінські рішення, плани і стратегії, доступні кредити, дороге обладнання, новітні технології і т. п. не зможуть бути якісно реалізовані чи використані [13, 15]. З огляду на викладене, «Енергетична стратегія України на період до 2030 року» [17], вочевидь, потребувала перегляду та доповнення. Однак, у всіх наступних документах [18, 19, 20] таке відношення до стратегічного планування найбільш важливого (після наявних в Україні покладів нафти і газу) ресурсу галузі збереглося.

Отже, слід констатувати, що дослідження проблем і оцінки рівня забезпеченості галузі людськими ресурсами, прогнозування і динаміка необхідних змін, цілей і завдань, які в зв'язку з невизначеними потребами постають перед системою галузево-орієнтованої освіти, до останнього часу не ставились, не виконувались і, що найбільш небезпечно, не враховувались в процесах і процедурах стратегічного планування та управління діяльністю галузі з цілим комплексом її підприємств [13].

В цьому контексті зауважимо, що проведені у 2013 році дослідження Національної Академії Наук США та Американського Інституту Нафти (American Petroleum Institute, API), а також продовжені у 2014-2016 роках групою під керівництвом Девіда Ц. Скінера (Skinner, David C.) дослідження продемонстрували, що нафтогазова і нафтохімічна промисловість Сполучених Штатів Америки протягом 2015-2016 років зустрінеться із значними проблемами, які обумовлені змінами поколінь в складі її персоналу. Ідентифікована авторами цих досліджень проблема була названа ними «великою зміною екіпажу» і пов'язана з масовим відходом з галузі за віком «високо досвідченої і талановитої робочої сили» [13; 22, с. 3].

При цьому, ідентифікована ними в ключова і критично важлива проблема на думку цих дослідників полягала у відсутності в більшості керівників відповідних підприємств відповіді на запитання звідки взяти кваліфікований

персонал для нафтогазової галузі, в якій на 2015 рік нараховувалось 1,4 млн. працівників, а загальна потреба до 2035 року за передбаченнями АРІ має зрости до 3,3 млн. працівників [13, 22, с. 3].

Названою групою дослідників було також наголошено на тому, що, окрім труднощів із забезпеченням людьми виконання тих робіт, які необхідно виконувати в галузі сьогодні, в нафтогазовій галузі майбутніх періодів змінюється спектр робіт, формуються принципово інші ролі робочих місць і, відповідно, вимоги до кваліфікації та майбутні потреби в людських ресурсах.

Якщо ж врахувати, що головною складовою генерації або регенерації забезпечення відповідними людськими ресурсами сучасних економічних систем виступає система освіти країни – сукупність організацій та установ з формування, відтворення і постійного розвитку носіїв інтелекту і робочої сили відповідної, необхідної суспільству для забезпечення належного функціонування та розвитку тієї чи іншої соціально-економічної підсистеми суспільства, кваліфікації, то саме тому освітній комплекс будь-якої країни є основним джерелом виробництва і пропозиції на ринку праці необхідних всім складовим частинам суспільства носіїв теоретичних знань і досвіду їх практичного використання. При цьому, здатність і можливість надання освітньою установою чи організацією системи освіти навчальних послуг належного рівня стають об'єктом права власності, специфічного встановлення їх цінності і ціни, а також пропозиції для вибору і споживання в процесах ринкового обміну [13, с.11].

За нашим висновком [13, с.12], ринкова цінність пропозиції на ринку освітніх послуг обумовлена оцінкою рівня потреби в їх практичному застосуванні на основі реалізації угод соціально-економічного обміну в процесах функціонування виробничих систем. Прогнозування майбутнього практичного застосування знань і досвіду, отриманих носіями в процесі навчання, визначає рівень корисності освітніх послуг за умови якісного їх засвоєння та умілого і творчого використання споживачами.

В зв'язку з цим, виникає питання щодо доцільності ідентифікації та верифікації існування подібної проблеми в НГК України, оцінки стану та визначення ключових завдань в сфері управління необхідними трансформаціями в галузево-орієнтованих закладах освіти з позицій потреб нової, інтелектуальної економіки та ще остаточно не визначених в цьому контексті потреб нафтогазової галузі України [13].

Адже проблема ускладнюється ще й тим, що сама галузева система сьогодні є об'єктом радикального реформування і трансформування, передбаченого такими документами загальнодержавної ваги, як «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [23], а також тими, які приймалися і не реалізовувалися черговими урядами, починаючи з документу «Основні напрями реформування нафтогазового комплексу України» у 1996 році (ще до утворення НАК «Нафтогаз України») [24], продовжуючи відповідним розділом «Реформа нафтогазової промисловості» одіозної Програми економічних реформ Президента України «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [25, с. 65-68] і закінчуючи оцінками та напрацюваннями Комітету з питань енергетики Американської торговельної палати в Україні «Реформи нафтогазового сектору України» [26].

У всіх названих вище документах проблема забезпеченості нафтогазової галузі якісними людськими ресурсами не піднімалась, а будь-які рішення і рекомендації щодо її позитивного розв'язку не приймалися, не враховуючи те, що саме ця складова ресурсного забезпечення будь-якого підприємства в епоху інтелектуальної економіки вимагає пріоритетної уваги до єдиного і невичерпного ресурсу, ефективне використання якого є запорукою успішного вирішення всіх інших проблемних питань [14].

Цілком очевидна наявність проблеми з поступовим падінням професіоналізму людських ресурсів галузі. Проаналізувавши нафтогазову наукову періодику за темами публікацій, констатуємо, що більшість питань проблемного характеру керівництво держави, галузі та більшості її дочірніх

компаній і підприємств продовжують вбачати виключно у пріоритетних сферах техніко-технологічного, економічно-організаційного та юридично-регуляторного забезпечення їх діяльності [13, с.12], в зв'язку з чим, у всіх стратегічних управлінських рішеннях галузевого масштабу продовжують домінувати такі цілі, як «збільшення обсягів видобутку», «впровадження передових технологій», «інтенсифікація інноваційної та інвестиційної політики», «проблеми і перспективи розвитку корпоративної науки» тощо.

Як зазначено нами в [13], генерування і реалізація вірних, якісних і ефективних управлінських рішень щодо мети і цілей нафтогазової галузі лежить на її керівному, управлінському і виконавчому кадровому складі. У зв'язку з цим, більш важливими слід вважати інвестиції галузі у формування і розвиток її людських ресурсів – від робітників-професіоналів до керівників всіх рівнів і ланок, інженерно-технічного персоналу, раціоналізаторів і винахідників, виховання в галузі нового покоління фахівців високої кваліфікації, здатних генерувати і впроваджувати нові знання, нові організаційно-управлінські, фінансово-економічні, технічні і технологічні інноваційні рішення, новий досвід, все, що б стало основою відродження конкурентоздатності галузі в глобалізованому та інтелектуалізованому ринковому середовищі.

В цьому, наша позиція [13, с.12] цілком відповідає рекомендаціям групи науковців Американського Інституту Нафти (API) щодо необхідності протягом наступних років зосередити увагу на дослідженнях і рішеннях проблем кадрового забезпечення нафтогазової промисловості. Адже, якщо попередніми урядами України забезпечення держави імпортованими паливно-енергетичними ресурсами реалізовувалось за рахунок Російської Федерації, то сьогодні вирішення проблеми енергонезалежності країни шляхом нарощування власного видобутку нафти і газу, відродження галузі з відповідним вирішенням проблем її кадрового забезпечення набуває аналогічного характеру.

Узагальнена оцінка НАК «Нафтогаз України», як одного із найбільших роботодавців України, наведена в [26], свідчить, що на підприємствах галузі працює ≈ 80 тис. осіб (80 262), з яких: 78,17% чоловіки, 21,83% – жінки, 55,15% – з вищою освітою, 0,27% з вченими ступенями, 44,57% – з іншою освітою, 26,99% – віком до 35 років, 41,17% – до 50 років, 28,83% – понад 50 років.

Для оцінки наявності чи відсутності подібної проблеми в нафтогазовому комплексі України, вважаємо доцільним проаналізувати динаміку змін у чисельності і розподілі категорій персоналу деяких підприємств (в розрізі «керівники – фахівці – технічні службовці – робітники) на прикладі деяких нафтогазових підприємств України, яка представлена в одному з небагатьох наукових досліджень, присвячених розвитку персоналу стратегічної галузі національного господарства [27].

Встановлені і оприлюднені автором в [27, с. 135] узагальнені дані за такими підприємствами НГКУ як Охтирське, Прилуцьке, Прикарпатське УБР, НГВУ «Долинанафтогаз», «Охтирканафтогаз», «Полтаванафтогаз» відображають такі тенденції:

- зменшення як загальної кількості працівників, так і персоналу, який має вищу освіту;
- частка працівників, які мають вищу освіту, у загальній чисельності зайнятих у виробничому процесі демонструє, навіть, певне зростання, майже досягаючи 25%, що свідчить про випереджаючу динаміку скорочення працівників без вищої освіти, тобто категорії робітничих професій;
- втрату контингенту робітничих професій є більш динамічною на фоні незначного зростання керівного складу і збереження кількості фахівців.

Як зазначено автором в [13, с.13] «закритість для аналітичних оцінок детальної соціально-демографічної інформації про персонал підприємств нафтогазової галузі загалом і, особливо, про віковий стан останніх, не дають можливості прогнозувати потреби галузі у трудових ресурсах з позицій

можливого скорочення або нарощування, необхідності або відсутності потреб у професійному навчанні, розвитку і підвищення кваліфікації».

Якщо порівняти інформацію щодо щорічного розподілу випускників ІФНТУНГ за заявками нафтогазових підприємств за аналогічні 5 років з даними, представленими в [27], то виявиться існування тенденції різкого падіння кількості молодих фахівців, працевлаштованих на підприємствах галузі. Як стверджується в [27], структурними підрозділами ПАТ «Укрнафта» протягом 2012-2015 років угод з ІФНТУНГ про направлення на роботу молодих спеціалістів не укладалось, що мотивує постановку таких питань [13]:

- за рахунок яких зовнішніх джерел або внутрішніх резервів поповнюються лави керівників і фахівців нафтогазових підприємств, підтримуючи практично незмінною чисельність обох названих категорій?

- яким чином забезпечується необхідний рівень професіоналізму всіх категорій працівників галузі для забезпечення її належного функціонування в умовах конкурентного ринку?

- які загальні потреби галузі у людських ресурсах, яких категорій працівників, яких кваліфікаційних вимог, професійних навичок та досвіду слід очікувати в майбутньому?

- які джерела постачання необхідних галузі людських ресурсів і на яких умовах задовольнятимуть відповідну потребу?

- як привабити, утримувати і ефективно використовувати в галузі кваліфіковані і досвідчені людські ресурси.

Значна кількість публікацій, проведення міжнародних конференцій, круглих столів, присвячених проблемам забезпечення нафтогазової галузі людськими ресурсами, свідчить про актуальність поставлених вище питань. Так, в роботі [28, с. 21] автори ще у 2007 році уже наголошували на необхідності «...шукати і утримувати кваліфікованих людей в зв'язку з очікуваним зростанням нафтової і газової індустрії протягом наступного десятиліття», що було більшою мірою обумовлено «старінням робочої сили».

В аналітичному дослідженні, проведеному Deloitte Centerfor Energy Solutions також стверджується, що «...вихід на пенсію створює особливо важкий виклик. Промисловість повинна готуватися до серйозної нестачі досвідчених технічних фахівців ...» [29, с. 6], а в дослідженні Price water house Coopers (PwC) автори доходять очевидного висновку про те, що «...нафтова і газова промисловість є все ще відносно незрілою з точки зору розробки і реалізації програм роботи з людьми, як одним з найбільших викликів, з яким зустрінуться її організації...» [30, с. 2].

Очевидна стурбованість провідних нафтогазових компаній світу проблемою забезпечення галузі кваліфікованими людськими ресурсами всіх категорій, починаючи від лідерів-керівників і закінчуючи простими робітниками, на жаль ще не достатньо усвідомлена як керівництвом окремих підприємств і вітчизняної нафтогазової галузі загалом, так і відповідальних за цей напрям центральних органів виконавчої влади [13, с. 14].

Приймаючи до уваги наміри керівництва країни забезпечити її енергетичну незалежність в т. ч. і за рахунок нарощування обсягів нафти і газу власного видобутку [17, 18, 19], резерви яких в Україні на думку експертів є достатньо значними [31, 32, 33] і можуть бути ефективно збільшені при створенні урядом необхідних для цього умов [34, 35, 36], доходимо висновку про необхідність наукового супроводження цього процесу, а також навчально-освітнього забезпечення шляхом підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Слід вказати, що названі проблеми є темами і предметом постійної уваги учасників щорічних міжнародних конференцій з проблем забезпечення світової нафтогазової промисловості належними людськими ресурсами [13]. Для прикладу, це «Людський Капітал Світу Нафти і Газу» (Oil&GasHuman Capital World, London, 16-17.04.2013) [37], 2-й щорічний саміт «Людський Капітал Нафти і Газу» (2nd AnnualOil&GasHumanCapitalSummit, Houston, Texas, 27-30,05.2014) [38], «Управління людським капіталом Нафти і Газу» (Human Capital Management for Oil & Gas, Houston, Texas, 19-21.10.2015) [39],

«Канадський саміт Людського Капіталу Нафти і Газу» (Canadian Oil & Gas Human Capital Summit, Calgary, 27-28.09.2016) [40].

Як зазначено автором в [13, с.14], проблемами забезпечення підприємств вітчизняної нафтогазової галузі належними людськими ресурсами займаються і українські вчені. Проте, більшість відомих досліджень базуються на усвідомленні того факту, що людський капітал персоналу нафтогазової галузі, будучи ключовим чинником і критичною проблемою її модернізації і динамічного розвитку, повинен бути об'єктом аналізу, оцінки і ефективного управління [9, 41, 42, 43]. Слід констатувати, що досліджень і оцінок цього сегменту ринку людських ресурсів у категоріях «попит – пропозиція» на сьогоднішній день недостатньо, а роботи за цим напрямом [44, 45] тільки фіксують, що «На середніх та невеликих підприємствах паливно-енергетичного комплексу взагалі ситуація з кадрами досить важка, й розроблених програм мотивації праці персоналу, навчання й розвитку кадрів не існує» [45], не пропонуючи шляхів вирішення цієї проблеми з використанням потенціалу «галузевоорієнтованих закладів освіти» національної системи спеціальної освіти, як це було зроблено автором в [13]. Звернення і пропозиції керівництва вітчизняних навчальних закладів до керівництва галузі щодо організації спільної діяльності з неперервного розвитку людських ресурсів її підприємств [1, 2, 8, 13] з певних причин, які автором публікації [33] означені як «відверто непрофесійне управління галуззю», до останнього часу не викликали відповідної реакції. При цьому, таким документом як «Стратегічні цілі реформування НАК «Нафтогаз України» політика і плани керівництва галузі щодо «... запрошення на посади кращих випускників зарубіжних університетів» [17] не може бути пояснена за відсутності намірів професійної підготовки власних випускників.

Таким чином, за висновком автора, оприлюдненого в [13, с. 14-15], ефективність використання людських ресурсів підприємств нафтогазової галузі України згідно оцінок експертів продовжує залишатися незадовільним. Обсяги професійно орієнтованого навчання скорочуються, а процеси

неперервного розвитку і удосконалення кадрів через підвищення кваліфікації, самоосвіту та отримання другої освіти є хаотичними і несистематизованими. В той же час, слід констатувати, що навчання і знання, професіоналізм і компетентність працівників всіх без винятку категорій є тим єдиним ресурсом, який в умовах глобальної інтелектуалізації залишається доступним і може забезпечити її конкурентоздатність. При цьому, акцентуація на потребах і процесах здобуття нових знань, вмінь і навиків персоналом галузі за відсутності у нафтогазовій галузі навіть на сьогоднішній день «... окремих корпоративних університетів з чітко визначеною стратегією діяльності, ...» [45, с. 340] формує незаперечну потребу у пошуку і визначенні шляхів удосконалення функціонування існуючої в Україні підсистеми професійної нафтогазової освіти.

В зв'язку з цим вважаємо цілком доречним і необхідним виконання комплексного дослідження і оцінки потенціалу вітчизняних ЗО щодо ідентифікації можливостей, умов і необхідних змін для задоволення як оперативних, так і майбутніх потреб НГКУ у кваліфікованих людських ресурсах всіх категорій. На думку авторів [45, с. 342], тільки такий підхід може бути рекомендованим як «...головна умова збереження і нарощування її конкурентоздатності».

На наше переконання, для вітчизняних нафтогазових підприємств особливо актуальною на сьогоднішній день є проблематика, яка стосується обґрунтування необхідних цілей, завдань і трансформацій існуючої в Україні підсистеми нафтогазової освіти. Це дасть можливість, з одного боку, забезпечити соціально-економічну ефективність освітньої сфери, а з іншого – сформулювати передумови для підвищення рівня конкурентоздатності як окремих суб'єктів господарювання, так нафтогазової галузі, загалом.

Першими кроками у вирішенні цієї проблеми, на нашу думку, повинні стати:

- аналіз стану та недоліків існуючих сьогодні умов взаємодії вітчизняних ЗО та нафтогазових підприємств;

- оцінка можливостей тих джерел забезпечення нафтогазової галузі кваліфікованими людськими ресурсами, які на сьогоднішній день є в країні;
- встановлення реальних, відносно основних та забезпечувальних процесів, потреб підприємств НГКУ в кваліфікованих людських ресурсах.

1.2 Характеристики взаємодії суб'єктів у процесах підготовки і використання людських ресурсів НГКУ

Хоча довкола суті і визначення терміну «людські ресурси» та їх головної ролі в успішності функціонування різноманітних категорій організованих людських спільнот (громад, установ, підприємств, організацій і т. п.) продовжують точитися наукові дискусії щодо точності визначення всіх складових, з позицій нашого дослідження достатньо зупинитись на визначенні цього поняття для рівня підприємства («мікрорівні»), запропоноване автором публікації [46, с. 142] у такому вигляді: «... людські ресурси підприємства як економічна категорія є складовою частиною виробничих ресурсів підприємства, у формування і розвиток яких здійснюються інвестиції з метою отримання майбутніх економічних вигод; ...» [47]. При цьому, важливою характеристикою людських ресурсів виступає «трудоий потенціал» останніх, який, згідно [48, с.14] є сукупністю стану здоров'я, рівня знань і досвіду, інтелектуальних здібностей і культури, компетенції, мотивації до ефективної трудової діяльності, здатності до навчання та перенавчання, мобільності, тобто факторів, що сприяють формуванню конкурентоспроможності працівників на існуючому ринку праці.

Для подальшого аналізу і оцінки забезпеченості підприємств нафтогазової галузі України людськими ресурсами доцільно спочатку представити її у вигляді системи детермінованої сукупності множини окремих

підприємств, для належного функціонування яких їх слід наповнити людськими ресурсами загальною кількістю:

$$\sum N_i = N_1 + N_2 + N_3 + N_4 \quad (1.1)$$

де N_1 – кількість керівного складу, N_2 – кількість фахівців, N_3 – кількість технічних службовців, N_4 – кількість робітників, всі з яких володіють необхідною тій чи іншій категорії кваліфікацією і «трудовим потенціалом».

Прийнявши за основу ідею запропонованого в [49, с. 61] логіко-алгебраїчного рівняння «...успішного управління персоналом сучасних організаційних утворень з метою забезпечення їх ринкового успіху на інтелектуально-інноваційній основі...» та реінтерпретувавши його складові з врахуванням складових (1.1), отримаємо рівняння залежності результату діяльності організаційної системи Rez в наступному вигляді:

$$Rez = N_1 \& D_j \& Res_j \& (N_2 \& N_3 \& N_4) = 1, \quad (1.2)$$

де N_1 – наявність в системі необхідної кількості кваліфікованого управлінського корпусу, D_j – множина необхідних управлінських рішень щодо ефективного використання системою її ресурсів Res_j , наявність в системі необхідної кількості фахівців N_2 , технічних службовців N_3 і робітників N_4 , якими множина рішень D_j буде трансформована в позитивний результат діяльності системи $Rez = 1$.

При цьому, $Rez = 1$ тільки за виконання умови, що всі, без винятку, складові рівняння (1.2) будуть наявні, тобто $= 1$. Якщо хоча-б одна із цих складових $= 0$, то $Rez = 0$ – результат роботи системою не буде отримано.

Схема, яка демонструє логіко-алгебраїчну модель формування, руху і відновлення управлінського N_1 і виконавчого персоналу ($N_2 \& N_3 \& N_4$) системи,

необхідних для трансформації її ресурсів у позитивний результат її функціонування представлено на рисунку 1.1.

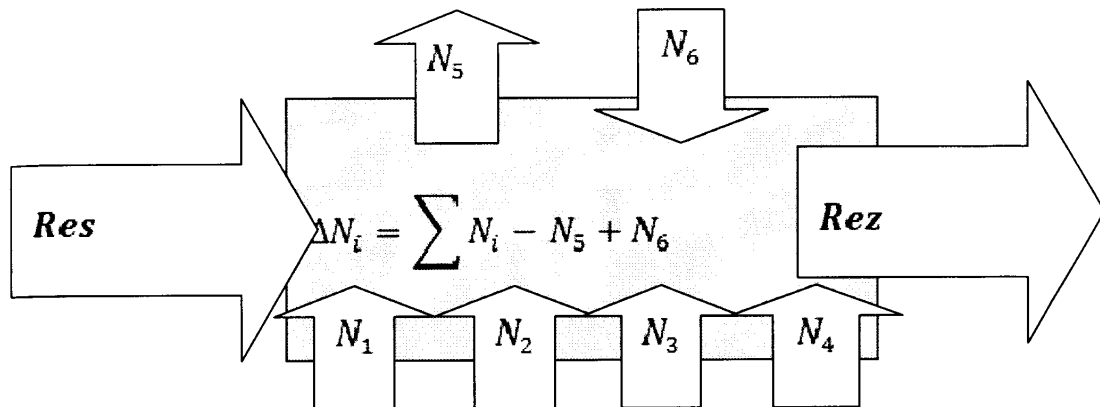


Рис. 1.1 Схема формування, руху і відновлення необхідних підприємству людських ресурсів

У представленому вигляді система постає як об'єкт формування, використання, вимушених змін і відновлення через постачання необхідних їй «трудових ресурсів» $\sum N_i$. При цьому, з позицій нашого дослідження, даний об'єкт завжди буде характеризуватись певною потребою у людських ресурсах ΔN_i , яка обумовлюється різницею між плановим значенням $\sum N_i$ і всіх його складових N_1 , N_2 , N_3 і N_4 та їх поточними значеннями, причинами якої стають природні процеси демографічного, організаційного, соціального і т. п. характеру (старіння і вихід працівників на пенсію, їх хвороби та інвалідність, примусове звільнення, трудова міграція тощо). Звільнення певної кількості персоналу N_5 вимагає або відповідного поповнення за рахунок зовнішніх джерел N_6 , або розробки і реалізації інших компенсаторних заходів у вигляді підвищення кваліфікації чи навчання тих працівників, що залишились для виконання функцій вибулих.

І у тому, і у іншому випадку система так чи інакше повинна звертатись до суб'єктів постачання людських ресурсів із її зовнішнього оточення. Головним зовнішнім джерелом постачання українським нафтогазовим підприємствам кваліфікованих людських ресурсів категорій N_1 , N_2 , N_3 і N_4 – працівників,

знання і досвід яких сформовано попередньою фаховою підготовкою і засвоєнням спеціальних знань, специфічних трудових навичок та вмінь пріоритетно виступають різноманітні навчальні заклади. Адже, всі інші джерела (державні центри зайнятості, приватні рекрутингові агентства тощо), які західними авторами традиційно також відносяться до зовнішніх [50, с.170-177], тільки перерозподіляють попередні і поточні результати діяльності навчальних закладів різних рівнів акредитації.

Таким чином, професійно кваліфікований персонал для підприємств нафтогазової галузі України в більшості формується існуючою в Україні підсистемою закладів системи освіти, які готують кадрове наповнення вітчизняної нафтогазової галузі фахівцями із спеціальною вищою освітою, проводять професійне навчання і підвищення кваліфікації персоналу нафтогазових підприємств.

З цих позицій викликає інтерес ідентифікація природи і можливих варіантів взаємодії множини підприємств галузі з множиною ЗВО – постачальників необхідних категорій кваліфікованого персоналу, метою якої є формування рекомендацій щодо їх взаємовигідної поведінки в умовах змін і трансформацій на тих ринках, на яких вони функціонують.

Використавши для цього класичну структурну схему У. Р. Ешбі (William Ross Ashby) взаємодії двох елементів (частин) системи, звернемо увагу на те, що її автор наголосив «... «зворотний зв'язок» існує між двома частинами коли кожна впливає на іншу» [51, с. 53], тобто – головною умовою можливості взаємовпливу структурних складових виступає умова забезпечення можливості їх взаємодії.

Використавши запропонований в [52] поділ можливих варіантів взаємодії двох складових соціально-економічної системи (СЕС) з генерацією якогось результату *Rez* спільної взаємодії частин $C_{\text{суб'єкт}}$ і $O_{\text{об'єкт}}$, представимо ці варіанти у контексті аналізованих нами складових у вигляді такого переліку можливих комбінацій:

$$C_{(\text{суб'єкт})} \rightarrow O_{(\text{об'єкт})} \rightarrow Rez \quad (1.3)$$

$$C_{(\text{суб'єкт})} \rightarrow O_{(\text{суб'єкт})} \rightarrow Rez \quad (1.4)$$

$$C_{(\text{об'єкт})} \rightarrow O_{(\text{суб'єкт})} \rightarrow Rez \quad (1.5)$$

$$C_{(\text{об'єкт})} \rightarrow O_{(\text{об'єкт})} \rightarrow Rez \quad (1.6)$$

де $Rez_{C \rightarrow O}$, $Rez_{C \rightarrow C}$, $Rez_{O \rightarrow C}$ і $Rez_{O \rightarrow O}$ – результати взаємодії двох частин у різних варіантах інтерпретації того факту, яка з частин відіграє роль суб'єкту, а яка – об'єкта в процесі їх взаємодії, існування яких в практиці реального управління СЕС доведено.

Отже, якщо комбінація (1.3) описує традиційну інтерпретацію функціонування ТУП з прямою ординацією об'єкта суб'єкту з охопленням обох складових зворотним зв'язком [53], то комбінації (1.4), (1.5) і (1.6) в роботі [52] запропоновано вважати описами НУП, специфічність яких визначається винятково наявністю і дією в системах людського чинника, людей – носіїв інтелекту, емоцій і мотивів, раціональної чи ірраціональної поведінки, які суттєво впливають на отримані парою результати спільної діяльності.

Оскільки у вітчизняному організаційно-юридичному просторі до останнього часу відсутні приклади прямого підпорядкування закладів освіти підприємствам і навпаки, то структурна схема їх взаємодії в процесі постачання-споживання кваліфікованих людських ресурсів може бути представлена в такому вигляді (рис. 1.2).

На схемі представлено ЗО, яким з використанням ресурсів Res_{ZO} продукується результат Rez_{ZO} – потенційне кадрове наповнення підприємства ΣNi , яке, однак, не потрапляє безпосередньо на підприємство, а через ринок праці використовується як певна частина ресурсу Res останнього.

Зауважимо, що з ординаційно-управлінських позицій, обидві складові представленої структурної схеми належать до різних підсистем національної економіки, не є охопленими прямими і зворотними зв'язками, не утворюють

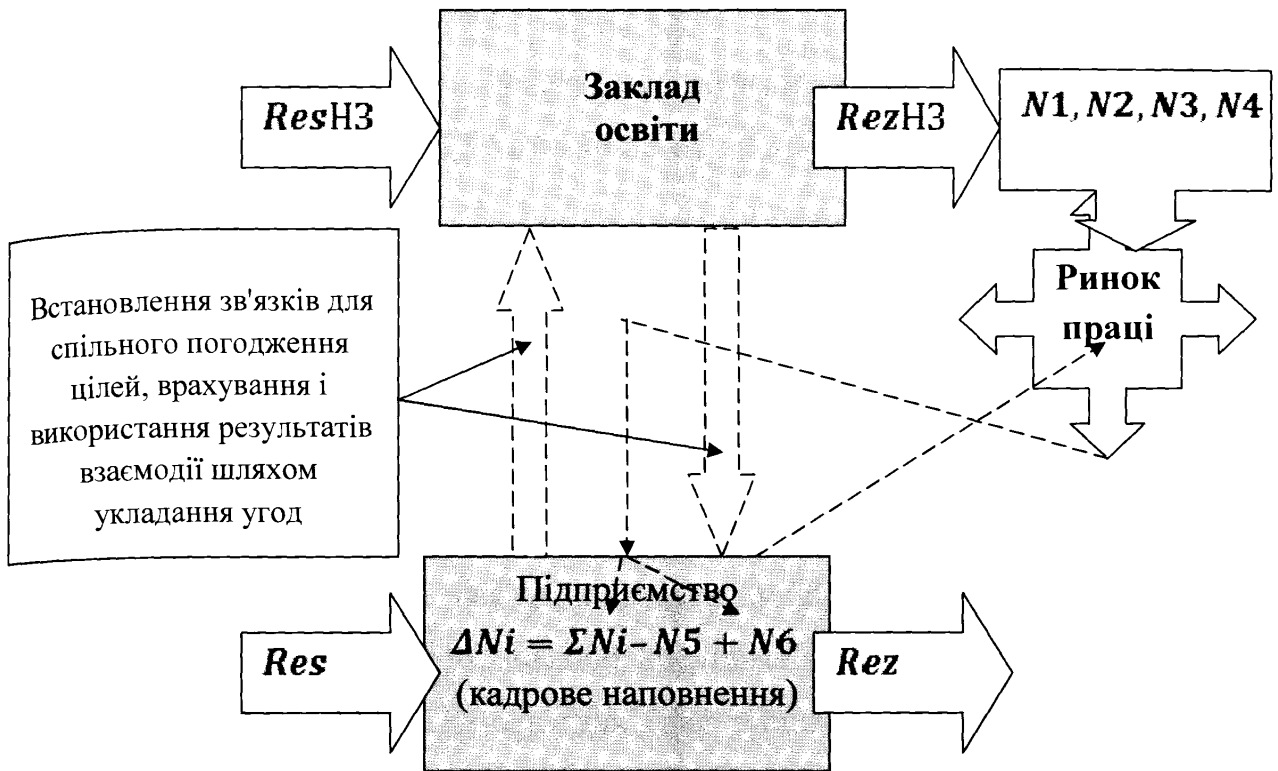


Рис. 1.2 Структурна схема взаємодії підприємств-споживачів людських ресурсів, підготовлених закладами освіти, за існуючих сьогодні умов їх взаємодії

Джерело: сформовано автором

замкнуті контури, а результати їх діяльності не впливають одна на одну та не формують спільного результату, як це відбувається в структурі ТУП «суб'єкт – об'єкт» за варіантом (1.3) або його альтернативи (1.5).

В зв'язку з цим можливими режимами спільного функціонування двох частин системи залишаються варіанти НУП (1.4) «суб'єкт-суб'єкт» і (1.6) «об'єкт – об'єкт».

При цьому, якщо за варіанту (1.4) можливість формувати спільну мету, досягати якогось спільного результату і використовувати його детерміновані угодами частки настає тільки за рахунок доброї волі двох суб'єктів до співпраці і координації своїх зусиль шляхом встановлення зв'язків, формалізованих у вигляді угод і прийнятих ними до виконання, то за варіанту (1.6) такі взаємовпливи відсутні і складові функціонують в буквальному

розумінні «паралельно», коли результати діяльності обох складових не мають ніяких наслідків для їх подальшого функціонування.

Тому, варіант (1.4) НУП взаємодії ЗО і підприємства-споживача його продукції в режимі «суб'єкт-суб'єкт» залишається на сьогодні єдиним варіантом організації взаємовигідної співпраці за відсутності можливості їх системної взаємодії за варіантом (1.3).

Теоретичні аспекти суб'єкт-суб'єктної взаємодії тих, хто звертається за послугою і тих, хто її надає детально розглянуто в [54].

І хоча основний розвиток дослідження з питань суб'єкт-суб'єктної взаємодії між складовими систем отримали у вітчизняній педагогіці [для прикладу, 55, 56, 57, 58, 59], низкою досліджень з цих же питань в сфері державного регулювання і управління [для прикладу, 60, 61, 62] доведено певні переваги такого режиму взаємодії людських ресурсів складових соціальних систем з отриманням позитивних ефектів у сфері як економічних [63], так і політичних [64] результатів.

Як цілком справедливо стверджується в роботі [63, с. 161] «Суб'єкт-суб'єктна структура діяльності є історично первинною організаційною формою існування, буття людини у природному середовищі», що вимагає, на думку цього ж автора, наявності «...комунікаційної взаємодії між суб'єктами», тобто – встановлення можливості взаємовпливів через прямі та зворотні зв'язки. Однак, як констатує автор дослідження [64] саме від якості і стану цих зв'язків залежить характер стосунків. На її думку, «Чим більш інтенсивним і жорстким стає зворотний зв'язок (тут інтенсивність характеризує силу впливу керованої підсистеми на керуючу, а жорсткість – ступінь детермінованості поведінки суб'єкта управління впливом керованої підсистеми), тим більше відносини приймають суб'єкт-суб'єктний характер, тобто стають рівними в правовому, політичному і психологічному плані».

Якщо ж врахувати, що для досягнення кожною із складових системи (рис. 1.2) встановлених для них цілей-результатів (*Rez*_{ЗО} і *Rez*), вони повинні послідовно виконати такі задачі, як встановлення цілей (цілепокладання,

планування) і забезпечення діями їх досягнення (цілевиконання, реалізація плану), то слід зауважити, що плануванню притаманна суб'єкт-об'єктна природа, а дій з їх виконання – суб'єкт-суб'єктна.

Тобто, за умови налагодження «комунікаційної взаємодії» шляхом, для прикладу, укладення угоди між ЗО і підприємством, кожен із суб'єктів у процесі планування встановлює свої об'єктивні завдання (Rez_{ZO} і Rez) однак для їх досягнення буде використовувати суб'єкт-суб'єктну взаємодію, коли обумовлена угодою частина результату діяльності кожного з них буде спрямовуватись на рівних «в правовому, політичному і психологічному плані» правах іншому суб'єкту, трансформуючись таким чином в ресурсне забезпечення ($Res_{ZO} + k_i \cdot Rez$) і ($Res + k_j \cdot Rez_{ZO}$) діяльності одне одного, де k_i і k_j – коефіцієнти, якими визначаються частки результатів діяльності суб'єктів, що використовуються для компенсації наданих послуг.

В такому разі, в діяльності СЕС, які належать до різних підсистем національного господарства і не є підпорядкованими одна одній, тобто є повністю незалежними суб'єктами господарської діяльності, в залежності від стану взаємовпливів і від їх взаємного сприйняття будуть присутні як суб'єкт-об'єктні, так суб'єкт-суб'єктні складові, тобто певний мікс варіантів (1.3) і (1.4), а структурна схема взаємодії навчального закладу з підприємством повинна трансформуватися у варіант, відображений на рисунку 1.3.

В результаті такої організаційної трансформації взаєностосунків двох окремих суб'єктів ресурсне забезпечення діяльності кожного з них отримує нові (додаткові) можливості $k_i \cdot Rez$ і $k_j \cdot Rez_{ZO}$, які не були передбачені вихідними умовами їх функціонування.

Внаслідок такого розщеплення результатів діяльності на мікроекономічному рівні суб'єктів господарювання зберігаються добре керовані суб'єкт-об'єктні стосунки, а на мезоекономічному рівні отримується можливість організації діяльності груп суб'єктів за кластерним сценарієм взаємодії, коли навколо ЗО може утворюватись кластер підприємств-

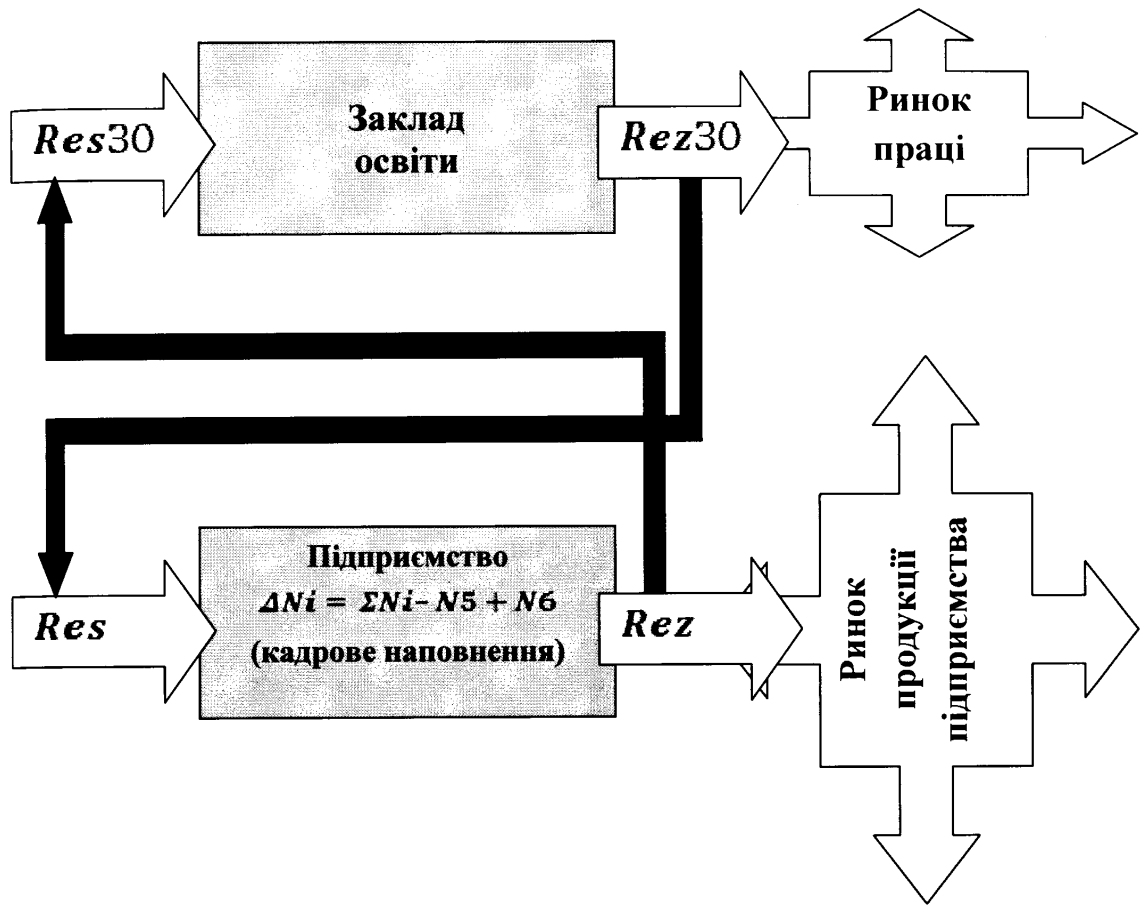


Рис. 1.3 Структурна схема взаємодії підприємств-споживачів людських ресурсів, підготовлених навчальними закладами, за рекомендованих умов їх взаємодії

Джерело: сформовано автором

споживачів кваліфікованих кадрів, або довкола великого підприємства/галузі – кластер 30-постачальників людських ресурсів.

В цьому разі, інтерпретуючи нафтогазову галузь у вигляді певної множини підприємств n , кадрове наповнення кожного з яких здійснюється за сценарієм $\Delta Ni = \sum Ni - N5 + N6$ певною множиною навчальних закладів m , ми отримаємо схему руху людських ресурсів у процесі забезпечення підприємств людськими ресурсами з необхідними характеристиками, на якій неперервними стрілками позначені діючі сьогодні зв'язки, а штриховими – рекомендовані (рис. 1.4).

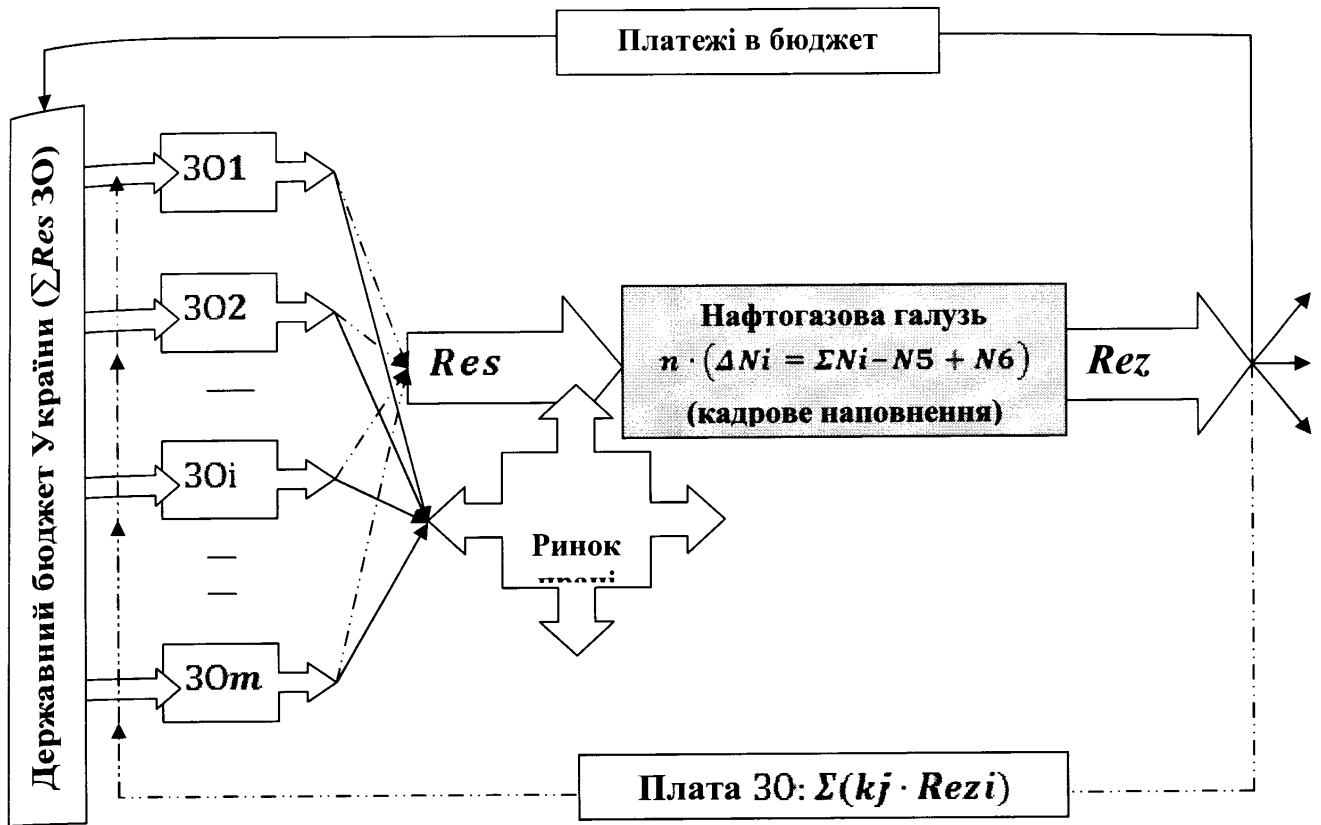


Рис.1.4 Схема руху людських ресурсів у процесі забезпечення підприємств нафтогазової галузі спеціалізованими закладами системи освіти України

В разі надання суб'єктам господарювання мезоекономічного рівня права на організацію суб'єкт-суб'єктних стосунків, залишаючи суб'єкт-об'єктні на мікроекономічному рівні, ЗО зможуть укласти угоди на різні види підготовки кваліфікованих кадрів для підприємств галузі і отримувати від цього доходи $k_j \cdot Rezi$, що може суттєво зменшити їх бюджетні потреби $\Sigma Res\ 30$.

Проте, для функціонування такого освітньо-виробничого галузевого кластеру у запропонованому режимі на сьогодні відсутнє будь-яке законодавче забезпечення, що зумовлює очевидним факт повної неврегульованості діючою в державі системою управління освітою процесів та процедур ринкової реалізації результатів діяльності її суб'єктів господарювання в частині $(N1, N2, N3, N4)$ їх споживачам – суб'єктам господарської діяльності, які діють на інших ринках. Адже на даний час у режимі об'єкт-об'єктних відносин між закладами освіти і підприємствами

галузі продовжують діяти розподільчі процеси і процедури державного замовлення і розподілу результатів його виконання *Rez30* ще пострадянського зразка.

При цьому, якщо тільки частина підготовлених за рахунок державних ресурсів *Res30* випускників навчальних закладів з числа ($N1, N2, N3, N4$) отримують державні направлення та ідуть працювати у державні підприємства, а інші самостійно працевлаштовуються у приватні підприємства або збільшують пропозицію на ринку праці, це означає неповернення більшої частини вартості їх навчання до державного бюджету і падіння економічної ефективності функціонування системи освіти.

Окрім того, суб'єкт-суб'єктність стосунків дає можливість підприємствам формувати закладам освіти замовлення не тільки в кількісних показниках, а й на рівних правах диктувати і вимагати виконання їх змістовного і якісного наповнення, що відкриває як нові можливості для співпраці суб'єктів, так і створює нові загрози та ризики. Це, в свою чергу, вимагає виконання порівняльного аналізу сильних і слабких характеристик суб'єктів потенційної співпраці – НАК «Нафтогаз України» і підприємств галузі, а також закладів освіти МОН України, якими виконується професійна підготовка людських ресурсів для цієї галузі.

Метою цього порівняльного аналізу є ідентифікація найбільш необхідних в даній ситуації змін у процесах, процедурах, технологіях та інструментах професійного навчання, генерування інтелектуальної продукції щодо нових форм, методів і технологій, засобів та інструментів навчання, нових умов для навчально-наукової співпраці персоналу суб'єктів і спільного генерування необхідних галузі інтелектуальних продуктів, нових умов приваблення споживачів навчальних послуг з позицій клієнтоорієнтованої поведінки керівництва і персоналу навчальних закладів.

Можливість створення кластера закладів освіти МОН навколо НГК України згідно представленої на рис. 1.4 схеми є, на нашу думку, доцільним і необхідним кроком, для здійснення якого, однак, слід здійснити необхідні

організаційні, юридичні і технологічні зміни та погоджені трансформації в своїй діяльності всіма суб'єктами господарської діяльності – потенційними учасниками кластеру.

Для існуючого на даний час статус-кво цих стосунків є характерними наступні характеристики діяльності в напрямку кадрового забезпечення.

Протягом тривалої історії зародження, становлення і розвитку державою НГК України в ньому було акумульовано потужний галузевий людський та інтелектуальний капітали, належне використання якого дозволило розробити необхідні технології і технічні засоби для реалізації повного циклу розвідки, буріння, видобутку, транспортування, зберігання і використання нафти і газу, зібрано інформацію про національні запаси вуглеводневої сировини та їх ресурсний потенціал.

В пострадянський період на цій основі було створено розвинуту трансрегіональну галузеву систему підприємств НАК «Нафтогаз України», яка в процесі переходу держави до ринкових засад господарювання стала основою і стрижнем створення певної множини сателітних нафтогазових підприємств державно-приватної та приватної форм власності. Саме цими підприємствами сьогодні визначається енергетична та економічна незалежність і безпека держави, рівень добробуту її населення та стратегічні перспективи розвитку.

Однак, незадовільно керовані трансформаційні процеси, спричинені відсутністю досвідченого, ринково орієнтованого і патріотично налаштованого управлінського персоналу на рівні держави і галузі призвели до того, що авторами уже згаданого вище документу «Енергетична стратегія України на період до 2030 року» при констатації факту того, що ефективність роботи складових ПЕК (в т. ч. його нафтогазової складової) визначається «...інтелектуальним рівнем кадрового складу, ...», одночасно було визнано, що в нафтогазовому комплексі «Втрачено систему підготовки, перепідготовки інженерно-технічних працівників і спеціалістів провідних професій, втрачається зв'язок між поколіннями на виробництві», а «...провідна роль науки майже у всіх секторах ПЕК втрачена» [15].

Тому, зафіксована ще у 2006 році незадовільна ситуація з підготовкою і забезпеченням галузі високопрофесійними людськими ресурсами уже у 2013 році виливається в ситуацію, коли «Однією з основних проблем нафтогазової промисловості в Україні є нестача кваліфікованого інженерного персоналу» [65, с. 128], що підтверджує поступове формування в галузі дефіциту не тільки інженерних, а й професійних робітничих, професійно-технічних, управлінських і, навіть, наукових кадрів.

Цілком очевидно, що дефіцит професійних кадрів блокував і продовжує блокувати можливості позитивного вирішення багатьох якщо не більшості галузевих проблем, а НАК – найбільша структурна складова галузі – не зможе претендувати на статус «транснаціональної», «дорогої» і «ліквідної» (як це офіційно задекларовано в цілях її Місії) [18].

Зважаючи на те, що ринкова ціна будь-якої нафтогазовидобувної компанії світу такого ж масштабу, як НАК «Нафтогаз України» в умовах економіки Знань визначається, головним чином, ціною її людського та інтелектуального капіталів, зауважимо, що витрати цієї галузевої організаційної структури на формування власних «нематеріальних активів» (рівень освіти, кваліфікації і досвіду керівництва і персоналу, генерування ними нових знань і досвіду, технічних і технологічних інновацій та винаходів, відкриттів, науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробок і проектів тощо) протягом тривалого часу абсолютно не відповідала потребам і вимогам інтелектуальної економіки.

Непрозорість діяльності НАК, річні звіти якої були відсутніми у відкритому доступі з 2009 по 2011, а замість них в ЗМІ і соціальних мережах множились скандальні публікації про тіньові схеми, корупційні оборудки і марнотратність керівництва, призвели до виникнення і оприлюднення таких оцінок, як «чорна скринька» і «...ключова загроза нацбезпеці України» (професор Массачусетського технологічного інституту А. Кириленко, «Дзеркало тижня. Україна» від 10.10.2014 р.), «...чорна діра в бюджеті та основне джерело корупції» (Дж. Сорос «Українська правда» від 13.11.2014 р.).

При цьому, чистий річний збиток НАК за 2013 рік склав 17 млрд. 957 млн., а за 2014 – 88 млрд. 433 млн. гривень., що більше від дефіциту державного бюджету (68 млрд. гривень) [66, с. 154-155].

Слід вказати, що з приходом у 2014 році до керівництва НАК нової команди менеджменту і запропонованих нею «Стратегічних цілях реформування НАК «Нафтогаз України» [18, с. 10-21] – документу, в якому було задекларовано прагнення налагодити «...управління результатами діяльності Нафтогазу у відповідності до найкращих сучасних практик у цій сфері», опубліковано нову місію, оновлені стратегічні цілі і основні напрямки їх досягнення з поясненням причин, які привели суб'єкт господарювання до такого стану, і презентовано план досягнення бездефіцитного функціонування, що був розроблений спільно з Кабінетом Міністрів України і Міжнародним Валютним Фондом.

Ілюстрацією певних позитивних зрушень в діяльності НАК після змін в системі управління може служити наведена в [67, с.352] залежність змін коефіцієнта трансформації ($K_{ТРСЕС}$) ресурсів у результати діяльності для окремих суб'єктів господарювання НГК України і НАК «Нафтогаз України» загалом, наведена на рисунку 1.5.

Очевидне покращання результатів діяльності НАК «Нафтогаз України» після 2013 року, які перетворили збитковий суб'єкт господарювання «...вперше за всю історію функціонування «Нафтогазу» ...» у беззбитковий [68], були обумовлені змінами людських ресурсів в управлінській складовій системи. Очевидно, що для утримання і зміцнення позитивних змін слід модифікувати і стратегічні цілі кадрової політики НАК, які оприлюднені у звіті НАК за 2015 рік [69, с. 132-133] і якими передбачено розробку «...комплексу заходів, спрямованих на посилення бренду та покращання репутації компанії», укладання угод «... про співпрацю з навчальними закладами з метою підготовки спеціалістів та їх працевлаштування, забезпечення проведення практики студентів на виробництві»,

«...підвищення кваліфікації фахівців галузі та прийняття на практику/стажування кращих студентів».

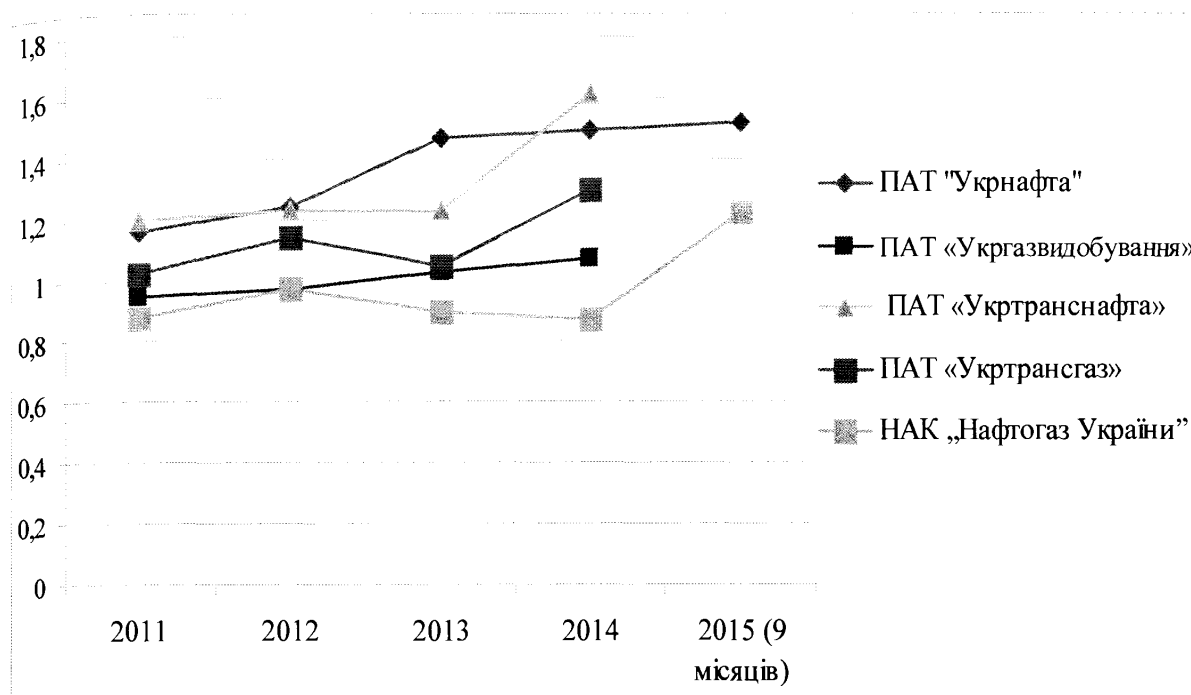


Рис. 1.5 Динаміка коефіцієнта трансформації ($K_{Tpсес}$) ресурсів за результатами діяльності для суб'єктів господарювання НГК України

Джерело: [67]

Вперше за багато років в цьому документі наголошено, що «Молоді спеціалісти – випускники Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, Полтавського геологорозвідувального технікуму, Дрогобицького коледжу нафти і газу та інших навчальних закладів – щороку приходять на роботу на підприємства компанії», що свідчить про певне переосмислення керівництвом НАК важливості та ідеології роботи з її людськими ресурсами.

Проте, виникає питання щодо «молодих спеціалістів», які «...щороку приходять на роботу на підприємства компанії» з закладів освіти III-IV рівнів акредитації МОН. Адже саме ці заклади можуть бути включеними до кластеру ЗО-НАК з підготовки фахівців для галузі.

До них належать: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (ІФНТУНГ), Полтавський національний технічний університет (ПНТУ) ім. М. Кондратюка, Міжнародний науково-технічний

університет (МНТУ) ім. Ю. Бугая (м. Київ), ДВНЗ «Дрогобицький коледж нафти і газу» (ДКНК), ДВНЗ «Полтавський коледж нафти і газу» (ПКНГ), Технікум газової і нафтової промисловості Одеської національної академії харчових технологій (ТГНП ОНАХТ) та ін.

Керівництвом НАК «Нафтогаз України» у 2007 році з нагоди святкування 40-х роковин з дня створення у 1967 році Івано-Франківського інституту нафти і газу (ІФІНГ, а сьогодні – ІФНТУНГ) було констатовано, що «Інтелектуальна основа нафтової і газової промисловості України і значною мірою всього простору колишнього Радянського Союзу формувалася та продовжує формуватися на теренах Прикарпаття, у Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу» [70].

Будучи ось уже 50 років лідером освітнього і наукового забезпечення вітчизняної нафтогазової галузі, колектив ІФНТУНГ у квітні 2011 року був удостоєний Почесного звання «Лідер національної освіти» як університет, що володіє унікальним людським та інтелектуальним капіталами.

За понад 50 років колективом університету, який сьогодні налічує понад 100 докторів наук, професорів та майже 500 кандидатів наук, доцентів (більше половини докторів та кандидатів наук з нафтогазових наукових спеціальностей).

Сьогодні в університеті підготовку більше 10 тис. студентів здійснюють 56 кафедр в межах семи інститутів, значна частина випускників яких повинна направлятись у галузеву систему. Для нафтогазової галузі готуються бакалаври, спеціалісти і магістри за напрямками підготовки, спеціальностями та спеціалізаціями, серед яких «Видобування нафти і газу», «Газонафтопроводи і газонафтосховища», «Буріння свердловин», «Геологія нафти і газу», «Геофізика», «Обладнання нафтових і газових промислів», а також ще понад 20-ть спеціальностей (спеціалізацій), необхідних для нафтогазового комплексу (електропостачання, автоматизація, економіка, управління та ін.).

Однак, показовим фактом є те, що у 2013 році попит на фахівців таких беззаперечно галузевих спеціальностей, як «Видобування нафти і газу» і «Буріння свердловин» зменшився. Тільки 9 із 65 випускників, що навчались за держзамовленням на спеціальності «Видобування нафти і газу» (14 %), а за спеціальністю «Буріння свердловин» тільки 10 із 30 (33%) отримали направлення на підприємства галузі [71, с. 22].

У 2014 році у галузь направлено випускників у 1,5 рази менше, ніж у 2013 [72, с. 16], а у 2015 – «... на 19 осіб, менше ніж у 2014 році» [73, с.13]. Загальний відсоток працевлаштованих випускників, що навчались за держзамовленням у 2015 році становить 52,7%, в 2016 – 62%, а у 2017 – майже 55% [74, 75].

Забезпеченість нафтогазових підприємств випускниками ІФНТУНГ протягом 2015-2017рр. відображено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Забезпеченість нафтогазових підприємств випускниками ІФНТУНГ протягом 2015-2017рр.

Назва підприємства	Кількість працевлаштованих випускників ІФНТУНГ за роками, осіб		
	2015	2016	2017
АТ «Укргазвидобування»	27	14	78
АТ «Укртрансгаз»	8	12	12
АТ «Укртранснафта»	5	12	14
ПАТ «Укрнафта»	4	6	-
Інші галузеві підприємства, в тому числі облгази, науково-дослідні установи, суб'єкти господарювання недержавної форми власності	26	12	52

Джерело: сформовано автором за даними [72-75]

Привертає увагу динаміка працевлаштування випускників університету на роботу у АТ «Укргазвидобування»: зростання у 2017 році більше ніж у 5 разів порівняно з 2016 роком. Така тенденція може свідчити про позитивні зміни у взаємостосунках між такими суб'єктами господарювання як нафтогазове підприємство та заклад вищої освіти (ЗВО). На наш погляд, головною умовою її збереження та нарощування повинна стати трансформація їх відносин з «суб'єкт-об'єктних» у «суб'єкт-суб'єктні».

Таким чином, з позицій університету «...в цілому державне замовлення виконане» [72, с.10], а той факт, що результат його діяльності залишається не витребуваним навіть державними підприємствами стратегічно важливої галузі за існуючої системи взаємодії суб'єктів господарювання з навчальними закладами тривалий час залишається поза увагою органів державного управління її галузевими підсистемами.

Окрім підготовки студентської молоді, університет реалізує програму неперервного розвитку персоналу установ, організацій і підприємств галузі через надання можливості отримання другої вищої освіти (з 2017 року – підготовка фахівців ступеня «магістр» за неспорідненими спеціальностями), підвищення кваліфікації в рамках ІПО, отримання міжнародного фахового сертифікату з нафтогазової інженерії, в тому числі, шляхом підготовки і захисту магістерських, кандидатських і докторських дисертацій у 8 спеціалізованих вчених радах.

Проте, показники перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників галузі ІПО ІФНТУНГ щороку зменшуються, хоча за даними, наведеними в [69, с. 130], в групі підприємств НАК тільки за 2015 рік підвищили кваліфікацію «... 17 428 працівників підприємств групи, з яких 5 655 – керівники і професіонали».

Важливим інноваційним напрямом діяльності університету є міжнародна сертифікація кадрів на базі тренажерного бурового центру, який акредитований Міжнародним форумом контролю свердловин (International Well Control Forum). Створення центру є прикладом плідної співпраці університету та нафтогазової галузі з підготовки висококваліфікованих інженерних кадрів, сертифікація яких здійснюється відповідно до міжнародних вимог та стандартів, визнається всіма країнами світу [73]. Наприкінці 2017 року оновлено обладнання тренажерного бурового центру шляхом придбання мобільного тренажера-імітатора. Ці зміни стали можливими в результаті співпраці університету з компанією (ТВО) «СЕЙФ

ДРІЛЛІНГ», яка в статусі нафтогазового підприємства недержавної форми власності виконує роботи, пов'язані з бурінням нафтогазових свердловин.

Галузь забезпечується і кадрами вищої кваліфікації, науково-інноваційним супроводом процесів створення конкурентоспроможної науково-технічної і науково-технологічної продукції завдяки функціонуванню двох науково-дослідних інститутів, технічного комітету ТК-146 із стандартизації «Матеріали, обладнання, технології і споруди для нафтогазової промисловості», органів сертифікації продукції вітчизняного нафтогазового машинобудування і персоналу нафтогазової галузі, 18-ти наукових шкіл, 18 науково-дослідних лабораторій, творчих колективів на кафедрах, інноваційно-виставкового центру, відділу комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та інформаційних технологій тощо [72-75].

Все вищевказане, а також позиціонування випускних кафедр ІФНТУНГ та інших ЗВО як первинних осередків неперервної освіти персоналу нафтогазових підприємств (таблиця 1.2) дозволяє стверджувати, що університет може стати «...центром інтелектуального забезпечення сталого розвитку нафтогазового комплексу України» [2] і важливою складовою запропонованої кластерної структури.

Головною умовою результативної діяльності за цим напрямком слід вважати налагодження взаємовигідної співпраці в рамках кластеру *m* навчальних закладів і *n* суб'єктів господарювання галузі шляхом розробки і реалізації комплексу організаційних, юридичних і технологічних змін умов цієї співпраці.

За час існування ІФНТУНГ підготував понад 48 тисяч фахівців, переважна більшість яких стали фундаментом, працювали і працюють на підприємствах галузі, її сателітних організаціях, у закордонних нафтогазових компаніях [75].

З ІФНТУНГ тісно співпрацює ДКНГ, заснований як «Дрогобицький нафтовий технікум» наказом №58 Наркома нафтової промисловості СРСР 20.01.1945 року.

Таблиця 1.2 – Кафедри ЗВО, які здійснюють підготовку фахівців за нафтогазовими спеціальностями (освітніми програмами) як первинні осередки неперервної освіти персоналу підприємств

Назва ЗВО	Перелік випускних кафедр
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	Кафедра буріння свердловин Кафедра видобування нафти і газу Кафедра газопроводів та газонафтосховищ Кафедра нафтогазових машин та обладнання
Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка	Кафедра обладнання нафтових і газових промислів Кафедра видобування нафти і газу та геотехніки
Міжнародний науково-технічний університет (МНТУ) ім. Ю. Бугая	Кафедра видобування та транспортування нафти і газу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Кафедра видобування нафти, газу та конденсату Кафедра технології переробки нафти, газу та твердого палива
Одеська національна академія харчових технологій	Кафедра теплоенергетики і трубопровідного транспорту енергоносіїв

Сьогоднішній статус – ДВНЗ «Дрогобицький коледж нафти і газу» (Наказ МОНМС №870 від 02.08.2012 р.). ЗО ведеться підготовка практично з усіх нафтогазових спеціальностей (16 – освітньо-кваліфікаційного рівня «молодший спеціаліст», 1 – ступеня вищої освіти «бакалавр»), серед яких найбільшою популярністю у нафтогазових підприємств-роботодавців користуються гірництво (буріння свердловин), нафтогазова інженерія та технології (експлуатація нафтових і газових свердловин, експлуатація газопроводів і газонафтосховищ, обслуговування, ремонт обладнання нафтових і газових промислів), хімічні технології та інженерія (переробка

нафти і газу). Випускники ДКНГ під час навчання мають можливість отримати робітничу професію (помічника бурильника, оператора заправної станції та інші), що, на наш погляд, в умовах зростаючі конкуренції на ринку праці дозволяє особі розширити сферу майбутньої професійної діяльності.

За час існування для галузі підготовлено близько 20 тис. фахівців на рівні кваліфікаційних вимог до молодших спеціалістів. На сьогоднішній день, за приблизними підрахунками дирекції закладу на вітчизняних нафтогазових підприємствах державної та інших форм власності працює до 10 тис. випускників ДКНГ, з яких більше половини продовжували навчання у 30 вищого рівня акредитації [76].

В додатку А наведено інформацію про результати працевлаштування випускників ДКНГ, в тому числі на підприємства вітчизняного нафтогазового комплексу за окремими спеціальностями протягом 2013-2017рр.

Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (ПНТУ) – це ЗВО, який, на сьогоднішній день, реалізує активну політику, спрямовану на розширення своєї присутності у сфері вітчизняної нафтогазової освіти, незважаючи на те, що тільки у 2012 році було створено факультет нафти і газу та природокористування як окрему функціональну структуру. Сьогодні тут працюють 4 випускні кафедри, які готують фахівців за спеціальностями 103 «Науки про землю» (ступінь вищої освіти «бакалавр»), 184 «Гірництво» (ступінь вищої освіти «бакалавр»), 185 «Нафтогазова інженерія та технології» (спеціалізації «Обладнання нафтових і газових промислів» та «Видобування нафти і газу», ступінь вищої освіти «бакалавр» та «магістр»). Якщо проаналізувати динаміку зміни кількості спеціальностей, ліцензованих в університеті протягом останніх десяти років, то можна констатувати, що спотерігається приріст більше як на 40%, в тому числі за рахунок зростання кількості вузькопрофільних нафтогазових спеціальностей, за якими, станом на 1.09.2018р. підготовлено близько 1000 фахівців [77-79].

Зважаючи на вигідне географічне розташування ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, яке характеризується його максимальною близькістю до місць

ведення активної виробничої діяльності більшістю суб'єктів господарювання нафтогазової галузі, ЗВО має широкі можливості та перспективи співпраці, як в напрямі підготовки фахівців, так і в інших сферах взаємовідносин. На сьогоднішній день університет співпрацює з виробничими підрозділами АТ «Укргазвидобування», ПАТ «Укрнафта», а також з найбільшою приватною газовидобувною компанією ПрАТ «Нафтогазвидобування», яка функціонує у складі енергетичної компанії ДТЕК. Слід зазначити, що університет постійно розширює напрями співпраці, які на сьогоднішній день вже не обмежуються студентською практикою, а переходять на рівень наукового супроводу виробничої діяльності.

В складі ПНТУ з 2012 року функціонує Полтавський коледж нафти і газу (ПКНГ), заснований у 1967 році наказом Міністерства геології УРСР як Полтавський нафтовий геологорозвідувальний технікум.

Підготовка ведеться за спеціальностями «Науки про землю» (спеціалізація «Розвідування нафтових і газових родовищ»), «Нафтогазова інженерія та технології» (спеціалізації «Експлуатація нафтових і газових свердловин», «Експлуатація газонафтопроводів і газонафтосховищ», «Обслуговування та ремонт обладнання нафтових і газових промислів»), «Гірництво (спеціалізація «Буріння свердловин») [80].

Коледж нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу Одеської національної академії харчових технологій створений 24.06.1944 року Постановою Державного Комітету Оборони СРСР як нафтовий технікум для підготовки спеціалістів за спеціальностями «Транспорт і зберігання нафти і газу», «Спорудження магістральних газонафтопроводів та газонафтосховищ», «Експлуатація автоматичних і механічних приладів в газовій та нафтовій промисловості» та ін. Згідно розпорядження Кабінету Міністрів України №334-р від 31.05.2012 року технікум було приєднано до Одеської національної академії харчових технологій. За роки існування підготовлено понад 25 тис. фахівців [81].

За окремими спеціальностями підготовка фахівців для вітчизняного НГК здійснюється низкою інших навчальних закладів, серед яких:

1) Міжнародний науково-технічний університет (МНТУ) ім. Ю. Бугая (м. Київ) – бакалаври і магістри за напрямом «Нафтогазова справа» спеціальність 185 «Нафтогазова інженерія та технології»[80];

2) Коледж Міжнародного науково-технічного університету (МНТУ) ім. Ю. Бугая (м. Київ) – молодші спеціалісти за напрямом «Нафтогазова справа» спеціальність 185 «Нафтогазова інженерія та технології»;

3) Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» – бакалаври і магістри за напрямом «Нафтогазова справа» спеціальність 185 «Нафтогазова інженерія та технології» [83].

4) Роменський коледж Київського національного економічного університету – молодші спеціалісти за напрямом «Нафтогазова справа» спеціальність 185 «Нафтогазова інженерія та технології» тощо [84].

Проаналізувавши формальні передумови (перелік спеціальностей, рівень акредитації, стан ліцензування та інше) надання згаданими вище ЗО послуг у сфері нафтогазової освіти, доходимо висновку про їх відповідність встановленим вимогам та стандартам. Проте вимагає детального розгляду і порівняння стану внутрішнього середовища окремих навчальних установ, зокрема, в частині розвитку персоналу, від рівня кваліфікації, досвіду, набутих знань, умінь та навичок якого залежить якість освітньої послуги. З цього приводу, можна припустити, що незначний період підготовки фахівців за нафтогазовими спеціальностями не дозволив деяким коледжам та університетам сформувати відповідний кадровий потенціал, а відкриття спеціальностей нафтогазового спрямування стало більше вимогою конкурентного освітнього середовища.

Таким чином, не заперечуючи необхідності і доцільності створення та існування додаткових центрів навчання фахівців для галузі подібного характеру, слід, на нашу думку, звертати при цьому особливу увагу на формування і розвиток у новостворюваних навчальних осередків відповідних

викладацьких колективів з добрим кадровим, методичним, науковим, практичним підґрунтям і досвідом.

З цих позицій, цілком очевидна лідируюча роль ІФНТУНГ у кількісних і якісних показниках кадрового забезпечення управлінського, наукового, інженерно-технічного і виконавчого персоналу установ, організацій і підприємств нафтогазової галузі України дозволяє використати його приклад в якості базового навчального закладу для формування і розробки пропозицій та завдань з планування обґрунтованих змін в організації стосунків навчальних закладів з нафтогазовою галуззю, теоретичного обґрунтування їх доцільності, рекомендацій щодо можливостей реалізації, експериментальної апробації та формулювання висновків, з їх подальшою рекомендацією для масштабування в підсистемі нафтогазової освіти України.

1.3 Завдання закладів освіти нафтогазового профілю з удосконалення процесів забезпечення підприємств людськими ресурсами

Стратегічний розвиток такої масштабної, ієрархічної, трансрегіональної галузевої соціально-економічної системи, як комплекс нафтогазових підприємств України, вимагає, насамперед, розробки і реалізації адекватних потребам цього розвитку заходів і завдань з формування, розвитку і ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу як її поточного кадрового наповнення, так і гарантованого поповнення новими, професійно підготовленими фахівцями, здатних забезпечити конкурентоспроможність і сталий інноваційний розвиток в умовах глобалізаційних процесів та формування інтелектуальної економіки.

В основу цих заходів і завдань необхідно закласти всебічну інноватизацію процесів як підготовки молодих фахівців нафтогазових спеціальностей, так і

організації неперервного навчання і розвитку уже функціонуючих у галузі людських ресурсів.

В зв'язку з цим, аналізування поточної ситуації та визначення необхідних організаційних, методичних, технологічних, наукових і психологічно-педагогічних змін у функціонуванні колективів навчальних закладів МОН, орієнтованих на забезпечення нафтогазової галузі кваліфікованим персоналом, який за своїми якісними професійними характеристиками буде задовольняти вимоги ринкового середовища.

Адже саме динамічний інформаційно-інтелектуальний розвиток суспільства, поява мережевих соціальних систем, когнітивної культури та інтелектуалізованих економіки, праці, управління і менеджменту, вимагає швидких і радикальних за змістом трансформацій кількісних і якісних характеристик, рівня освіченості та інтелектуальної активності людських ресурсів.

Слід, однак, визнати, що сфера освіти, як основне джерело постачання сучасному суспільству знань (know ledge society) необхідних йому людських ресурсів, повинна спочатку пройти через обов'язковий етап трансформації в суспільство навчання (learning society), як єдино можливий шлях наповнення інтелектуального простору будь-якої соціально-економічної системи (в т. ч. будь-якої галузі і будь-якого підприємства) відповідними людськими ресурсами.

При цьому, заклади освіти вимагають пріоритетних і адекватних новим вимогам та потребам інтелектуалізованого суспільства змін – радикального перепроєктування (реінжинірингу) навчально-освітньої і науково-дослідної діяльності традиційних університетських структур з метою підготовки фахівців, здатних до ефективного функціонування в умовах інтелектуальної економіки.

Термінові та кардинальні організаційно-структурні, методичні і технологічні зміни в діяльності вітчизняних навчальних закладів покликані вирішити проблеми, пов'язані з високим рівнем централізації і збереження

недемократичних командно-адміністративних традицій в управлінні, відсутністю реального самоврядування і автономності, зарегульованістю і заформалізованістю навчального процесу, недосконалістю або і повною відсутністю зв'язків з практичним життям і взаємодії з виробництвом, незатребуваності випускників та інтелектуальної наукової продукції університетів, інститутів і коледжів.

Відомо, що, за основними оціночними критеріями вітчизняні університети та інститути або взагалі не потрапляють до рейтингів світової університетської спільноти [85], або займають в них дуже низькі позиції, що обумовлено комплексним негативним впливом всіх названих вище недоліків.

Більшість виділених вище негативних характеристик є обумовленими тривалим збереженням сучасною освітньою системою status-quo в методах і традиціях бюрократичного адміністрування вітчизняними освітою і наукою, які є абсолютно неадекватними вимогам сучасного управління. Хоча, з прийняттям нового Закону України «Про вищу освіту», цей негатив поступово ліквідується, суттєві зміни на краще вимагають радикальніших змін як самої системи, так і її управлінської та функціональних підсистем.

До цього висновку спонукає інтерпретація існуючого стану взаємозв'язків та взаємовпливів між суб'єктами і об'єктами ієрархічної піраміди управління освітніми і науковими процесами у ЗВО України (рис. 1.6) з подальшим її аналізуванням та оцінкою результатів, яка попередньо була представлена в роботі автора [86].

Неупередже аналізування дає змогу сформулювати прості пояснення неефективності традиційного управління і менеджменту, породжених ними проблем та відсутності успішних результатів у загальній більшості множини суб'єктів навчальної діяльності, а також запропонувати перелік рекомендацій щодо доцільних змін.

Отже, джерелами вад і недоліків функціонування представленої на рисунку ієрархічної піраміди вітчизняної освітньо-наукової системи МОН виступають різноманітні чинники екзогенної та ендогенної природи.

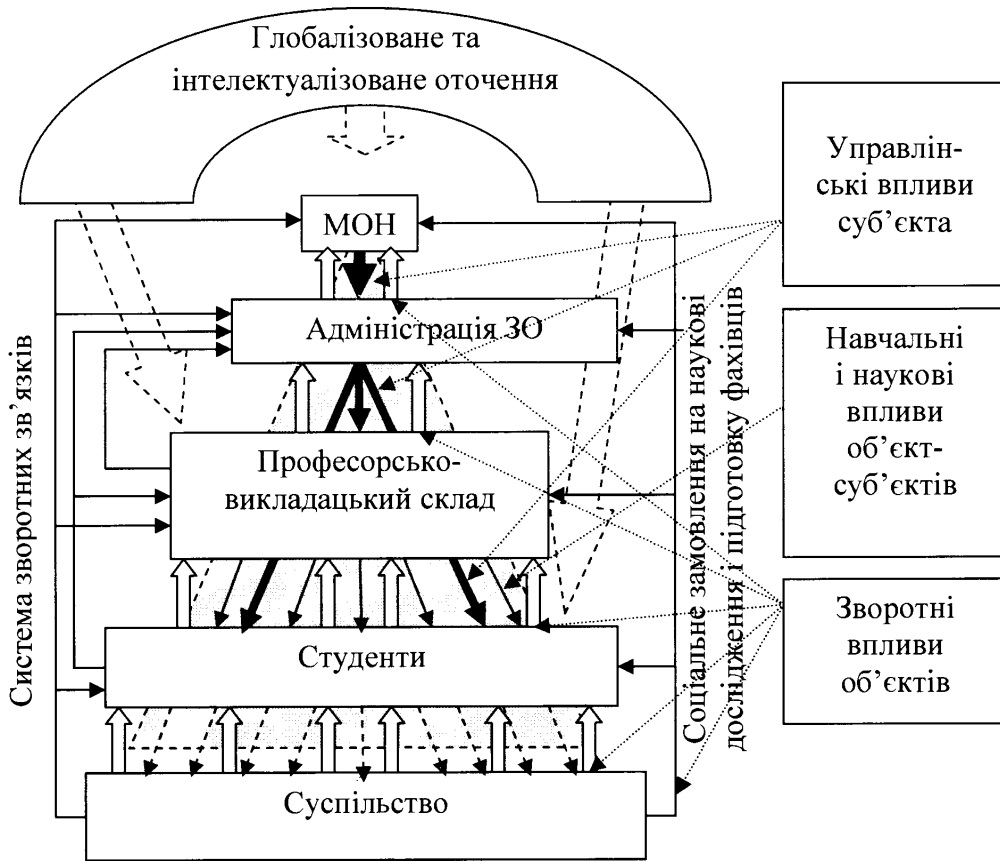


Рис. 1.6 Ієрархічна піраміда взаємодії суб'єктів освітньо-наукового процесу в Україні

Джерело: [86]

Одним із найбільш потужних чинників екзогенного характеру сьогодні виступає тимчасова (ситуативна) відсутність у держави, суспільства, у галузевих, регіональних та їх організаційно-структурних складових потреб і запиту як на підготовку фахівців-професіоналів всіх категорій, освітнього рівня і кваліфікації, так і на результати наукових досліджень та інтелектуальної продукції. Слід наголосити, що ця відсутність акцентується наявністю масштабного знанневого і комерційного прориву у світових країнах-лідерах університетської науки. Цей провал між суспільними потребами і запитами можна пояснювати тим, що, не дивлячись на спроби і намагання вітчизняної науки генерувати рекомендації, спрямовані на вирішення проблем інтелектуалізації суспільства і всіх сфер його життєдіяльності (в т. ч. і освітньо-наукової), в реальному житті продовжують розвиватися процеси деінтелектуалізації, депрофесіоналізації, продовжують

зростати прояви інтелектофобії, множитья кількість псевдо-інтелектуалів і псевдо-лідерів, імітується бурхлива і безрезультативна наукова діяльність [83, 87, 88, 89, 90, 91] – явища, якими у суспільстві формуються негативні оцінки і деформуються потреби й запити щодо освітянських і наукових послуг.

Результатом розвитку таких тенденцій став факт поступової трансформації України в «специфічну країну», «...в якій існує загальне негативне відношення до інтелекту. Те, що інтелект необхідно вирощувати, замовляти і оплачувати, багатом залишається незрозумілим» [92].

Таке відношення суспільства до національної системи освіти і науки та «нерозуміння» державою її проблем слід вважати наслідком тривалої консервації і стагнації процесів її реформування, негативних для більшості членів суспільства результатів її діяльності, спричинених (окрім впливових екзогенних) дією численних ендогенних чинників, перелік яких є набагато чисельнішим.

Складність цієї групи чинників визначається кількістю рівнів ієрархічної піраміди, на вершині якої перебуває МОН – «... абсолютна влада: влада над життєвим та творчим часом сотень тисяч науковців і викладачів, як власне й вчителів, студентів і школярів» [93], множиною m підпорядкованих цьому міністерству підсистем – об'єктів управління – суб'єктів освітньої діяльності, а також кількістю, якістю та дієвістю існуючих прямих та зворотних зв'язків у системі, які, судячи за результатами діяльності, або не працюють взагалі, або функціонують вкрай незадовільно, забезпечуючи систему недостовірною, неактуальною, неповною, деформованою або спеціально препарованою інформацією.

Така інформація спричиняє, в свою чергу, прийняття і реалізацію більшістю органів управління m підсистем системи вітчизняної освіти рішень, які, очевидно, є неадекватними сьгоднішнім потребам українського суспільства.

Ця особливість функціонування системи управління освітою та наукою, а значить і її функціональних підсистем – ЗО, вимагає більш детального аналізу

та оцінки з метою формулювання рекомендацій щодо ідентифікації можливостей та шляхів принципового удосконалення взаємодії складових елементів цієї ієрархічної структури.

З цією метою представимо процес трансформування системою освіти і науки наданих суспільством в її розпорядження фінансових, матеріальних і людських ресурсів (в т. ч. людського та інтелектуального капіталів) $Resy$ необхідний результат Rez .

При цьому, враховуючи результати досліджень авторів, представлені в роботі [86], будемо виходити з того, що в найбільш узагальненому вигляді діяльність як системи загалом, так і будь-якого приналежного до неї ЗО протягом певного періоду часу Δt_i можна інтерпретувати і оцінювати з використанням т. зв. коефіцієнтів трансформації системи K_{Tpc} та її окремого j -го елемента (університету, академії, інституту, коледжу і т.д.) K_{Tpj} . При цьому:

$$K(\Delta t)_{Tpc} = \frac{W(\Delta t_i)_{REZ}}{W(\Delta t_i)_{RES}} \quad (1.7)$$

$$K(\Delta t)_{Tpj} = \frac{W(\Delta t_i)_{REZ_j}}{W(\Delta t_i)_{RES_j}}, \quad (1.8)$$

де, $W(\Delta t_i)_{REZ}$ – ринкова вартість генерованих системою МОН протягом періоду Δt_i результатів, $W(\Delta t_i)_{RES}$ – ринкова вартість використаних системою МОН для цього ресурсів, а $W(\Delta t_i)_{REZ_j}$ – ринкова вартість результатів, генерованих будь-яким ЗО системи МОН протягом цього ж періоду Δt_i , $W(\Delta t_i)_{RES_j}$ – ринкова вартість використаних ЗО системи МОН в процесі генерації ресурсів.

Авторами в [86] зазначено, що вартість результату діяльності системи освіти і науки МОН протягом часу Δt_i складається із вартості генерованих і доданих системою суспільству людського $[W(\Delta t_i)_{длк}]$ та інтелектуального $[W(\Delta t_i)_{дик}]$ капіталів, а вартість витрачених при цьому ресурсів включає

вартість діючого протягом цього часу в системі людського $[W(\Delta t_i)_{\text{ЛК}}]$ та інтелектуального $[W(\Delta t_i)_{\text{ІК}}]$ капіталів, а також фінансових $[W(\Delta t_i)_{\text{ФінК}}]$ і матеріальних $[W(\Delta t_i)_{\text{ФізК}}]$ витрат на реалізацію процесу, то $W(\Delta t_i)_{\text{ІК}} + W(\Delta t_i)_{\text{ФінК}}$

$$K(\Delta t)_{\text{ТРС}} = \frac{W(\Delta t_i)_{\text{РЕЗ}}}{W(\Delta t_i)_{\text{РЕС}}} = \frac{[W(\Delta t_i)_{\text{ДЛК}} + W(\Delta t_i)_{\text{ДІК}}]}{[W(\Delta t_i)_{\text{ЛК}} + W(\Delta t_i)_{\text{ФізК}}]} \quad (1.9)$$

При цьому, очевидною умовою належного функціонування системи МОН і кожного з її елементів-підсистем (ЗО) стають вирази:

$$K(\Delta t)_{\text{Трj}} \geq 1 \quad (1.10)$$

і

$$K(\Delta t_i)_{\text{ТРС}} = \sum K(\Delta t_i)_{\text{Трj}} \geq 1, \quad (1.11)$$

в яких $j = 1 \div m$, а m – число елементів (суб'єктів освітньо-наукової діяльності) в системі МОН.

Якщо врахувати, що і доданий людський капітал вартістю $W(\Delta t_i)_{\text{ДЛК}}$, і доданий інтелектуальний капітал вартістю $W(\Delta t_i)_{\text{ДІК}}$ генеруються діючим в системі МОН людським капіталом вартістю $W(\Delta t_i)_{\text{ЛК}}$, а уже існуючий на той час в системі МОН інтелектуальний капітал вартістю $W(\Delta t_i)_{\text{ІК}}$ є генерованим у минулі періоди і ретранслюється в навчальному процесі з генеруванням доданого людського капіталу $W(\Delta t_i)_{\text{ДЛК}}$, то доданий людський капітал вартістю $W(\Delta t_i)_{\text{ДЛК}}$ слід вважати вихідним продуктом системи, який через установи, організації і підприємства (споживачів підготовлених людських ресурсів) спрямований на збільшення людського капіталу суспільства без зменшення вартості $W(\Delta t_i)_{\text{ЛК}}$ людського капіталу системи МОН, яка його створила. Доданий же в цьому періоді інтелектуальний капітал вартістю $W(\Delta t_i)_{\text{ДІК}}$ освоюється системою МОН, збільшуючи одночасно і $W(\Delta t_i)_{\text{ЛК}}$ і $W(\Delta t_i)_{\text{ІК}}$ до значень $W(\Delta t_{j+1})_{\text{ЛК}}$ і $W(\Delta t_{j+1})_{\text{ІК}}$ з великим потенціалом подальшого використання в майбутніх періодах.

Завдячуючи цьому процесу, відбуватиметься постійне зростання складових $W(\Delta t_i)_{ЛК}$ і $W(\Delta t_i)_{ІК}$ в знаменнику виразу (1.9), що стимулюватиме і мотивуватиме накопичений та діючий людський капітал системи МОН вартістю $W(\Delta t_i)_{ЛК}$ до постійної генерації нових порцій доданого людського капіталу вартістю $W(\Delta t_i)_{ДЛК}$ і доданого інтелектуального капіталу вартістю $W(\Delta t_i)_{ДІК}$ з метою збереження співвідношень (1.10) і (1.11). В іншому випадку буде спостерігатись процес стагнації, а то й деградації як в системі, так і в суспільстві, якому відповідатимуть значення коефіцієнтів [84]:

$$K(\Delta t)_{Трj} \leq 1 \quad (1.12)$$

$$K(\Delta t_i)_{ТрС} = \sum K(\Delta t_i)_{Трj} \leq 1. \quad (1.13)$$

В зв'язку з цим, головною умовою збереження співвідношень (1.10) і (1.11) виступають умови замовлення, сприйняття, оцінювання і оплати суспільством, його організаційно-структурними складовими і державою в усіх сферах життєдіяльності доданих їм системою освіти і науки МОН людського $W(\Delta t_i)_{ДЛК}$ та інтелектуального $W(\Delta t_i)_{ДІК}$ капіталів як необхідних інтелектуальних продуктів, потрібних для реального, результативного та ефективного використання в їх діяльності.

Однак, добре відомі оцінки сучасного вітчизняного ринку праці «...вказують на зростання розриву між накопиченим людським капіталом і рівнем його реального використання, що виявляється у відсутності стійкого прямого зв'язку між рівнем освіти і рівнем доходів, праці не за фахом та виконанні функцій, що не відповідають рівню освіти і кваліфікації працівника» [95, 96].

При цьому, «Вкрай негативно на ринок праці впливає те, що наші навчальні заклади, як вищі так і середні випускають багато фахівців, але не тих спеціальностей, які потребує вітчизняний ринок праці» [94]. В зв'язку з цим, «...ми не просто маємо неефективну вищу освіту, ми маємо контрпродуктивну вищу освіту, бо готуємо своїх високоосвічених громадян для життя в інших країнах...» [87, с. 205].

Представлена картина «контрпродуктивної» взаємодії вищих навчальних закладів системи МОН з ринками праці і наукових досягнень, на які потрапляє її продукція демонструє незадовільний рівень взаємодії суб'єктів прийняття і реалізації управлінських рішень щодо поведінки учасників цих процесів як на загальносистемному рівні, так і на рівні окремих суб'єктів її активності – ЗО.

Отже, якраз на незадовільному управлінні системою МОН підпорядкованими їй суб'єктами, а також управлінні самими суб'єктами вітчизняні експерти фокусують увагу суспільства такими оцінками, як «В сфері освіти, культури, навіть в сфері науки, в тому числі академічній освічений управлінець – це рідкісний вимираючий вид або просто аномалія» [96].

Узагальнюючи, неважко дійти висновку, який уже сформульовано в такому вигляді: «... українська управлінська еліта сьогодні не відповідає тим вимогам, які висуває до них держава та суспільство» [94], що повною мірою стосується і системи управління суб'єктами вітчизняної освіти та науки, в результаті діяльності якої в Україні продовжує спостерігатись «...деінтелектуалізація всіх сфер життя, нестача/дефіцит професійних кадрів – класного фахівця знайти уже практично неможливо, не вистачає навіть робітників, не говорячи уже про інженерів» [97], що повною мірою стосується і нафтогазового сектору національного господарства [65].

Таким чином, не дивлячись на існування в структурі національної системи освіти і науки необхідної та достатньої за функціональним потенціалом мережі прямих управлінських впливів і зворотних зв'язків, організація і природа функціонування останніх не забезпечують необхідних результатів належного функціонування системи загалом і множини *m* суб'єктів її діяльності зокрема.

Тому, залежності (1.7), (1.8), (1.11), (1.12) і (1.13) можуть бути імплементованими в реальну практику управління функціонуванням ЗО системи МОН тільки за умови забезпечення належної організації і функціонування в цій системі мережі прямих впливів та зворотних зв'язків, в

яких K_{Tpc} є функцією множини m всіх коефіцієнтів трансформації K_{Tpj} окремих ЗО.

Зазначаючи при цьому, що у формуванні цих коефіцієнтів приймають участь інтелектуальні ресурси як суб'єктів, так і об'єктів управління всієї множини m суб'єктів K_{Tpjcy} і об'єктів K_{Tpjou} управління, неважко дійти висновку, що саме рівнем інтелекту управлінських і виконавчих людських ресурсів системи, від володіння і використання останніми інформаційних, інтелектоінтегруючих та інтелектомотивуючих технологій [98] будуть залежати значення K_{Tpjcy} , K_{Tpjou} і $\sum K(\Delta t_i)_{Tpj}$.

Не вдаючись до детального аналізу взаємодії множини m типових управлінських пар «суб'єкт-об'єкт» в ієрархічній піраміді системи МОН, вкажемо тільки на той незаперечний факт, що досягнення цими типовими парами позитивних результатів стає можливим виключно за умови реорганізації традиційних «суб'єкт-об'єктних» стосунків останніх на інноваційні, обумовлені і обґрунтовані нами в розділі 1.2 «суб'єкт-суб'єктні», коли у виробленні, прийнятті і реалізації важливих рішень щодо спільної діяльності приймають участь як суб'єкти, так і об'єкти управління, представлені людським та інтелектуальним капіталами їх носіїв, що в роботах [49, 98, 99] було сформульовано як «управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах». При цьому, обов'язковою складовою процесу інтелектокористування передбачено необхідність приймати і реалізовувати «...доцільні та оптимальні управлінські рішення і дії з формування, збереження, нарощування та ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб...» [85, с. 77; 100] – пряме завдання для ЗО від тих, хто приймає «управлінські рішення» в галузі.

Тому, вимоги щодо доцільних змін у системі МОН, будучи вище теоретично узагальненими для всієї множини суб'єктів діяльності системи, не заперечують існування певної специфічності вимог, які можуть і, без сумніву, повинні бути сформульовані для тих її суб'єктів, які є орієнтованими на

співпрацю із підприємствами, установами і організаціями різних галузей національного господарства. Такі особливості, продиктовані потребами підприємств вітчизняної нафтогазової галузі неодноразово аналізувались і описувались як практикуючими управлінцями нафтогазової галузі, так і науковцями нафтогазових навчальних закладів, в т. ч. і автором [2, 3, 8, 9, 10, 11, 45, 101, 102, 103, 104, 105, 106].

Узагальнення запропонованих у вказаних публікаціях пропозицій і рекомендацій доцільно, на нашу думку, провести використавши за основу запропоновану авторами роботи [2] схему взаємодії галузі з окремим ЗО, розширивши їх перелік та представивши його у вигляді навчально-виробничого кластеру.

В результаті отримаємо наведеному на рисунку 1.7 схему, яка ілюструє можливості реалізації задекларованих ще 18 жовтня 2000 року, але так і не виконаних намірів Правління НАК «Нафтогаз України» щодо удосконалення кадрової політики, якими були передбачені «... якісний підбір і розстановка кадрів, підготовка і робота з кадровим резервом, ротація керівників і спеціалістів, періодичне проведення атестацій, підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів та запровадження безперервного професійного навчання з метою своєчасного, якісного і в повному обсязі задоволення потреб галузі в керівних кадрах і спеціалістах» [17].

Однак, після понад 10 років реалізації цих кадрових намірів, ми вимушено фіксуємо всім відомі факти дефіциту робітничих та інженерних кадрів техніко-технологічної орієнтації як у промисловості загалом, так і у нафтогазовій галузі зокрема. Тому цілком доцільним є доповнення ствердження проф. Я. С. Витвицького, який вказав що «... найголовнішим пріоритетом у стратегії державного управління нафтогазовим сектором є збереження інтелектуального потенціалу нафтогазовидобувної галузі» [3], такими додатковими пріоритетами, як обов'язкове відновлення, розвиток, нарощування і ефективне використання «... особливого інноваційно-інтелектуального антропоресурсу» [10].

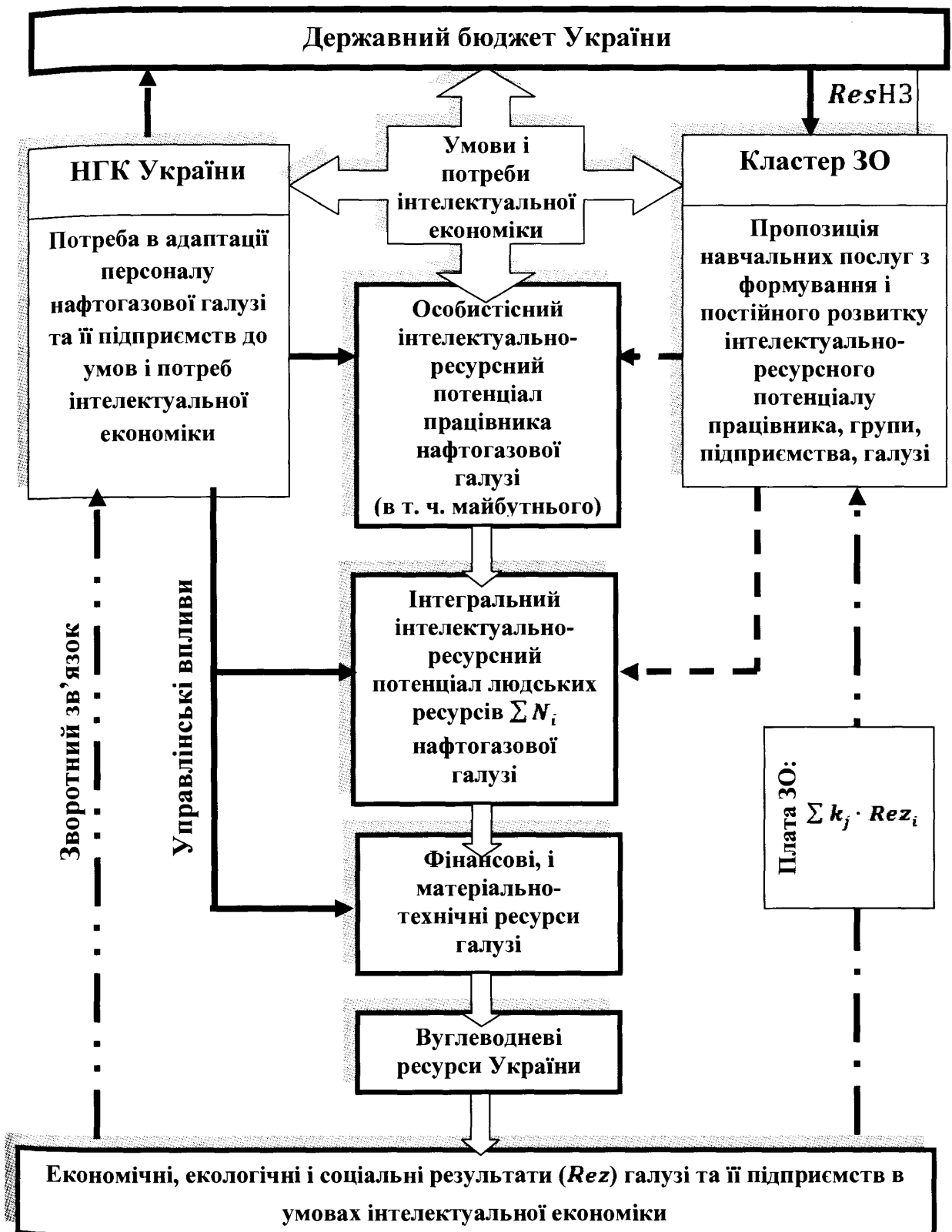


Рис. 1.7 Схема взаємодії кластера ЗО з підприємствами НГК України
Джерело: пропозиція автора на основі джерела [2]

Запропонована схема (рис. 1.7) дасть можливість втілити в життя варіант суб'єкт-суб'єктної взаємодії складових «наука – освіта – виробництво» і концептуально вирішити передбачену свого часу в «Енергетичній стратегії

України» [17] але, знову ж таки, не виконане стратегічно важливе завдання «...організувати тісну та ефективну взаємодію академічної, галузевої й вузівської науки, перш за все національних політехнічних університетів, Національного технічного університету нафти і газу та їх співпрацю з енергетичними компаніями».

Однак, як було продемонстровано вище, аналіз ситуації з підготовкою, регулярним підвищенням кваліфікації, здобуттям другої освіти і неперервного розвитку людських ресурсів галузі з використанням освітнього і наукового потенціалу ЗО нафтогазового спрямування демонструє, що ці складові освітнього комплексу держави, володіючи значним потенціалом «регенерації» галузевого «антропоресурсу» [10] як основного джерела забезпечення конкурентоспроможності галузі, продовжують використовуватись неефективно.

Очевидно, що запропоновані вище схеми, якими ілюструються необхідні зміни в процесах і процедурах співпраці галузі, її підприємств і ЗО, не можуть бути втілені без виконання цілого комплексу необхідних для цього змін як зі сторони галузі і її підприємств, так і зі сторони системи МОН та її підприємств – ЗО.

Тому, для продовження пошуку, ідентифікації, теоретичного обґрунтування і апробації інноваційних підходів до організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії підприємств вказаних категорій слід, на нашу думку, першочергово ідентифікувати та обґрунтувати найбільш ефективні організаційно-юридичні, фінансово-економічні і методично-технологічні умови та форми співпраці підприємств нафтогазової галузі і наведеного переліку ЗО системи МОН.

З боку учасників потенційного кластера всіх названих вище університетів і коледжів необхідно прийняти зобов'язання з розробки, погодження з галуззю і реалізації програмного документу щодо необхідних трансформацій (змін) за такими функціональними напрямками своєї діяльності:

- організаційно-юридична модифікація умов співпраці з підприємствами галузі в режимі «суб'єкт-суб'єкт» як повноправний суб'єкт ринкової господарської діяльності з можливістю отримання компенсації витрат від галузі на навчання людських ресурсів за її замовленнями;

- всебічної інноватизації навчальних процесів і процедур на замовлення і за погодженням із споживачами освітніх послуг всіх категорій їх споживачів (бакалаврів, спеціалістів, слухачів курсів підвищення кваліфікації і післядипломної освіти, магістратури, аспірантури і докторантури) на основі переходу до сучасних освітніх технологій когнітивно-компетентнісного характеру з використанням навчального інструментарію організації інтерактивної взаємодії викладачів і їх підопічних з використанням форм формальної, неформальної, інформальної, спонтанної, симбіотичної і т. п. освіти;

- постійні зміни в тематиці наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, наукових шкіл, творчих колективів та окремих науковців за всіма напрямками галузево-орієнтованої навчальної і методичної роботи з обов'язковим використанням у навчальному процесі отриманих результатів (патентів на винаходи, відкриття, промислові зразки, публікації і т. п.);

- формування експертних груп для наукового супроводу, консалтингу і аудиту результатів процесів управління необхідними галузі та її підприємствам управлінськими, організаційними, техніко-технологічними та інвестиційно-економічними змінами в галузі.

В свою чергу, органам управління галуззю та її суб'єктів господарювання слід взяти зустрічні зобов'язання щодо:

- розвитку персоналу всіх категорій шляхом його навчання за програмами підготовки бакалаврів, спеціалістів, слухачів курсів підвищення кваліфікації і післядипломної освіти, магістратури, аспірантури і докторантури для кадрового поповнення;

- обов'язкової участі у розробці навчальних програм та навчальних планів;

- передачі на визначених умовах сучасних зразків навчальної техніки та інноваційних галузевих технологій і техніки для використання в навчальному процесі;

- забезпечення студентів, викладачів, слухачів магістратури, аспірантури і докторантури місцями для якісної виробничої практики, стажування і проведення необхідних галузі наукових досліджень на її підприємствах;

- працевлаштування випускників, які відібрані кадровими службами підприємства за відповідними критеріями;

- формулювання найбільш актуальних тем і завдань науково-дослідного і дослідно-конструкторського характеру та їх прозорого конкурсного розподілу між учасниками ринку відповідних послуг, між науковцями та іншими категоріями виконавців університетів і коледжів.

Таким чином, необхідність, доцільність і реальна ефективність виконання сформульованих вище завдань вимагає подальшого доведення шляхом теоретичного обґрунтування нових можливостей, механізмів і моделей організації та управління процесами і процедурами навчання в умовах інтелектуальної економіки, яка за формулюванням автора публікації [27, с. 10] є наукою, що вивчає «...закономірності формування знань, вмінь, навиків у процесі життєдіяльності, включаючи навчання і виробничу діяльність в їх єдності, а також вивчає шляхи розвитку інформаційних навчально-виробничих середовищ, характерних для нової суспільно-економічної формації».

Висновки до розділу 1

Проаналізувавши нафтогазову галузь України на предмет оцінки необхідності забезпечення її підприємств належними людськими ресурсами, а також джерел, перспектив і недоліків в організації цього забезпечення з позицій виявлення необхідних змін в управлінні процесами такої підготовки на основі врахування характеристик сторін – учасниць процесу з метою вдосконалення останнього, ми отримали можливість сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що нафтогазова галузь України та її стрижнева структурна складова НАК «Нафтогаз України» тривалий час перебувають у кризовому стані, ефективність використання її людських ресурсів продовжує залишатися незадовільною, обсяги професійно орієнтованого навчання скорочуються, а процеси неперервного розвитку і удосконалення кадрів через підвищення кваліфікації, самоосвіту та отримання другої освіти є хаотичними та несистематизованими, що призводить до поступового падіння професіоналізму і компетентності працівників всіх без винятку категорій та робить необхідним і актуальним завдання визначення шляхів і засобів удосконалення функціонування діючих в Україні закладів професійної нафтогазової освіти у ринковій взаємодії останніх із підприємствами галузі.

2. Доведено, що за існуючих на даний час умов організаційно-юридичного забезпечення взаємодії підприємств галузі і ЗО системи МОН успішна та ринково виправдана їх взаємодія є неможливою, а перспективним напрямом доцільних змін слід вважати перехід у їх взаємовідносинах від традиційного режиму стосунків «суб'єкт-об'єкт» до стосунків «суб'єкт-суб'єкт», внаслідок чого на мікроекономічному рівні господарювання зберігаються добре керовані суб'єкт-об'єктні стосунки, а на мезоекономічному рівні отримується можливість організації діяльності груп суб'єктів за кластерним сценарієм, коли довкола ЗО доцільно утворювати кластер підприємств-споживачів кваліфікованих кадрів, або довкола великого

підприємства чи галузі – утворювати кластер ЗО – постачальників людських ресурсів.

3. Розглянуто характеристики потенційних учасників освітнього кластеру системи МОН із забезпечення підприємств нафтогазової галузі України кваліфікованими людськими ресурсами, якими ведеться підготовка за переліком необхідних галузі спеціальностей та виявлено, що за якісними і кількісними показниками кадрового забезпечення управлінського, наукового, інженерно-технічного і виконавчого персоналу установ, організацій і підприємств нафтогазової галузі України ІФНТУНГ є лідером, досвід якого дозволяє використати його в якості базового навчального закладу для:

- формування галузевого освітньо-наукового кластеру;
- планування і реалізації обґрунтованих змін в організації стосунків ЗО з нафтогазовою галуззю;
- теоретичного обґрунтування доцільності їх реалізації, експериментальної апробації та для формування висновків щодо впровадження в межах підсистеми нафтогазової освіти МОН.

4. Обґрунтовано перелік завдань ЗО нафтогазового профілю і шляхи їх вирішення з позицій забезпечення конкурентоздатності галузі через розвиток, нарощування і ефективне використання людського та інтелектуального капіталів її людських ресурсів, які підлягають подальшому дослідженню з метою виявлення, обґрунтування, апробації і рекомендації щодо використання в процесах управління взаємодією учасників кластеру галузь-ЗО.

Таким чином, до переліку питань, для позитивного вирішення яких є доцільним подальше дослідження шляхів, методів та інноваційних рішень з удосконалення кількісних і якісних показників забезпечення потреб підприємств нафтогазової галузі України кваліфікованими людськими ресурсами нами віднесено:

- дослідження, оцінка і формулювання рекомендації щодо всебічного удосконалення навчальних процесів і процедур на замовлення споживачів

освітніх послуг всіх категорій на основі переходу до сучасних освітніх технологій і форм освіти;

- дослідження і обґрунтування можливостей організаційно-юридичної модифікації умов співпраці ЗО з підприємствами галузі в режимі «суб'єкт-суб'єкт» як повноправних суб'єктів ринкової господарської діяльності з можливістю отримання від галузі компенсації витрат на навчання людських ресурсів за її замовленнями;

- експериментально-практична апробація і верифікація ефективності розроблених рекомендацій на рівні ЗО з метою підтвердження їх наукової новизни, практичної корисності і можливості використання в системі МОН.

Основні результати розділу 1 опубліковані у працях [13, 14, 15, 104, 105]

Список використаних джерел до розділу 1

1. Крижанівський Є. І. Нафтогазова освіта як чинник енергетичної безпеки держави. *Вища освіта України*. 2006. №2. С. 15 – 19.

2. Крижанівський Є. І., Петренко В. П. Роль національного технічного університету нафти і газу в інтелектуальному забезпеченні сталого розвитку нафтогазового комплексу України. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2011. №1(3). С. 12-18.

3. Витвицький Я. С. Стратегія державного управління ресурсним і інтелектуальним потенціалом нафтогазовидобувного сектору економіки України. *Координати управління*. 2013. Вип. 4. С. 61-69.

4. Данилюк М. О. Організаційно-економічні основи реформування нафтогазового комплексу України: монографія. Київ, 1998. 237 с.

5. Данилюк М. О. Аналіз соціально-економічних стимулів підвищення трудової активності працівників в умовах формування ринку (на прикладі нафтогазових підприємств). *Регіональна економіка*. 1998. № 2. С. 75-79.
6. Дзьоба О. Г. Використання рейтингових процедур при формуванні моделі управління вищим навчальним закладом. *Економічний часопис -XXI. Науковий журнал*. 2014. №3-4 (1). С.62-64.
7. Дзьоба О. Г. Особливості формування організаційного потенціалу газотранспортних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2012. Вип. 3 (130). С. 129 – 134.
8. Козак Ф. В. Реформування вищої нафтогазової освіти: проблеми і шляхи. *Нафтогазова галузь України*. 2014. №1. С. 3-7.
9. Когут О. Івано-Франківський інститут нафти і газу – центр науково-технічної роботи і зв'язків із виробництвом України. *Історія*. 2015. №1(133). – С. 69-75.
10. Петренко В.П., Данилюк-Черних І. М. Стан, цілі і завдання з розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової промисловості: світ і Україна. *Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля*. 2012. №11(182), Ч. 1. С. 372-378.
11. Кісь С. Я., Петренко В. П. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК „Нафтогаз України” в сучасну інтелектуальну компанію. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2008. Випуск 240: В 5т. Т.V. С. 1298 – 1308.
12. Кісь С. Я., Тимошенко Д. В., Петренко В. П. Щодо доцільності виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2009. №1(19). С. 147-152.
13. Андибур А. П. Неперервний розвиток людських ресурсів нафтогазової галузі України – важливе завдання галузеворієнтованих закладів освіти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2013. № 1(7). С.121-127.

14. Крижанівський Є. І., Андибур А. П., Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України – головна умова збереження і нарощування її конкурентоздатності. *Нафтогазова галузь України*. 2014. №4. С. 3-8.

15. Андибур А. П., Кісь Г. Р., Петренко В. П. Післядипломна, неформальна та інформальна освіти як обов'язкові складові інтелектуалізації управлінського корпусу України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2016. №1(13). С. 10-27.

16. Ковалко О. М. Стратегія управління нафтогазовим комплексом України в умовах інституційно-інноваційних перетворень: дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / НАН України, Інститут економічного прогнозування. К., 2002. 209 с.

17. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. Схвалено розпорядження КМ України від 15.03.2006 №145-р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN3853Z.html (Дата звернення 15.02.17)

18. Стратегічні цілі реформування НАК «Нафтогаз України»/ [Електронний ресурс] НАК «Нафтогаз України». URL:http://www.naftogaz.com/files/Information/Reform_Naftogaz_Long-UA_2015.03.30.pdf (Дата звернення 15.02.17).

19. Енергетична стратегія України на період до 2035 року URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> (Дата звернення 15.02.17).

20. Нова енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> (Дата звернення 15.02.17).

21. Бурцева Т. І. Організація та ефективність використання паливно-енергетичних ресурсів в підприємствах сільського господарства: дисертація на

здобуття наук. ступ. к.е.н. за спец. 08.00.04 – економіка та управл. підприємствами. Черкаси, 2012. 241 с.

22. Skinner, David C. Energy 2021. A two-part series addressing the non-technical gaps and solutions that will shape the next era in industry. URL: www.energy2021.com (Дата звернення 15.02.17).

23. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (Дата звернення 15.02.17).

24. Постанова КМУ від 16 грудня 1996 р. №1510. «Про Основні напрями реформування нафтогазового комплексу України» URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1510-96-п> (Дата звернення 15.02.17).

25. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/128/2013> (Дата звернення 15.02.17).

26. Реформи нафтогазового сектору України. Американська торговельна палата в Україні. URL: http://www.chamber.ua/Content/Documents/-58349842Gas_Oil_WhitePaper_UA_WEB.pdf (Дата звернення 15.02.17).

27. Данилюк-Черних І. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики: дисертація на здобуття наук. ступ. к.е.н. за спец. 08.00.04 – економіка та управл. підприємствами. Тернопіль, 2015. 218 с.

28. Orr B. Talent Management Challenge in the Oil and Gas Industry. *Natural Gas & Electricity*. 2007, DECEMBER. P. 18-23.

29. Oil and gas talent management powered by analytics. Adopting analytics to effectively management workforce needs URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Energy-and-Resources/dttl-ER-Oil-and-Gas-Talent-Management.pdf>. (Дата звернення 25.02.17).

30. Sustainable Talent Management in Oil & Gas URL: <http://www.pwc.com/gx/en/industries/energy-utilities-mining/oil-gas->

energy/publications/sustainable-talent-management.html. (Дата звернення 25.02.17).

31. Гожик П. Ф. Резерви видобутку нафти і газу. *Вісник НАН України*. 2006. №2. С. 59-63.

32. Голибард Є. І. Власних покладів нафти і газу в Україні вистачить на сотні років! URL: <http://civilization-ua.org/pro/60-pro-ukrainu/289-yevhen-golybard-vlasnykh-pokladiv-nafty-ta-hazu-v-ukrayini-vystachyt-na-sotni-rokiv>. (Дата звернення 25.02.17).

33. Княжанський В. Видобуток нафти і газу в Україні: міфи та реальність. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/vydobutok-gazu-y-nafty-v-ukrayini-mify-ta-realnist>. (Дата звернення 25.02.17).

34. Логацький В. Про підсумки Комітетських слухань на тему «Перспективи та шляхи нарощування видобутку вітчизняних нафти та газу для підвищення енергетичної безпеки України» URL: http://www.razumkov.org.ua/ukr/article.php?news_id=1239. (Дата звернення 25.02.17).

35. Моніторинг впровадження Україною зобов'язань в рамках Енергетичного Співтовариства. URL: http://enref.org/wp-content/uploads/2016/06/Newsletter_33.pdf (Дата звернення 25.02.17).

36. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення користування надрами з метою видобування енергетичних корисних копалин». URL: http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/publish/article?art_id=245094152&cat_id=35082. (Дата звернення 25.02.17).

37. Oil & Gas Human Capital World. URL: <http://www.terrapinn.com/conference/oil-and-gas-human-capital/index.stm> (Дата звернення 25.02.17).

38. Annual Oil & Gas Human Capital Summit. URL: <http://10times.com/oil-and-gas-human-capital>.

39. Human Capital Management for Oil & Gas.
URL:<http://www.humancapitaloilgas.com/>(Дата звернення 25.02.17).
40. Canadian Oil & Gas Human Capital Summit, Calgary.
URL:<http://10times.com/oil-gas-human-capital>(Дата звернення 25.02.17).
41. Петренко В. П. Стан, цілі і завдання з розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової промисловості: світ і Україна. *Вісник СНУ ім. В. Даля. Науковий журнал*. 2012. № 11(182). Частина 1. С.372-378.
42. Данилюк-Черних І. М. Людський капітал нафтогазової галузі національного господарства України – ключовий чинник і критична проблема їх модернізації і динамічного розвитку. *Нафта і газ України-2013. Матеріали 9-ї Міжнародної науково-практичної конференції, 04-06 вересня 2013 р.* Л.: «Центр Європи». 2013. С.125-126.
43. Ревтюк Є. А. Дослідження особливостей системи управління людським капіталом на підприємствах нафтової та газової промисловості. Наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4719> (Дата звернення 25.02.17).
44. Тюпишева О. Ю. Аналіз ринкового попиту на спеціалістів паливно-енергетичного комплексу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2011. №3(85). С. 56-66.
45. Тюпишева О. Ю. Моніторинг стану персоналу підприємств паливно-енергетичного комплексу й оцінка потреб його розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010. №6, Т.4. С. 339-342.
46. Починок Н. В. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 141 – 144.
47. Сердак С. А. Глобальна регуляторна система розвитку людських ресурсів: дисертація на здобуття наук. ступ. д.е.н. за спец. 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини. Дніпропетровськ, 2013. 465с.
48. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання.: моногр. К.: КОД, 2008. 208 с.

49. Петренко В. П. Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту. *II-я міжнародная научно-практ. конф. «Современные тенденции развития научной мысли»*. (Лондон-Одесса. 31.01.-07.02.2011. 2011. URL:<http://gisap.eu/ru/node/294> (Дата звернення 25.02.17).

50. Sherman A. *Managing Human Resources*. 1996. 10th ed. South-Western College Publishing, P. 778.

51. Ashby W. Ross. *An Introduction to Cybernetics*. 1957. London: Charman&Hall Ltd. 295p.

52. Петренко В. П. Щодо теоретичного обґрунтування шляхів удосконалення публічного управління соціально-економічними системами. *Всеукраїнська наук.-практ. конф. «Публічне управління: проблеми та перспективи»*, (2810.2016). Харків. 2016. С. 15-17.

53. Енциклопедія кібернетики в 2 т. Головна редакція Української радянської енциклопедії. 1973. 623 с.

54. Лис А. Б. Механізми державного управління процесами надання адміністративних послуг: автореф. дис. на здоб наук. ступ. канд., наук з держ. управл. Івано-Франківськ, 2016. 19 с.

55. Григор'єва В. А. Гуманістична сутність суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Електронна бібліотека НАПН України. URL: http://lib.iitta.gov.ua/6839/1/ТЕЗИ_гуманістична_сутність.pdf (Дата звернення 25.02.17).

56. Гончар О. В. Новітні технології суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчального процесу вищої школи. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2012. №3. С. 40-44.

57. Хоменко А. Суб'єкт-суб'єктні відносини як основа реалізації сучасної парадигми вищої освіти в Україні. *Педагогічні науки*. 2015. №64. С. 66-74.

58. Ліннік О. О. Взаємодія суб'єктів педагогічного процесу в освітньо-професійному середовищі ВНЗ URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1225.pdf> (Дата звернення 25.02.17).

59. Бех І. Д. Колізії суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Електронна бібліотека НАПН України. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/7828/1/Бех.pdf> (Дата звернення 26.02.18).

60. Попов С. И. Наукова парадигма суб'єкт-суб'єктного управління в умовах сучасного континууму. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праць*. 2010. Вип. 43. С. 166-175.

61. Мартиненко В. М. Нова парадигма публічного управління – об'єктивний імператив ХХІ століття (теоретико-методологічний аспект). *Публічне управління*. 2011. №3(7). С. 4-16.

62. Петренко В. П. Структурно-логічний аналіз відносин «влада-суспільство» в рамках типової управлінської пари. *Ukraine – EU. Modern technology, business and law : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 1. Modern priorities of economics, management and social development. Environmental protection collection*. 2016. Chernihiv : CNUT. С. 162-164.

63. Савицька Н. Л. Людина як суб'єкт господарської діяльності (ціннісно-цільовий аспект). *Соціальна економіка*. 2012. №1. С. 158-166.

64. Комарова С. Л. Оптимизация отношений субъектов политической деятельности: дис. канд. психол. наук; спец. 19.00.05 – социальная психология. Москва, 2002. URL: <http://status-svoboda.narod.ru/title.html> (Дата звернення 25.02.17).

65. Процюк І. В. Чинники формування кризового потенціалу нафтогазових підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 32. С. 123-131.

66. Річний звіт 2014. НАК «Нафтогаз України» URL: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz%20Annual%20Report%202014.pdf>. (Дата звернення 25.02.17).

67. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : дис. на здоб. наук. ступ. докт. екон. наук за спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 472 с.

68. «Нафтогаз» втратить дотації з бюджету URL: <http://ukr.segodnya.ua/economics/enews/naftogaz-lishitsya-dotaciy-iz-byudzheta-674737.html>. (Дата звернення 25.02.17).

69. Річний звіт 2015. НАК «Нафтогаз України». URL: <http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Naftogaz-Annual-report-2015.pdf>. (Дата звернення 25.02.17).

70. Бакулін Є. Вітальне слово з нагоди 40-ї річниці заснування університету. *Нафтова і газова промисловість*. 2007. №3. С. 1.

71. Звіт ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу про виконання контракту з Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України за період з 01.01.2013 р. по 01.01.2014 р. URL: <http://nung.edu.ua/files/attachments/zvit2013.pdf>. (Дата звернення 05.02.18).

72. Звіт ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу про виконання контракту з Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України за період з 01.01.2014 р. по 01.01.2015 р. URL: http://nung.edu.ua/files/attachments/zvit_2014_0.pdf. (Дата звернення 05.02.18).

73. Звіт ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу про виконання контракту з Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України за період з 01.01.2015 р. по 01.01.2016 р. URL: http://nung.edu.ua/files/attachments/zvit_2015.pdf. (Дата звернення 05.02.18).

74. Звіт ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу про виконання контракту з Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України за період з 01.01.2016 р. по 01.01.2017 р. URL: http://nung.edu.ua/files/attachments/zvit_2016.pdf. (Дата звернення 05.02.18).

75. Звіт ректора Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу про виконання контракту з Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України за період з 01.01.2017 р. по 01.01.2018 р.

URL: http://nung.edu.ua/files/attachments/zvit_2017.pdf. (Дата звернення 05.02.18).

76. Офіційний сайт ДВНЗ «Дрогобицький коледж нафти і газу. URL:<http://www.dkng.net.ua/> (Дата звернення: 20.07.2018).

77. Звіт ректора Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. URL: <https://pntu.edu.ua/uploads/files/0/doc/report/rectors-report-2015.pdf> (Дата звернення: 20.07.2018).

78. Звіт ректора Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. URL: <https://pntu.edu.ua/uploads/files/0/doc/report/rectors-report-2016.pdf> (Дата звернення: 20.07.2018).

79. Звіт ректора Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. URL: <https://pntu.edu.ua/uploads/files/0/doc/report/rectors-report-2017.pdf> (Дата звернення: 20.07.2018).

80. Офіційний сайт Полтавського коледжу нафти і газу. Публічна інформація. URL:<https://www.pkng.pl.ua/index.php/pro-koledzh/publicna-informatsiia> (Дата звернення: 20.07.2018).

81. Офіційний сайт коледжу нафтогазових технологій, інженерії та інфраструктури сервісу ОНАХТ. Публічна інформація. URL: <http://kntiis.od.ua/uk/tehnikum-gazovoyi-i-naftovoyi-promislovosti-odeskoyi-nacionalnoyi-akademiyi-harchovih-tehnologiy>(Дата звернення: 20.07.2018).

82. Офіційний сайт міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая. URL: <https://istu.edu.ua/> (Дата звернення: 20.07.2018).

83. Офіційний сайт Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (факультет технології органічних речовин). URL: <http://web.kpi.kharkov.ua/tov/uk/kafedri/>(Дата звернення: 20.07.2018).

84. Офіційний сайт Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана. URL:

[https://kneu.edu.ua/ua/plicants/Colleges/romenskyj_koledzh_kneu_/](https://kneu.edu.ua/ua/plicants/Colleges/romenskyj_koledzh_kneu/) (Дата звернення: 20.07.2018).

85. Курбатов С. Університетські рейтинги як фактор легітимації елітного статусу освіти в сучасних умовах. Fulbright Ukraine. URL: <http://www.fulbright.org.ua/page.php?pid=83&lang=1> (Дата звернення: 20.07.2018).

86. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Про вдосконалення управління освітою і наукою України на основі концепції інтелектуалізації. *Електронне наукове фахове видання «Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування»*. 2016. № 1. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2016_1/4.pdf (Дата звернення: 20.07.2018).

87. Дацюк С. Інтелектуальна політика: Збірка робіт з філософської публіцистики. Корпорація стратегічного консалтингу «Гардарика». Львів, 2010. 467 с.

88. Петренко В. П. До ідентифікації основних проблем інтелектуалізації та інтелектуально-інноваційного розвитку українського суспільства. *«Ключевые инструменты организации человеческого общежития: экономика и право»*. Збірник матеріалів XII-ої Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2011. С. 74 – 77.

89. Леснікова Л. Публічний виступ: «Причини та проблеми плинності кадрів в системі державної служби». URL: <http://kds.org.ua/blog/lesnikova-l-publichnij-vistup-prichini-ta-problemi-plinnosti-kadriv-v-sistemi-derzhavnoi-sluzhb> (Дата звернення: 20.07.2018).

90. Мінаков М. Реформа вищої освіти в лещатах карго-культу автономії і гегемонії бюрократів. Критика. URL: <http://krytyka.com/ua/community/blogs/reforma-vyshchoyi-osvity-v-leshchatakh-kargo-kultu-avtonomiyi-i-hegemoniyi> (Дата звернення: 20.07.2018).

91. Кулик В. Про неморальну непрофесійність і способи її подолання. Критика. URL: <http://krytyka.com/ua/community/blogs/pro-nemoralnu-neprofesiynist-i-sposoby-yiyi-podolannya> (Дата звернення: 20.07.2018).

92. Никитин В. Украина это страна, в которой существует общее негативное отношение к интеллекту. URL: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page126-1856.html> (Дата звернення: 20.07.2018).

93. Шевченко Л. С. Інтелектуалізація освіти: сучасні виклики для України. *Матеріали дев'ятої Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасна наука XXI століття» 17-19 червня 2013 року* : зб. тез доп. К., 2013. Ч. 1. С. 59–66.

94. Кондрюк С. Феномен українського ринку праці полягає в тому, що у нас працююча людина попадає у зону бідності. Офіційний веб-портал Федерації професійних спілок України. URL: <http://www.fpsu.org.ua> (Дата звернення: 27.07.2017).

95. Ярмак О. В. Інтелектуальні послуги як фактор інноваційного розвитку: дисертація на здобуття наук. ступ. к.е.н. за спец. 08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки. Харків, 2009. 215 с.

96. Ткаченко М. Мы называем управлением то, что управлением не является. URL: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page144-2209.html> (Дата звернення: 27.07.2017).

97. Ковбасюк Ю. Українська освіта сьогодні перестає грати роль реально працюючого соціального ліфта. URL: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/page144-2210.html> (Дата звернення: 27.07.2017).

98. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: наукова монографія. Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. 352с.

99. Дзвінчук Д. І. Мета, цілі і критерії інтелектуалізації підготовки корпусу державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування. *Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади*. Матеріали VI-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 22 листопада 2011 р. Полтава: ПолтНТУ, 2011. С. 167–169.

100. Пасєка С. Р. Розвиток соціально-трудоного потенціалу в умовах модернізації економіки регіону: дис. на здоб. наук. ступ. докт. екон. наук за спец. 08.00.05 - розвиток продуктивних сил та регіональна економіка. Сімферополь. 2013. 512 с.

101. Сусак О. М. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу – кадрове забезпечення галузі. Трубопровідний транспорт. 2014. - №1(85). С. 4-7.

102. Петренко В. Стан, цілі і завдання з розвитку людського капіталу підприємств нафтогазової промисловості: світ і Україна. *Вісник Східноукраїнського університету ім. В. Даля*. 2012. №11(182), Ч. 1. С. 372–378.

103. Данилюк-Черних І. М. Людський капітал нафтогазової галузі національного господарства України – ключовий чинник і критична проблема їх модернізації і динамічного. Матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Нафта і газ України–2013», (Яремче, 04–06 вересня 2013 р.). Л.: «Центр Європи», 2013. С. 125–126.

104. Андібур А.П. Людські ресурси нафтогазової галузі України: проблеми і завдання з неперервної підготовки і розвитку. *«Нафтогазова енергетика-2013»*. Між- нар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 7–11 жовтня, 2013 р.). С. 408–411.

105. Андібур А. П., Петренко В. П. Людські ресурси нафтогазової галузі України: проблеми і завдання з неперервної підготовки і розвитку. *«Нафтогазова енергетика-2013»*. Міжнар. наук.-практ. конф. (7-11 жовтня, 2013 р., м. Івано-Франківськ). С. 408-411.

РОЗДІЛ II

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

2.1 Передумови забезпечення неперервного навчання та розвитку людських ресурсів

Незаперечна необхідність радикальних змін як у внутрішньому середовищі ЗО вітчизняної системи підготовки фахівців для галузей національного господарства, так і в організації їх співпраці з підприємствами – споживачами кваліфікованих людських ресурсів, диктує доцільність пошуку, ідентифікації, порівняльного аналізу і, насамкінець, дієвих рекомендацій з вибору, впровадження в практику функціонування і спільної діяльності сторін:

- кращих підходів до навчання і постійного розвитку людських ресурсів на замовлення галузі та її підприємств;
- кращих форм взаємодії в умовах ринку і формування інтелектуальної економіки.

Виходячи з цього, підприємства нафтогазової галузі України і ЗО МОН, будучи суб'єктами (хай і недосконало врегульованого державою) ринку людських ресурсів, повинні підпорядковуватись загальним законам і принципам діяльності останнього, а саме:

- на основі вивчення потреб галузі у фахівцях різних категорій формувати для ЗО замовлення на підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації і постійний розвиток людських ресурсів галузі та компенсувати навчальним закладам вартість цих процесів у разі виконання ними обумовлених сторонами зобов'язань;
- поставляти на ринок праці в необхідній кількості якісну і конкурентну за ціною продукцію – фахівців необхідних галузі категорій, здійснюючи при цьому необхідне навчально-методичне і освітньо-наукове забезпечення їх неперервного розвитку впродовж економічно активного життя.

Тому вихід профільних ЗО на ринок праці з новими пропозиціями вимагає попереднього дослідження, оцінки і формулювання рекомендацій щодо радикальних змін і всебічного осучаснення навчальних процесів і процедур, технологій і засобів освіти, а іншими словами – технологічного реінжинірингу процесів неперервного розвитку людських ресурсів.

Сьогодні ЗО МОН готується наукова, інженерно-технічна, культурна, економічна і політична еліта суспільства, яка покликана забезпечити результативне і ефективне функціонування всіх галузей національного господарства в умовах динамічного розвитку нової – інформаційної, мережевої, інтелектуальної та глобалізованої економіки.

Проте, в системі управління державою та її національним господарством, галузями та їх підприємствами продовжують функціонувати фахівці, які в своїй більшості отримали освіту і, незаперечно, важливий досвід практичної роботи досить давно. Саме тому, що «...еліта (політична, економічна, інтелектуальна) завжди є продуктом старої освіти» [1, с. 444], існує необхідність освітньої, наукової, соціальної і ціннісно-ментальної трансформації інтелектуального капіталу як уже діючої управлінської, наукової та інженерно-технічної еліти галузі, так і професійних робітничих кадрів нижчих ланок за вимогами сучасного інтелектуалізованого суспільства і знанневої економіки та за потребами ринку праці.

Таким чином, необхідність реінжинірингу процесів функціонування ЗО обумовлено саме тим, що забезпечення такої трансформації і неперервного розвитку та нарощування освітнього, техніко-технологічного і наукового рівня уже діючих в галузі фахівців є набагато складнішим завданням, ніж проста передача відомих раніше знань їх сьогоднішнім споживачам. Окрім того, що процес реінжинірингу вимагає не тільки значних фінансових, матеріальних і часових ресурсів, які сьогодні більшість управлінського корпусу галузі на всіх ієрархічних рівнях і зонах функціональної відповідальності не готові інвестувати у свій розвиток шляхом формального навчання, для його реалізації необхідно використовувати нетрадиційні для вітчизняної освіти

технології неперервного розвитку людських ресурсів протягом всього життя, в яких суттєву роль відіграють формальне, неформальне, інформальне (спонтанне) та симбіотичне навчання.

Через всі названі вище навчальні технології, відомі під такими назвами, як *adulthood education, continuing education, further education, life-long education, life-long learning, life-wide learning, permanent education, recurrent education* та ін., червоною ниткою проходить ідея необхідності і доцільності довічної турботи дорослої людини про стан своєї освіти і постійної уваги процесам нарощування особистого інтелектуального капіталу впродовж всього життя.

Для усвідомлення важливості комплексного використання потенціалу формальної і післядипломної, неформальної, інформальної та симбіотичної освіти для навчання і постійного розвитку людських ресурсів підприємства, звернемось до таких визначень:

- формальна освіта (*formal education*) – всі види початкової, загальної середньої, середньої професійної і вищої освіти, а також післядипломна освіта (підвищення кваліфікації, перепідготовка, магістратура, аспірантура і докторантура для фахівців і керівників з вищою професійною освітою), які здобуваються особою під контролем держави у спеціально створених освітніх установах та з присудженням кваліфікаційних документів (посвідчень, атестатів, сертифікатів, дипломів тощо), що свідчать про здобуття нею знань, умінь і навичок, оцінених за загальноприйнятими критеріями [2, 3];

- неформальна освіта (*non formal education*) – пошук і отримання особою необхідних знань, умінь і навичок в закладах, установах і організаціях, які не належать до державної системи освітніх закладів, не виконують формального оцінювання знанневих досягнень особи, не присуджують документально засвідчених кваліфікацій і не мають обов'язкового, організованого і систематичного характеру [2, 3];

- інформальна освіта (*informal education*) – здобуття особою необхідних знань, умінь і навичок у формі життєвого досвіду в процесі неорганізованого,

а часто навіть неусвідомленого, однак цілеспрямованого і неперервного процесу власного розвитку, який триває протягом всього життя особи [2, 3];

- симбіотичне навчання (symbiotic learning) – навчання на основі інтеграції зусиль і обов'язків вищих навчальних закладів, наукових установ і підприємств шляхом створення умов для навчання на робочих місцях [4].

Якщо формальна освіта в Україні ще продовжує користуватися певним попитом зі сторони молоді, яка прагне отримати фах, а такий її варіант, як післядипломна освіта – зі сторони управлінського корпусу і фахівців галузі, то неформальна, інформальна та симбіотична освіти для більшості людей, які хочуть продовжити освіту, залишаються *terra incognita*. Підтвердження цього знаходимо в аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень, в якій наголошено, що в Україні «... однією з найбільш істотних проблем становлення системи неперервної освіти є подолання стереотипу ставлення до неформальної освіти як мало важливої й несуттєвої. Нерозуміння специфіки неформальної освіти та її соціального потенціалу (порівняно з традиційною шкільною або вищою освітою) породжується недостатньою увагою до вивчення проблем освіти дорослих [2, 5].

На нашу думку, феномен недостатньої уваги до освіти дорослих можна частково пояснити цитатою проф. Ришарда Доманського «Якщо біля керма держави знаходяться особи з незначним ресурсом людського капіталу, то скоріше всього вони не будуть створювати умов для розвитку того ж таки капіталу» [6], яка ілюструвала ситуацію в іншій країні уже більше як 10 років тому, її зміст, на жаль, залишається актуальним і для українських реалій, а частково – існуванням цілої низки інших проблем.

Серед цих проблем на чільне місце ми виносимо проблему повального прагнення українськими споживачами освітніх послуг не до набуття необхідних професійних знань, а до отримання тільки відповідного професійного статусу, коли університети «...насправді орієнтуються на непідготовленого замовника, якому треба отримати диплом про вищу освіту, а не саму освіту» [7].

Простий приклад, ілюструючий наявність цієї проблеми, це статистика звернення до послуг ІФНТУНГ за здобуттям другої вищої освіти працівниками підприємств, організацій і установ НГКУ, яку наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяги набору слухачів (студентів) з числа персоналу нафтогазових підприємств в інститут післядипломної освіти у 2014-2018 роках

Роки	Кількість слухачів - працівників НГКУ	Кількість слухачів, які займають посади в галузі без відповідної освіти	%
2012	236	100	42,4
2013	244	103	42,2
2014	208	70	35,1
2015	182	65	35,7
2016	195	55	28,2
2017	200	60	30,0
2018	198	70	35,3

Джерело: сформовано автором на основі аналізу звітності ІПО ІФНТУНГ та проведення інтерв'ю з слухачами (студентами)

Цілком очевидно, що значний відсоток працівників НГКУ звертались і звертаються до послуг ІПО ІФНТУНГ з причин відсутності у них фахових знань, які потрібні для роботи на відповідних посадах.

При цьому виникають такі питання:

- чому на посади керівників підрозділів і служб, які вимагають спеціальної освіти, приймалися і продовжують прийматися особи без спеціальної освіти, на яких підставах і за якими критеріями ці працівники відбирались, як відповідальні за кадрове забезпечення службові особи приймали рішення про їх працевлаштування і якими мотивами при цьому керувались?

- якими мотивами керувались особи при рішенні кардинальної зміни своєї попередньої професії і переході на роботу, до якої не були професійно готовими, чи отримають вони протягом скороченого навчального циклу

спеціальні знання, вміння, навички і досвід, необхідні для професійного і якісного виконання посадових обов'язків?;

- якими реальними перевагами характеризуються керівники підрозділів і служб нафтогазових підприємств, що здобули попередню освіту і досвід цілковито іншого спрямування і призначення, перед випускниками спеціалізованих нафтогазових ЗО, яких на ці посади і не запрошують, і не приймають?

На ці питання повинні спільно знайти відповіді керівні структури НАК «Нафтогаз України» і система МОН з її закладами нафтогазової освіти, які є постачальниками кваліфікованих працівників, які здатні генерувати, розповсюджувати та використовувати нові знання, формуючи, таким чином, пропозицію на ринку інтелектуальної праці. Адже сьогодні «... попит на нашому ринку праці є здебільшого на кваліфікованих робітників або на найпростіші професії, а не на фахівців і професіоналів» [7].

До аналогічного висновку приходимо і щодо інших сегментів ринку інтелектуальної професійної та управлінської праці. Складається враження, що на кваліфікованих, професійних фахівців і управлінців – інтелектуалів попит не є сформованим саме в зв'язку з відсутністю у значної частини українського суспільства «моди на інтелект» [8] та переконанням, що кваліфікованим фахівцем і професійним управлінцем може бути будь-яка більш-менш освічена людина. Приклади призначення на посади осіб, які не мають відповідної кваліфікації, яким не потрібно володіти фаховими знаннями і досвідом є поширеними в українському суспільстві. На думку інших, такі люди володіють діловими якостями, які необхідні для прийняття управлінських рішень.

Засоби масової інформації переповнені багатьма скандально відомими прикладами про призначення на відповідальні управлінські посади всіх рівнів і у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства людей за критеріями особистого знайомства і відданості, за перебуванням в «лавах» тієї чи іншої партії, за приналежністю до того чи іншого олігархічного клану, за наявністю

впливових батьків чи знайомих, за купленими або сфальшованими дипломами про вищу освіту, про наукові ступені кандидатів і докторів наук, атестати про вчені звання доцентів і професорів.

Мотиви поведінки призначених за такими критеріями людей, а також осіб, відповідальних за прийняття відповідних кадрових рішень щодо їх призначення, виникають у зв'язку з потребою та бажанням особистого статусного становлення, збагачення без особливих матеріальних та інтелектуальних зусиль.

При цьому, у науковій доповіді авторського колективу Національної Академії Державного Управління (НАДУ) зазначено «... здебільшого ці «нові чиновники» просто політичні призначенці, часто не володіють необхідними професійними якостями...», більшість з них «... не має досвіду роботи...», а багато «...не володіє управлінськими здібностями» [9, с. 140].

Таким чином, задоволення особистих статусних і матеріальних потреб людей такого роду входить в конфлікт із забезпеченням потреб суспільства, держави, політики, бізнесу, науки, галузей національного господарства і їх підприємств у кваліфікованих професійних кадрах всіх видів і категорій та виступає реальним демотиватором для справжніх, освічених і досвідчених професіоналів, в зв'язку з чим в Україні починає відчуватися дефіцит кадрів. Підтвердженням цього можуть служити результати контент-аналізу публікацій в електронних і друкованих засобах масової інформації наступного ґатунку:

- «У нас зараз відчувається колосальний дефіцит професійних кваліфікованих кадрів...» [10];

- «... в Україні виник відчутний дефіцит освічених кадрів, готових зайняти провідні позиції в міністерствах і відомствах...» [11];

- «... в цілому в країні у нас є дефіцит кадрів, які вміють діяти рішуче, професійно і в інтересах всієї країни, а не на догоду якимось місцевим інтересам» [12];

- «український бізнес відчуває гострий дефіцит управлінців...» [13, 14];

- «... гострий дефіцит висококласних топ-менеджерів» [15] і т. д.

Якщо додати до вище наведеного ще й оцінки такого характеру, як: «...інтелект та професіоналізм перестали бути соціальними цінностями» [16], «...некомпетентність, безініціативність і безпринципність кадрів є головною перепорою на шляху євроінтеграції України» [17], «депрофесіоналізація громадян» [18], «... тотальна депрофесіоналізація» в науці та освіті [19], то перед нами постає досить песимістична картина стану управлінського корпусу національного господарства – своєрідна кадрова криза, яка «... полягає у нагальній потребі в ефективних менеджерах вищої ланки на тлі повної демотивації з боку влади і громадян» [20], у «спотвореній системі мотивації», яка стала причиною «...низької якості й значної корумпованості кадрів...» [21], у відсутності «мотивації особистісного і професійного вдосконалення», наявності «спотворених» і «деформованих» форм та мотивів їх діяльності і особистого розвитку, на що звернули увагу автори робіт [22, 23].

Саме такий стан професійності кадрів та відсутності у них мотивації до її здобуття робить необхідним ідентифікацію домінантних мотивів, які можуть і повинні впливати на прийняття рішень та поведінку людських ресурсів (в т. ч. управлінців, інженерно-технічних працівників, фахівців і т. д.) з вибору ними форм, методів і засобів свого навчання, створення і реалізації програм успішного та неперервного особистого розвитку і кар'єрного зростання в обраному напрямку [24].

З метою ідентифікації таких мотиваційних домінант звернемось до широко відомої моделі потреб і мотивів поведінки людини А. Маслоу [25], які є основою життєтворчої поведінки будь-якої особистості (в т. ч. кваліфікованого фахівця або керівника). За допомогою т. зв. «піраміди потреб» нами раніше інтерпретовано [24, с.72] та розвинуто в даній роботі процеси професійного розвитку засобами освіти впродовж професійного життя тих людей, які прагнуть здобути чи уже здобули певний рівень освіти, а також можливі мотиви для задоволення такого ж прагнення протягом всього економічно та інтелектуально активного життя.

У вигляді графічної моделі представимо взаємозв'язок між потребами (за А. Маслоу), які спонукають людей до діяльності і дій, спрямованих на їх задоволення, а також мотивації здобуття необхідних для задоволення відповідних рівнів потреб особистості типу освіти і обсягів знань. В результаті отримаємо представлений на рисунку 2.1 комплекс із трьох пірамід (1 – потреб особистості А. Маслоу, 2 – стратифікація визначених нами вище можливих типів освіти, 3 – обернена піраміда обсягів знань, які повинні бути накопичені особою для можливості задоволення її потреб вищого рівня) [24, с. 72-73].

Якщо в піраміді потреб А. Маслоу (1), поведінка особистості обумовлюється домінуючою на даний час потребою, то специфічною особливістю поведінки особистості в переміщенні по піраміді типів освіти (2) є той факт, що задоволення потреби в отриманні освіти чергового рівня, в подальшому може спонукати будь-яку особистість тільки до отримання освіти наступного рівня, виключаючи як необхідність, так і можливість її повернення до попередніх освітніх рівнів.

Як зазначено автором в [24, с.73], «отримана модель певним чином ілюструє взаємозв'язок між потребами, що спонукають людей до спрямованих на їх задоволення дій і вчинків, а також мотивації здобуття ними необхідних для цього обсягів знань, які можуть і повинні бути отриманими з допомогою того чи іншого типу формальної, неформальної, інформальної чи симбіотичної освіти».

Цілком очевидно, що згідно запропонованої моделі, потреби особи можуть і повинні бути задоволеними тільки за умови її звернення до існуючих на ринку освітніх послуг можливостей і набуття необхідних знань, навиків і вмінь, які можуть бути отримані шляхом формальної, неформальної, інформальної, симбіотичної освіти.

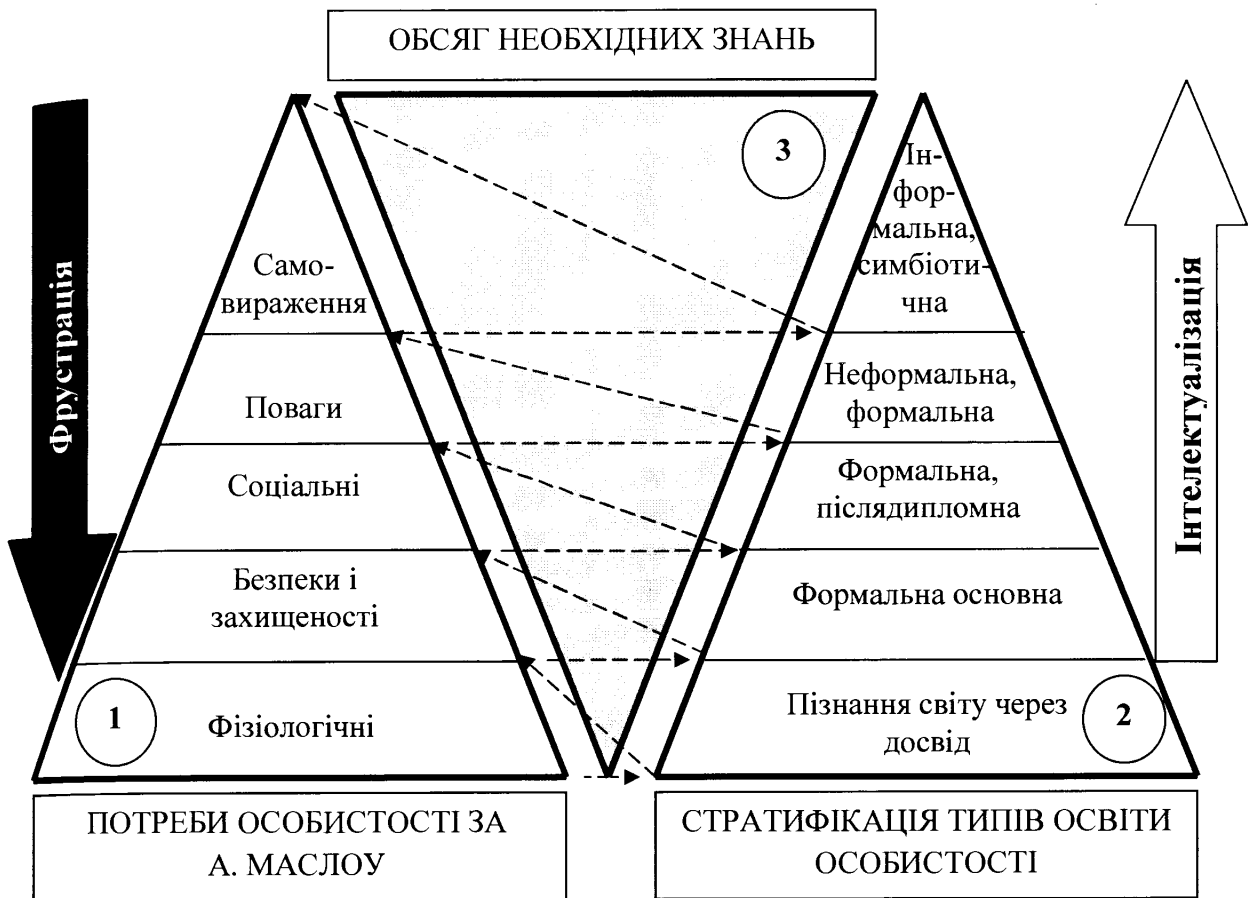


Рис. 2.1 Концептуальна модель взаємозв'язку між потребами (за А. Маслоу), які спонукають людей до дій, спрямованих на їх задоволення, а також мотивації здобуття необхідних для задоволення цього рівня потреб типу освіти і обсягів знань

Джерело: розроблено та представлено [24] автором

Процес задоволення кожного рівня із названих видів потреб особи приймає вигляд зигзагоподібного варіанту руху особи вгору за рівнями потреб. Після задоволення чергової потреби, формується нова, яка мотивує до здобуття необхідних знань. Для цього освітній процес реалізується на новому рівні.

Цей рух, який К. Альдерфер (Clayton Paul Alderfer, 1940 – 2015) в своїй ERG-теорії [26] існування, прив'язаності і зростання людини назвав процесом «задоволення потреб», вимагає від будь-якої особи поступово-почергового і обов'язкового звернення до різного типу освітніх послуг і їх споживання з метою оволодіння все новими і новими обсягами знань, з метою розвитку і

використання власного інтелекту представлено як зигзагоподібний маршрут нарощування знань і досягнення цілі. Саме цей процес можна вважати інтелектуалізацією особи шляхом освіти впродовж життя, а її переміщення в зворотному напрямку, за визначенням цього ж автора – фрустрацією.

В зв'язку з вищевказаним стає очевидною особлива роль формальної, неформальної, інформальної та симбіотичної освіти у створенні можливостей задоволення особою потреб трьох вищих рівнів, якими формуються її домінуючі мотиви поведінки, названі К. Альдерфером потребами «зв'язку» (соціальні і поваги) та «росту» (самовираження, самоактуалізації).

Порівнюючи трирівневу піраміду потреб К. Альдерфера (1 – піраміда потреб за К. Альдерфером) [25] із запропонованими в роботі [27, с. 24] трьома рівнями піраміди інтелектуальної стратифікації людських спільнот (рис. 2.2), неважко дійти висновку, що обов'язковою умовою для функціонерів фахового і керівного корпусу будь-якого підприємства, установи чи організації є обов'язкове володіння останніми неординарним та елітним інтелектом (2 – піраміда інтелектуальної стратифікації) з відповідним обсягом знань (3 – обернена піраміда), формування якого є неможливим без використання уже не формальної, а, в першу чергу, післядипломної, неформальної, інформальної та симбіотичної освіти.

Кваліфікований і досвідчений фахівець-інженер або управлінець-професіонал не може навчатися і рухатись вгору без формування у нього відповідних потреб, мотивів, прикладання необхідних інтелектуальних зусиль та оволодіння необхідним для руху вверх обсягом знань.

Все, що сприяє задоволенню будь-яких професійних, інтелектуальних і статусних потреб особистості іншими засобами і шляхами – не є моральним.

Найкращою ілюстрацією і підтвердженням цієї тези слід вважати т. зв. «феномен Кислинського», коли «практично невідомий» пан зробив кар'єру, яка «...передбачала наявність могутнього інтелекту, чудової освіти та феноменальних здібностей, не кажучи вже про бездоганні професійні навички» [28]. Однак, основою стрімкої кар'єри виявились не знання і досвід,

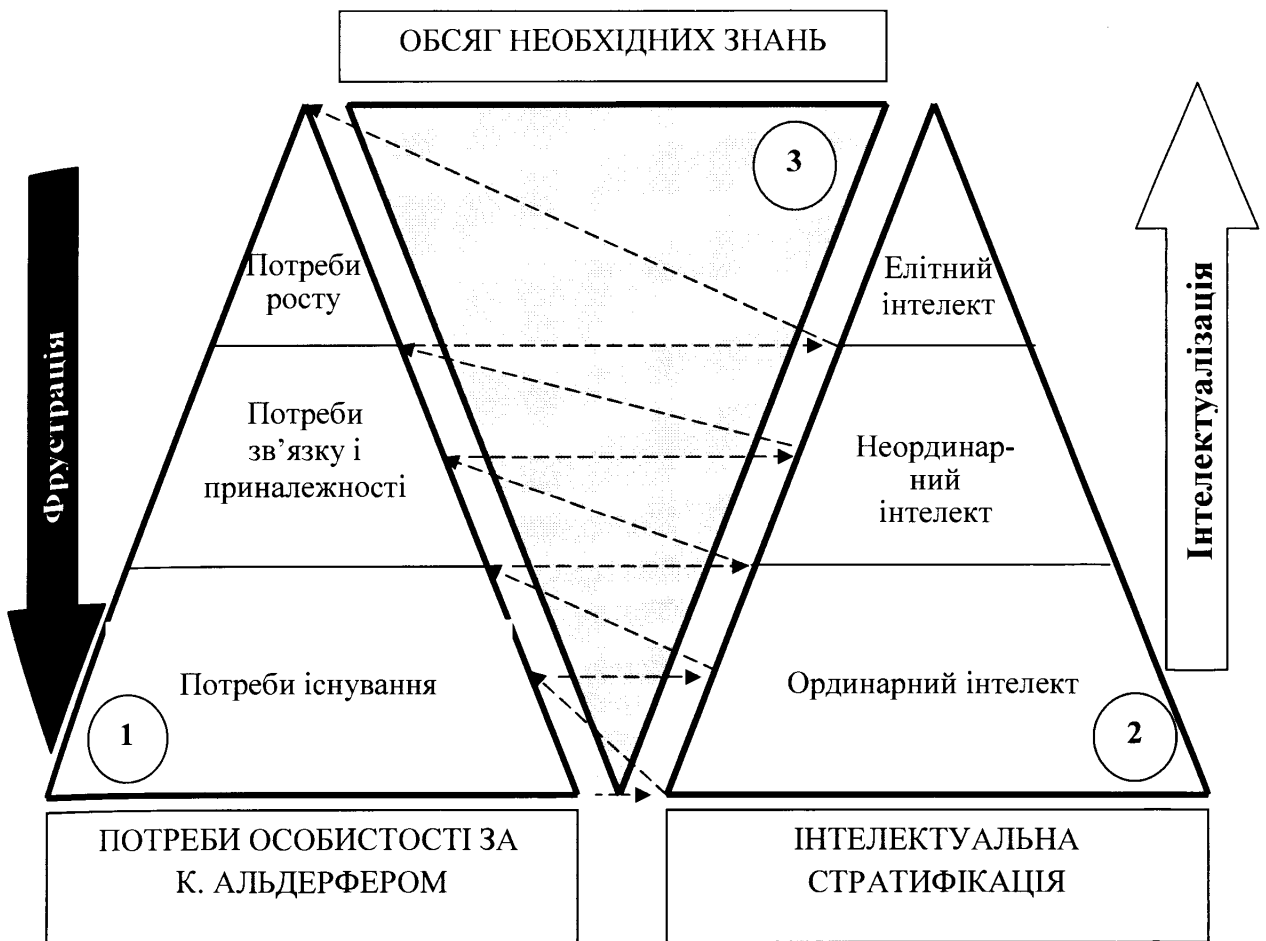


Рис. 2.2 Концептуальна модель взаємозв'язку між потребами (за К. Альдерфером), необхідними для їх задоволення обсягами знань та рівнями піраміди інтелектуальної стратифікації людських спільнот

Джерело: розроблено автором

здобуті в системі освіти, а лише фальшивий диплом історика і рекомендація близької до президента людини, а не критерії освіченості, професіоналізму, патріотизму і порядності.

Тому, весь негатив в наведених вище оцінках кадрового наповнення фахового і управлінського корпусу вітчизняних підприємств є наслідком тривалого і недбалого ставлення держави і її керівників, галузей і їх керівництва, підприємств і їх керівників до розробки і реалізації кадрової політики на відповідних рівнях суспільної ієрархії та, в першу чергу, освітньої складової цієї політики.

Британський проф. Кен Робінсон (Ken Robinson, 1950), один із добре відомих у світі експертів з питань реформування національних освітніх

систем, у своїй книзі «Вийди за межі розуму. Навчись бути творцем» [29] написав «Часто говорять, що освіта і навчання є ключем до майбутнього. Так воно і є, але ключ може повертатись у двох напрямках. Поверніть його в одну сторону, і ви заблокуєте цей ресурс повністю навіть для тих, хто ним володіє. Поверніть в іншу сторону і ви звільните його, надавши в розпорядження людям».

Тому, цілком очевидно, що ключ від виявлення і використання інноваційних підходів і технологій з реалізації навчальних процесів, професійної підготовки та неперервного розвитку людських ресурсів вітчизняних підприємств, включаючи управлінців, фахівців, технічних працівників і робітників, слід терміново «повернути» в правильному напрямку, включивши в перелік видів освіти, які надаються ЗО системи МОН, використання ресурсу як формальної, так і післядипломної, неформальної, інформальної та симбіотичної освіти з метою забезпечення підприємств кадрами належної кваліфікації. Тільки такий підхід, відповідні рішення і дії сьогодні потенційно здатний попередити визначений влучним виразом автора роботи [30] «... тотально неминучий прихід інтелектуального дефолту у різних сферах суспільного життя, ...».

Однак, питання готовності керівництва системи, професорсько-викладацького складу і споживачів освітніх послуг ЗО системи МОН і нафтогазових, зокрема, до масштабного використання нетрадиційних для вітчизняної системи освіти форм навчання дорослих, новітніх навчальних методів, методик і технологій розвитку людських ресурсів, покликаних забезпечити рух останніх зигзагоподібним шляхом інтелектуалізації, вимагає аналізу та оцінки стану і перспектив їх використання в практиці надання таких освітніх послуг.

В цьому контексті стає доцільною ідентифікація можливостей та формулювання завдань з освоєння вітчизняними ЗО потенціалу всіх видів постформальної освіти, а також вивчення, оцінка і апробація можливостей поступової, але динамічної інфільтрації цих методів, методик і технологій в

традиційний навчальний процес через планування і здійснення необхідних змін в структурах, управлінні і методах роботи відповідних ЗО.

Людські ресурси будь-якої галузевої соціально-економічної системи, які після здобуття формальної освіти того чи іншого рівня вийшли на ринок праці, отримали роботу і стали суб'єктами економічної активності, через певний час з різних причин починають відчувати необхідність та доцільність продовження процесу свого інтелектуально-професійного розвитку і удосконалення. Це пояснюється тим, що отримані раніше знання швидко старіють, а сучасні професії, кваліфікації і вимоги ринку праці та працедавців вимагають постійного поглиблення і удосконалення або уже існуючих знань і досвіду працівників, або ж набуття останніми нових, необхідних виробництву знань, вмінь та навичок.

Така ситуація мотивує потенційного споживача звертатися до єдиного (поки що) надавача освітніх послуг системи офіційної (формальної) освіти системи МОН для підвищення кваліфікації, перепідготовки і поглиблення знань, для отримання нових знань, кваліфікації професії, тобто, до реально присутніх на час звернення пропозицій на ринку освітніх послуг.

Однак, якщо традиційна або формальна освіта включає в себе всі види і методи здобуття знань в межах національної системи освіти (традиційні види післядипломної освіти в коледжах і університетах в т. ч. друга освіта, магістратура, аспірантура, докторантура), то значний нерозкритий і недовикористаний сьогодні цими установами традиційної освіти потенціал є приступним у можливостях і пропозиціях на вітчизняному ринку освітніх послуг у вигляді таких нетрадиційних і незвичних для України форм освіти, як неформальне, інформальне (спонтанне) та симбіотичне навчання, зміст яких було розкрито нами вище.

Не зважаючи на те, що на сьогодні у законодавчому полі України всі названі види освіти відсутні, десятки і сотні провайдерів, якими пропонуються освітні послуги подібного типу, в ролі яких виступають громадські організації, приватні структури і фізичні особи, організовують і забезпечують активне

проведення найрізноманітніших за призначенням та змістовним наповненням лекторії, курси, семінари, вебінари, тренінги, дистанційне та е-навчання і т. д.

Наголосимо, що, за даними дослідження [31, с. 23], освітні послуги названого виду у $\approx 80\%$ випадків надаються «недержавними некомерційними організаціями», а до останнього часу ці освітні послуги до переліку пропозицій покликаних для їх надання традиційних закладів післядипломної освіти вони, як правило, не входять.

До того ж, слід вказати, що в умовах ринкових стосунків між галузевими підприємствами і ЗО, такі види освітніх послуг можуть та повинні стати джерелом значних додаткових фінансових надходжень до бюджетів галузевих університетів і коледжів.

В зв'язку з цим, зважаючи на той факт, що працедавцями більше уваги сьогодні звертається на реальне володіння особою необхідними для якісного виконання службових обов'язків знаннями і досвідом, а не на представлені нею диплом, свідоцтво або сертифікат, вважаємо за доцільне рекомендувати узаконити всі названі вище види освіти через їх інтеграцію в національну систему кваліфікацій, як окремого виду постформальної професійної освіти, яка стане невід'ємною частиною навчання людських ресурсів української економіки протягом всього життя.

Адже демографічна ситуація як в Україні, так і в нафтогазовій галузі потребує більш повнішого залучення дорослого населення до освітніх процесів з перенавчання і здобуття нових професій та кваліфікацій. Тим більше, що оприлюднена в дослідженні [32, с. 9] інформація щодо того, що в «... в країні мали і мають місце суттєві стратегічні прорахунки у визначенні змісту та основних напрямів освітньої політики на різних рівнях управління освітньою системою», приходимо до розуміння того, що наявне падіння якості освіти покоління молодих фахівців, може і повинно бути динамічно компенсоване шляхом оволодіння уже функціонуючими в національному господарстві фахівцями новими знаннями та вміннями через надання можливості задовольняти останнім свої освітні потреби не тільки за фахом, а й

за політичною, соціальною, культурною, економічною, екологічною, громадянською, гендерною та будь-якою іншою тематикою.

Саме в цьому контексті слід розглянути можливості удосконалення механізмів надання освітніх послуг шляхом використання навчальними закладами нових методів, методик і технологій навчання на всіх рівнях інтелектуалізаційного шляху особистості протягом її економічно активного життя, починаючи від оволодіння азами виживання і аж до високих мотивів самоактуалізації і самовираження особистості.

При цьому, відштовхуючись від ієрархічної структури взаємоводії в навчальному процесі системи МОН (представленої на рис. 1.6), вважаємо за доцільне дослідити можливості інноватизації взаємовідносин у системі освіти на всіх рівнях управлінських пар галузевих вертикалей «студент – держава» і «студент – галузь»:

- в рамках управлінської вертикалі ЗВО (студент – викладач, викладач – адміністратор);
- в рамках управлінської вертикалі системи МОН (керівництво ЗВО – керівництво системи МОН);
- в рамках управління взаємодією по горизонталі ЗВО/галузевий кластер ЗО – галузеве підприємство/НАК «Нафтогаз України» – система МОН/держава.

При цьому, кожна із приналежних до вертикалей і горизонталі управлінських пар повинна бути описана і проаналізована з позицій ідентифікації шляхів забезпечення взаємовигідного, раціонального і ефективного функціонування, коли ЗВО стануть повноправними суб'єктами ринкових стосунків і ринкової взаємодії з іншими учасниками вітчизняного ринку праці з тим, щоб на підставі отриманих результатів і рекомендацій визначити необхідні і достатні умови їх трансформації в ЗО-підприємства (суб'єкти підприємництва, корпорації, державно-приватні партнерства, приватні або корпоративні навчальні заклади, і т. п.).

Позиціонування ЗО в управлінській вертикалі системи МОН у спрощеному вигляді може бути представлена у вигляді ланцюжка з трьох рівнів управлінських пар послідованого підпорядкування (рисунок 2.3), а саме: суб'єкт управління (адміністратор – міністр, заступники, начальники департаментів і т. д.), об'єкт управління (керівництво ЗВО), яке одночасно виступає суб'єктом управління діяльністю ЗВО (ректор, проректор, директор, декан, завідувач кафедри) – об'єкт управління (викладач, науковий керівник, науковий консультант, тьютор, коуч, тренер і т. п.), який одночасно виступає суб'єктом реалізації навчального процесу для об'єкта споживання освітньої послуги (студент бакалаврату чи магістратури, слухач курсів, аспірант, докторант, здобувач тощо).

Організація відносин у ТУП₁ навчального типу «викладач – студент» і т. п. підлягає масштабному удосконаленню через використання інноваційних освітніх технологій за зразком обґрунтованих нами вище в Р.1.2 «суб'єкт-суб'єктних» стосунків, усвідомлення необхідності і доцільності використання яких у навчальному процесі уже існує у вітчизняному науковому та викладацькому середовищі [33, 34, 35, 36], однак вимагає інтенсифікації використання саме в сфері неперервного навчання дорослих саме в зв'язку з тим, що «...функціонування суб'єкт-суб'єктних відносин викладача і студентів детермінують успіх модернізації виховного процесу вищої школи, відкривають шлях до інновацій та змін, дозволяють формувати структурований синтез цінностей, смислів і норм буття» [35, с. 73].

Аналогічні зміни реординаційного характеру слід запроваджувати і в організації взаємодії складових ТУП₂ «викладач – адміністратор», що, на відміну від ТУП₁, ще не знайшло достатньо усвідомленого розуміння у значної частини адміністративного корпусу сучасних вітчизняних ЗВО, який продовжує користуватись субординаційними адміністративно-командними методами управління.

Підтвердженням доцільності таких змін можуть служити наведені у дисертаційному дослідженні психологічні проблеми організаційного

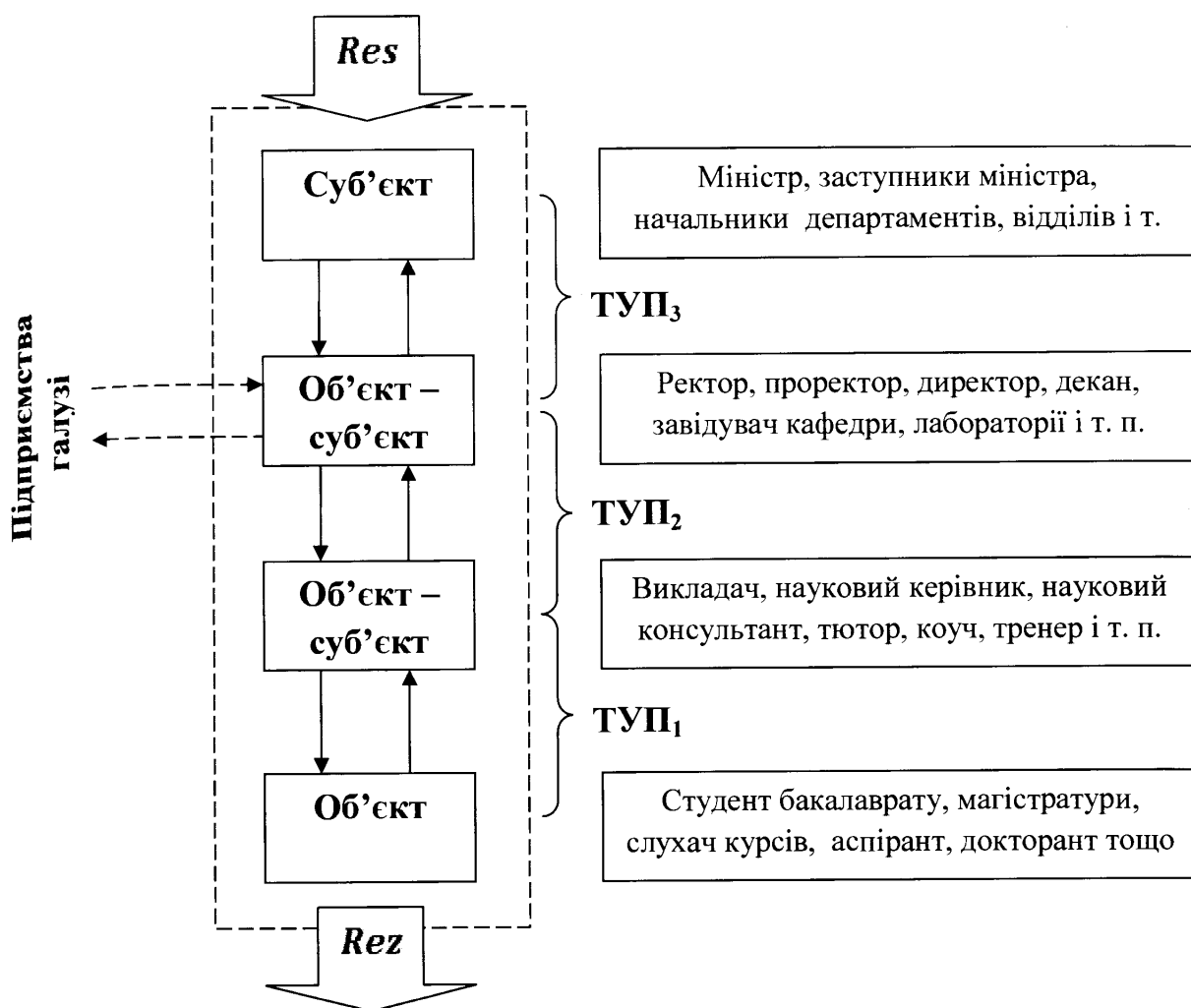


Рис. 2.3 Трирівневий ланцюжок типових управлінських пар управлінської вертикалі системи МОН України

Джерело: розроблено автором

середовища ЗВО [37] за результатами опитування викладачів низки українських ВНЗ, 51,7% яких в якості «найбільш ймовірної загрози» назвали конфлікти з керівництвом і тільки 16,6% визначили таку загрозу як «малоймовірну» [37, с. 72], а 86,7% прагнуть «створення сприятливих об'єктивних організаційно-управлінських умов праці» [37, с. 73], відчуваючи, скоріш за все, дефіцит останніх.

Таким чином, у повній відповідності із сформульованими в Р.1.2 рекомендаціями, очевидною умовою зростання ефективності функціонування всієї управлінської вертикалі системи МОН є заміна традиційних «суб'єкт-об'єктних» взаємовідносин в режимі управління-підпорядкування на

інноваційні «суб'єкт-суб'єктні» взаємовідносини в режимі співуправління-підпорядкування, що, в свою чергу, вимагає масштабного запровадження радикальних змін в діяльності системи та її персоналу на всіх ієрархічних рівнях.

Аналіз напрямів і тенденцій в теоретичних дослідженнях і практичних рекомендаціях щодо таких змін в діяльності ЗО Європейського Союзу, Великобританії, США та ін. дозволяє ідентифікувати ключові точки необхідних змін, які ми рангуємо за ступенем важливості таким чином:

- зміни суті і технологій лідерства в системі МОН на всіх рівнях взаємодії суб'єктів діяльності і, в першу чергу, на рівні ЗО;

- організаційний реінжиніринг ЗО в напрямку трансформації останніх у повноправних суб'єктів ринку за ідеологією підприємства (підприємницький університет);

- зміни навчальних технологій і лідерства на рівні студент–викладач.

Проблема впровадження у діяльність керівництва вітчизняних освітніх закладів сучасних моделей лідерства вперше у нашій країні було запропонована до розгляду у 2014 році в процесі Міжнародної науково-практичної конференції «Університет і лідерство» [38]. Однак, ця тема продовжує і сьогодні залишатися недостатньо дослідженою і, що особливо важливо, далекою від практичного впровадження.

В цьому контексті слід зауважити, що тематика лідерства університетів і лідерства в університетах є предметом активних досліджень багатьох зарубіжних науковців (головним чином Австралії, Великобританії і США, країн ЄС) протягом кількох останніх десятиліть [39]. До публікацій, які представляють інтерес з позицій нашого дослідження і практично започаткували критику «посилення менеджериалізму» (increased managerialism) у вищій школі, яке, на думку авторів, суперечить суті колегіальної моделі управління (collegial cybernetic model), слід віднести опубліковану ще у 1992 році роботу Р. Мідлгорста і Л. Елтона [40], а також

роботу Дж. Хармана (G. Harman) [41], яка ставить під сумнів можливості успішного суміщення наукової та адміністративної роботи.

Наголошуючи на тому, що в традиційних університетах на керівні посади, як правило, висувають осіб за т. зв. «академічну доблесть» (academic prowess), тобто результативність їх наукових досліджень, автори Дж. Йелдер і Е. Кодлінг підкреслюють, що кращі науковці не завжди можуть добре виконувати розпорядчі функції менеджменту і пропонують модель лідерства, що об'єднує обов'язки академічного лідерства і операційного менеджменту у їх симбіотичному єднанні, що на їх думку найбільше відповідає потребам як вищої освіти, так і технічної професійної освіти в умовах ринкової конкуренції [42].

Авторським колективом у складі С. Джонс, Ж. Лефо, М. Харві і К. Райленд запропонована необхідна для сучасної вищої освіти нова модель «дистрибутивного лідерства» як «спільної основи для вчених, керівників і професіоналів в галузі вищої освіти» [43].

В зв'язку з тим, що лідерство і менеджмент в університетах традиційно пов'язують винтково з виконанням функцій «старших управлінських ролей» (senior managerial roles) проректорів, деканів, керівників відділів і т. п. [44], на думку проф. Б. Макфарлейна недоцільно диференціювати університетських лідерів на лідерів-адміністраторів і лідерів-інтелектуалів [45], що може призвести до керівництва університетами «парапрофесіоналів» в той час, як в основі університетів повинно лежати «інтелектуальне лідерство» кращих науковців [46].

В роботі [46], яка датується 2015 р. проф. Л. Стефані говорить, що лідерство в сфері вищої освіти, залишаючись ще недостатньо вивченим, перебуває на першому плані в сучасній дослідницькій літературі щодо адаптації до викликів XXI століття через пошук і обґрунтування можливостей поєднання вміння управляти з вміннями навчати і викладати [47, с. 2161].

Таким чином, необхідність радикальних змін в управлінні вітчизняних ЗВО через освоєння їх керівним корпусом моделей лідерства епохи економіки

Знань не викликає сумніву. Адже в системі МОН лідери-інтелектуали знаходяться на всіх рівнях вертикалі «суб'єкт-об'єктної» співпраці (рис. 2.3), яка, в результаті оволодіння ними сучасними моделями лідерства, повинна трансформуватись в «суб'єкт-суб'єктну» або іншими словами в «колегіальне», «спільне», «дистрибутивне», «інтерактивне» і т. п. управління.

Для прикладу, модель лідерства, орієнтована на вимоги і потреби епохи знаннєвої економіки та інтенсифікацію використання інтелектуальних ресурсів персоналу, була запропонована вітчизняними авторами в роботі [48]. На думку її авторів, така модель дає можливість лідеру ефективно використовувати свій власний інтелектта інтелект своїх підлеглих для отримання кращих результатів спільної діяльності, що максимальним чином відповідає вимогам і потребам нової, інтелектуальної економіки.

Як нами уже було продемонстровано в розділі 1.3, умови функціонування вітчизняних ЗО в середовищі суб'єктів ринкової економіки є обмеженими певними державними регулюваннями, які не дають можливості їх повноправної участі в ринкових процесах надання освітніх і наукових послуг з отриманням справедливої компенсації понесених для цього витрат.

Світовий досвід концептуалізації створення і успішного управління університетами, в діяльності яких присутні ознаки підприємництва був вмотивований «зростаючим дисбалансом між вимогами до університетів і їх здатністю задовільнити їх, залишаючись у своїй традиційній формі» [49, с. 10]. Цей «дисбаланс», на думку автора – проф. Б. Р. Кларка, є особливо характерним для підпорядкованих національним міністерствам державних університетів і спричинений недофінансуванням та закостенілістю внутрішніх структур, створених за минулі часи.

Намагання ліквідувати цей дисбаланс в масштабі національних систем освіти шляхом зменшення регуляторних втручань держави, децентралізації регулювань, розширення свобод і поглиблення автономії університетів привело до виникнення університетів нового типу, в яких прямі втручання

держави замінено механізмами конкурентоспроможності, диверсифікації ресурсів, орієнтації на потреби клієнтів, соціальної відповідальності тощо.

Починаючи з кінця 80-х років минулого століття досвід успішного управління трансформаціями освітньої і наукової діяльності університетів у напрямку підприємництва було здобуто і узагальнено у Великобританії [50] і США [51, 52, 53, 54], а на зламі 2000-х у Швеції [55], Іспанії [56], Польщі [57, 58, 59, 60, 61] і, навіть, у Російській Федерації [62]. Впровадження концепції підприємництва університетів зустрічалося з опором, який доводилось долати «ламаючи структурні бар'єри інноваціям» [56] шляхом «зміни управління і менеджменту» [58] методами «креативного руйнування університету» [61] та ін.

Не дивлячись на те, що в Україні навчальні заклади системи МОН активно використовують можливості отримання додаткових доходів від освітньої, наукової, консультативної і, навіть, виробничої діяльності, концепція підприємницьких університетів ще не отримала адекватного ринковим викликам законодавчого і організаційного забезпечення із сторони держави. Проблема ж переходу керівного корпусу ЗО на управління їх діяльністю в режимі суб'єктів ринку освітніх і наукових послуг на правах підприємств тільки починає розглядатись вітчизняними науковцями в якості можливої альтернативи існуючому стану.

При цьому, контент-аналіз результатів досліджень вітчизняних вчених за вказаним напрямком останніх років [63, 64, 65, 66, 67] дає підстави стверджувати існування до останнього часу багатьох неврегульованих вітчизняним законодавством проблемних питань, які, на нашу думку, можуть бути узагальненими наступним чином:

- визначення ЗО, як повноправного економічного агента;
- детермінація переліку освітніх, наукових і консалтингових послуг, які є предметами ринкової пропозиції;
- детермінація понять суб'єкт надання і суб'єкт споживання цього переліку послуг;

- умови взаємодії множини суб'єктів надання (ЗВО та ЗО) і споживання (клієнтів) в межах ринку пропозицій і потреб;
- наявність інформаційної асиметрії щодо ринкових пропозицій ЗО, переліку, якості, престижності і т. п.;
- обмеженість можливостей впливу споживачів освітніх послуг на їх зміст і якість в зв'язку з триваючою монополізацією державою визначення змісту навчальних планів, структури навчального навантаження, форм навчання тощо;
- масовість характеру освітніх послуг ЗО, якою обмежуються можливості їх пристосування до потреб індивідуальних споживачів;
- наявність жорстких державних і відомчих регулювань та контролю, які обмежують фінансову свободу керівництва навчальних закладів навіть щодо самостійно зароблених коштів тощо.

Окрім цього переліку, існуючі на даний час у науковому середовищі позиції щодо двоякості природи діяльності вітчизняних ЗО, які частково фінансуються суспільством з державного бюджету, а частково з власних (позабюджетних) коштів за надані суспільству послуги, обумовлюють той факт, що вони, на цілком виправдану думку авторів монографії [67, с. 2] є тільки «...порівняно самостійним економічним агентом». Тобто, квазіринковість їх стосунків з іншими економічними агентами вітчизняного ринку не гарантує їм досягнення т. зв. Екосесенту (economic security of enterprise), а більшість досліджень з цього напрямку [67, 68, 69, 70] не дають, на жаль, відповіді на питання і рекомендацій щодо необхідних управлінських заходів для досягнення цього стану.

Загальний же висновок більшості вітчизняних авторів полягає в закликах до пошуку такої економічної моделі діяльності ЗО, яка «...зовсім не є тотожною моделі економічної корпорації» в зв'язку з тим, що перехід на таку модель «...призведе до суттєвих суспільних втрат (їх не завжди можна виміряти за допомогою вартісних показників) – до руйнування національних цінностей, втрати незамінних форм національної культури, дефекту світогляду

кількох поколінь» [67, с. 28], причиною чого Т. Боголіб вважає «комерціалізацію» і «зміну природи» вищої освіти [65].

Загалом можна констатувати, що сприйняття ЗО в якості повноправного економічного агента в Україні продовжує залишатися незвичним, дискусії з економізації їх функціонування тривають, а діюча управлінська парадигма ще не включає термінів «госпрозрахунковий», «самодостатній» чи «підприємницький університет».

Проте, проф. Щець Д. Є. цілком слушно вважає, що в Україні уже «...виникає управлінська необхідність інтегрування ринкових і неринкових механізмів відтворення освітніх послуг» і, що саме «Обмеженість ресурсів і дефіцитний державний бюджет української економіки обумовлюють необхідність пошуку нових форм, які мають здійснюватися за кількома напрямками, ...» [64, с. 29], », автор роботи [71] пропонує «... оптимізувати традиційні суспільні інститути (класичне навчання і виховання), розвивати випереджаючі освітні заклади нового типу (альтернативне навчання), ...», а авторами робіт [72, с. 4] і [73] доведено доцільність таких змін через «диверсифікацію» організаційно-економічних форм діяльності вітчизняних університетів за такими напрямками:

- функціональний – запровадження інноваційної, консалтингової, підприємницької та комерційної видів діяльності;
- організаційний – формування дослідницьких і корпоративних університетів, створення центрів, інститутів, коледжів та відділень;
- продуктивний – генерування і пропозиція нових освітніх, науково-дослідницьких, програмних, консалтингових, проектних, інноваційних послуг і продуктів інтелектуальної власності;
- географічний – трансфер освітніх стандартів, навчальних програм, освітніх методик, професорсько-викладацького корпусу, науково-дослідницьких технологій тощо.

Однак, незважаючи на усвідомлення необхідності змін та існування обґрунтованих рекомендацій щодо необхідних змін, динаміка останніх у

вітчизняній вищій школі залишається незадовільною. Адже аналіз, оцінка і узагальнені проблеми стану системи вищої освіти в Україні, виконані в роботі д-ра А. Осіп'яна «Трансформування управління університетами в Україні: колегіальність, бюрократія і політичні інститути» дозволяє останньому однозначно констатувати в заключній фразі, що «Вища освіта в Україні є далекою від досягнення свого стійкого стану» [74, с. 43], не дивлячись на здійснення певних кроків з децентралізації, фінансової і господарської автономії. При цьому, дослідником зауважено, що «Український уряд перетворює централізовану систему в множину незалежних ринково конкуруючих підприємств вільного плавання», проте він же «... не хоче втрачати свій контроль над університетами» [74, с. 42].

В контексті нашого дослідження слід також виділити думку цього автора про те, що саме «Організаційні форми управління університетами ... можуть бути найбільш важливими для своєчасного та адекватного реагування як на зовнішні впливи зі сторони центрального уряду та ринкового оточення, так і на внутрішні, включаючи відділи і дирекції об'єднань» [74, с. 42].

Таким чином, не виникає сумніву, що розвиток нових організаційних форм, спрямованих на вирішення перелічених нами вище неврегульованих проблемних питань участі ЗО у функціонуванні відповідних сегментів вітчизняного «ринку послуг вищої освіти» [75], може бути реалізованим тільки за умов:

- переорієнтації управлінського корпусу ЗО на нові технології лідерства та «колегіальне», «спільне», «патисипативне», «дистрибутивне», «інтерактивне», тобто «суб'єкт-суб'єктне» управління;

- врахування світового досвіду управління функціонуванням суб'єктів вищої освіти для трансформування організаційних структур вітчизняних ЗО на основі «інтеграції ринкових і неринкових механізмів» і «нових форм» у всіх напрямках їх діяльності [64, с. 29] в умовах ринку.

Важливою і очевидно необхідною умовою переходу вітчизняних ЗО на ринкові стосунки із споживачами послуг залишається їх конкурентоздатність,

основою якої виступають інтелектуальний ресурс і потенціал їх професорсько-викладацького складу, а також генеровані і додані згідно з (1.7) і (1.8) корисні для суспільства нові інтелектуальні продукти, нові знання і нові (додані) вартості людського та інтелектуального капіталів.

Цілком очевидно, що для забезпечення цього результату у всіх видах навчання слід використовувати не просто найбільш сучасні технології неперервного розвитку людських ресурсів, а ті з них, які відповідають концепції взаємодії «суб'єкт – суб'єкт».

Саме тому, обґрунтована вище необхідність переходу до «суб'єкт-суб'єктних» стосунків між всіма категоріями типової навчальної пари «учень – учитель» у всіх можливих для ЗО варіантах «студент – викладач», «слухач – викладач», «стажист – керівник стажування», «аспірант – науковий керівник», «докторант – науковий консультант» тощо вимагає змін у взаємостосунках і поведінці обох сторін. При цьому, однак, домінантна роль залишатиметься за знаннями, досвідом і авторитетом учителя (провідника, ментора, тьютора, коуча, тренера тощо), в зв'язку з чим пріоритетні зміни у технологіях навчання, неперервного навчання і розвитку людських ресурсів (в т. ч. підприємств) повинні відбуватися в напрямку пошуку, ідентифікації і масштабного використання нових методів, технологій та інструментів навчання, а не адаптаційних заходів косметично-організаційного характеру за умов збереження відносин «суб'єкт – об'єкт».

З цих позицій головною проблемою сьогодення за визначенням авторів вітчизняного посібника «Сучасні технології навчання у вищій школі» є той факт, що «Значна частина викладачів відчуває недостатність психолого-педагогічної підготовки, більше турбується про виконання навчальних планів, а ніж про особисті й життєві плани студентів, не здатна впливати на їх особистісний і професійний розвиток засобами інноваційних технологій та освітнього середовища» [76, с. 5].

Звідси очевидно, що діючому керівництву і професорсько-викладацькому складу українських ЗО сьогодні необхідна нова парадигма управління і нові

технології реалізації неперервного навчання і розвитку людських ресурсів, в основі якої мають лежати уже названий вище режим взаємодії пари лідер-лідирований на засадах спільного прийняття важливих рішень (синархія-співуправління), спільного мислення над вирішенням проблем (сінтелектика – кумулятивне мислення)) і спільного отримання нових знань – інтелектуальних продуктів, генерованих або лідером (викладачем), або парою лідер-лідирований як результат «синергічної» взаємодії складових елементів.

Аналіз досить різноманітної палітри сучасних технологій розвитку людських ресурсів підприємств свідчить, що дана тематика прискіпливо досліджується уже понад половини століття багатьма зарубіжними вченими. Це, для прикладу, такі роботи як [77] (1964 р.), [78] (1986 р.), [79] (2001 р.), [80] (2008 р.) і т. п.. Проте, предметом дослідження вітчизняних науковців подібна тематика стала, головним чином, тільки на зламі ХХ і ХХІ століть. Результати цих досліджень опубліковані у вигляді монографій [81, 82, 83, 84], дисертацій [85, 86, 87] і багатьох статей [88, 89, 90, 91, 92, 93].

Однак, увагу привертає той факт, що більшість досліджень вітчизняних авторів спрямовані на поглиблене вивчення теорії і практики розвитку людських ресурсів в глобальних, загальнодержавних, галузевих і регіональних масштабах. У той же час, пошук інноваційних управлінсько-організаційних і фінансово-економічних рішень та рекомендацій з інноватизації процесів неперервного розвитку людських ресурсів на рівні ЗО системи МОН з використанням нестереотипних освітніх технологій, а тим більше, в умовах різноманітних аспектів їх функціонування в ринковому середовищі як повноправних суб'єктів не отримав необхідної і достатньої уваги.

Тому, не ставлячи перед собою завдання всеосяжного порівняльного аналізу та оцінки ефективності існуючих технологій навчання і неперервного розвитку людських ресурсів, звизимо його до виявлення з існуючої множини саме таких, які, на нашу думку, є найбільш адекватними для реалізації вимог «суб'єкт – об'єктної» взаємодії учасників цього процесу.

В якості критеріїв ідентифікації таких технологій серед множини відомих слід, на нашу думку, обрати ті, в яких присутній потенціал реалізації режимів інтерактивності і партнерства, синархії, сінтелектики і синергізму.

Слід відразу зауважити, що інтерактивність і партнерство є фундаментом реалізації будь-якого процесу (в т. ч. і навчально-розвиткового) суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Автор посібника [94, с. 37] також вказує, що «Інтерактивне навчання дорослих визначаємо як такий спосіб організації їх навчально-пізнавальної діяльності, що здійснюється з урахуванням інтересів і запитів, життєвого і професійного досвіду учня-дорослого у формах партнерської взаємодії всіх суб'єктів навчального процесу». При цьому, описи сучасних методів інтерактивного навчання дорослих на основі поширених зарубіжних зразків детально наведено автором посібника [95, с. 81-96], а авторами статті з адаптації зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу [96, с. 645] обґрунтовані рекомендації щодо ефективного використання з цією метою розвиткового інструментарію (тренінг, коучинг, менторінг, баддінг тощо).

Щодо використання в цих методах та інструментах неперервного навчання і розвитку таких критеріїв як синархія, сінтелектика і синергізм, то вважаємо за необхідне підкреслити, що в науковій літературі управлінського і освітнього спрямування останні тільки почали з'являтися в різних варіантах.

Так, автором статті у 2010 році [97] зроблено спробу розглянути принцип синархії і його вплив на процеси формування особистості студента.

Оригінальний підхід до трактування «синергії мотивації учіння» як основи створення простору «...міжособистісної взаємодії, що забезпечує моральну підтримку, підґрунтя для формування самоповаги, самоінтересу, самоприйняття, саморозуміння та самовпевненості; забезпечуються можливості активного включення в професійну діяльність та розвитку в ній професійно важливих якостей і цінностей особистості» було у 2012 році запропоновано автором статті [98]. В роботі [99] 2012 року автор розглянув потенціал «навчального синергізму» і «управлінського синергізму» як

важливих складових «навчання, обміну досвідом» і «ефективного розміщення кадрів», а у статті [100, с. 83] того ж таки 2012 року нею доведено, що «Основними факторами трудового (кадрового) синергізму є: чисельність працівників, стаж роботи, соціальні характеристики індивіда, моделі, методи та стилі управління, заробітна плата, витрати на виробництво, обсяг реалізації продукції». Тільки у 2016 році автором роботи [101] проф. Куліненко Л. Б. було розглянуто «... синергетичний підхід до навчання і його активізації».

Щодо критерію «сінтелектика», то останній вперше для означення напрямку розвитку персоналу було вжито у 2011 році в роботі [102], яка стала основою уже названого раніше дисертаційного дослідження «Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики» [103].

Звернемо увагу на той факт, що терміни «синархія», «синергія» і «сінтелектика» в контексті навчання і розвитку людських ресурсів підприємств до останнього часу розглядались вітчизняними дослідниками винятково як окремі складові цих процесів.

В зв'язку з цим, звернувшись до потенціалу інтелектуального лідерства як основи «колегіального», «партнерського», «спільного», «інтерактивного» процесу навчання і розвитку, яке за своїм змістом залишається управлінням в режимі «суб'єкт-суб'єкт» взаємостосунками між вчителем (викладачем, керівником, консультантом, наставником, коучем, тренером, ментором, тьютором і т. д.) та учнем (студентом, слухачем, аспірантом, докторантом, менторі, протеджі, товаришем, тінню та ін.), вкажемо на доцільність комплексного і погодженого використання феноменів «синархія», «сінтелектика» і «синергія» в процесах взаємодії учасників ТУП₁.

В цьому контексті необхідно усвідомити, що основою інноваційних рішень наповнення ринку послугами з навчання і розвитку навчальними закладами людських ресурсів підприємств слід вважати використання тих добре відомих методів та інструментів, які забезпечують взаємостосунки між учасниками ТУП₁ виключно в режимі «суб'єкт – суб'єкт».

Проаналізувавши зміст узагальнених в дослідженнях [103; 96, с. 645; 104, с. 196] перелічених навчальних методів та інструментів, можна дійти до висновку про можливість пріоритетно рекомендувати для використання в навчально-розвиткових процесах таких незаперечно «партнерських», «товариських» і т. п. стосунків, в яких відсутні визначення «старший – молодший», «наставник – підопічний», «досвідчений – недосвідчений» і т.п.

До категорії таких методів та інструментів можна, в першу чергу, віднести групу таких навчально-розвиткових інструментів, як:

- Buddying (від англ. Buddy – приятель) – приятельські, партнерські взаємовідносини, підтримка, допомога і захист однієї людини іншою з метою досягнення результатів і цілей через передачу один одному навчаючої та розвиваючої інформації, забезпечення об'єктивного і достовірного зворотного зв'язку при виконанні завдань і освоєнні нових навичок з виконання поточних професійних обов'язків за рівних прав учасників [105, 106];

- Coaching (від англ. Coach – тренер, наставник) мистецтво сприяння підвищенню результативності, навчання і розвитку однієї людини внаслідок реалізації програм коучінгу іншою – більш досвідченою і кваліфікованою [107, 108];

- Doing by learning або learning by doing (від англ. робити в процесі навчання або навчатися в процесі роботи) – метод навчання в якому суміщаються реальна робота з освоєнням необхідних для її виконання знань і навиків [109, 110];

- Mentoring (від англ. Mentor – наставник) метод навчання і розвитку однією людиною іншої, при якому більш досвідчена особа (mentor) ділиться власними знаннями і досвідом із підопічним (mentee, protégée) протягом певного часу, допомагаючи йому набути необхідну професійну компетенцію [111, 112];

- Shadowing (від англ. Shadow – тінь) – розвиток за постійної присутності, слідування, спостереження, спілкування і співдіяльності з особою, яка

виступає прикладом для наслідування в процесі освоєння нових професійних навиків і кваліфікацій [113, 114];

- Stretching (від англ. Stretch – розтяжка) – надання однією особою, яка координує процес, іншій можливості підвищення професійного рівня шляхом делегування нових завдань, які виходять за межі безпосередніх обов'язків і вмінь, та сприяння їх успішному вирішенню [115, 116];

- Tutoring – англ., супровід і підтримка тьютором (tutor) індивідуальної навчальної програми підопічного з врахуванням його особистості, життя і поведінки, основною метою яких є установка на його самоосвітню діяльність, надання інформаційної і психологічної підтримки, орієнтування на дослідницьку діяльність шляхом консультування [117, 118].

Слід зауважити, що деякими авторами і школами пропонуються і змішані інструменти. Це, для прикладу, менторінг-тьюторінг [119] або менторінг-баддінг [120] і т. п.

З коротких характеристик цих інструментів розвитку стає зрозумілим, що їх всіх, тією чи іншою мірою об'єднує зразок взаємовідносин, який враховує і партнерство, і рівноправність, і сприяння учасників один одному в освоєнні нових знань, досвіду й методів роботи, спільного отримання певних результатів та досягнення успіху.

Можливість перенесення такого режиму співпраці на всі інші відомі методи навчання і розвитку людських ресурсів є масштабною і багатоаспектною науково-методичною проблемою з багатьма завданнями, які не є предметом цього дослідження. Однак, незаперечним вважається, що перехід до суб'єкт-суб'єктних стосунків повинен стати результатом розробки і впровадження програм організаційних, лідерських і технологічних змін у діяльності ЗО, які з прийняттям 13 березня 2016 року останньої чинної редакції Закону України «Про вищу освіту» [121] отримали достатньо вагоме юридичне забезпечення своїх прав, автономності, самоврядування, академічних свобод і академічної мобільності, які є достатньо вагомими і впливовими чинниками для започаткування таких змін.

Адже, згідно цієї редакції Закону [121], ЗВО – це «...окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей».

Однак, за існуючих сьогодні умов діяльності ЗО та діючого організаційно-економічного механізму їх взаємодії з підприємствами і державою є характерними «...низький рівень фінансування для погашення витрат і розвитку вищих навчальних закладів, неможливість самостійного отримання додаткових доходів, нестабільність у формуванні як держзамовлення фахівців, так і пропорційності фінансування витрат на їх підготовку...», що «...ставить розвиток системи вищої освіти під загрозу занепаду» [122].

Одночасно слід зауважити і присутність в системі МОН такого чинника, як опір змінам, свідченням чого є слова міністра освіти України Л. Гриневич, оприлюднені агентством УНІАН про те, що «Є й опір академічного середовища вимогам нового Закону «Про вищу освіту»: не всі українські викладачі готові працювати в конкурентному освітньому полі, змагаючись за вибір студентами своїх курсів» [123].

Таким чином, слід констатувати, що ефективний ринковий організаційно-економічний механізм прямої і результативної співпраці ЗО системи МОН із підприємствами – споживачами освітніх і наукових послуг – на сьогодні відсутній, що робить доцільним дослідження можливостей теоретичного обґрунтування можливостей і напрямів його практичного перепроєктування, експериментального впровадження і апробації хоча б окремих удосконалених елементів з метою верифікації гіпотетичних припущень щодо його ефективності і корисності для ЗО, системи МОН і українського суспільства в цілому.

2.2 Організаційно-економічний реінжиніринг механізму функціонування закладу освіти в ринкових умовах

Відома технологія реінжинірингу бізнес-процесів, з використанням якої здійснюють радикальні зміни в діяльності організаційних утворень в умовах адаптації останніх до вимог і потреб їх ринкового оточення, знайшла своїх adeptів і у вищій школі України. Ще у 2002 р. проф. Андрієнко В. М. використав технологію реінжинірингу для удосконалення управління специфічними бізнес-процесами ЗО, розробив концептуальну модель і сформулював цілі [124], а у 2002 р. ним була захищена робота, в якій були розроблені моделі реінжинірингу системи управління і фінансового менеджменту, реструктуризації ЗО на центри відповідальності, розрахунку собівартості підготовки фахівців, відрахувань у загальний фонд кожним центром відповідальності тощо [125]. У 2007 р. проф. Т. М. Боголіб – керівник наукової школи фінансового забезпечення розвитку освіти і науки – також наголошувала на необхідності звернення до реінжинірингу бізнес-процесів в освітніх організаціях [126]. Проте, радикальних змін з використанням цієї технології ні в системі МОН загалом, ні на рівні ЗО до останнього часу не відбувалось, не дивлячись на існуючі пропозиції і рекомендації [127, 128, 129].

Слід зауважити, що реінжиніринг організаційно-економічного механізму співпраці ЗО з підприємствами є неможливим без пріоритетного і адекватного реінжинірингу процесів і механізмів управління і функціонування самих ЗО з переорієнтацією останніх на потреби ринку, що і було запропоновано в [124, 125, 126]. Однак, на той час організаційно-економічний механізм функціонування ЗВО залишався значною мірою розпорядницько-розподільчим і питання його переорієнтування на засади ринкового господарювання не стояло так гостро, як сьогодні.

Використання поняття «організаційно-економічний механізм управління підприємством» широко розповсюджене в економічній літературі і традиційно використовується в процесах дослідження можливостей і пошуку шляхів

удосконалення управління функціонуванням та оцінювання ефективності підприємств у ринковому оточенні.

Про це свідчать десятки дисертацій і сотні статей на тему удосконалення організаційно-економічних механізмів управління підприємствами самих різних сфер діяльності, форм власності і галузей національного господарства, які, не будучи предметом нашого дослідження, надають, тим не менше, можливість аналізу організаційно-економічного механізму діяльності ЗО з позицій, аналогічних окремим утворенням і системним структурам підприємницького характеру функціонування – підприємствам.

При цьому слід зауважити, що, окрім зрозумілої концентрації уваги на різних підприємствах, значна кількість публікацій вітчизняних авторів присвячена різноманітним аспектам та спрямована на удосконалення організаційно-економічних механізмів функціонування саме ЗО, починаючи від загальних проблем державного управління вищою освітою в Україні та її трансформування (рівень ТУП₃) [130, 131, 132, 133, 134, 135, 136], продовжуючи проблемами цих механізмів в управлінні ЗВО (рівень ТУП₂) [137, 138, 139, 140, 141], а також такими специфічними аспектами їх запровадження в безпосередню діяльність ЗО (рівень ТУП₁), як «підвищення конкурентоспроможності випускників» [142], «фінансування діяльності» [143, 144, 145, 146], «інноваційної діяльності» [147, 148], «маркетингової діяльності» [149], «управління інтелектуальною власністю» [150, 151], «впровадження дистанційної освіти» [152] «інформатизації освіти» [153], «забезпечення якості підготовки» [154] і т. п.

Звернемо увагу на той факт, що всі перераховані вище аспекти діяльності ЗВО стосуються організаційно-економічних механізмів управління реалізацією винятково окремих видів їх функціональної активності, відповідальними за які є окремі підрозділи і служби, керівники і виконавці.

При цьому слід розуміти, що позитивне вирішення одного аспекту діяльності ЗО (для прикладу, «інформатизація» всіх без виключення процесів) не гарантує від провалу у іншій (для прикладу, генерування нових

інтелектуальних продуктів). Тобто, частковий успіх окремого підрозділу не забезпечує досягнення загального позитивного результату для всього ЗВО, що вимагає виконання аналізу і розробки рекомендацій щодо реінжинірингу загального організаційно-економічного механізму діяльності ЗВО на основі запропонованих для цього в розділі 1.4 коефіцієнтів трансформації ресурсів у результат як системою (1.7), так і її окремою підсистемою (1.8).

Адже загальний результат діяльності ЗВО $\sum Rez$ в першому наближенні можна вважати простою сумою результатів його підрозділів, служб, факультетів, кафедр, викладачів і студентів, вклад кожного з яких є результатом належного функціонування окремого організаційно-економічного механізму, тобто

$$\sum Rez = Rez_1 + Rez_2 + \dots + Rez_i + \dots + Rez_N \quad (2.1)$$

або у вартісному виразі

$$\sum W_{Rez} = W_{Rez1} + W_{Rez2} + \dots + W_{Rezi} + \dots + W_{RezN}, \quad (2.2)$$

де N – кількість структурних підрозділів ЗВО, діяльністю яких генерується дохідна частина його бюджету (державне фінансування підготовки фахівців і наукових досліджень, надання платних освітніх, науково-дослідних, консультаційних та ін. послуг на замовлення юридичних і фізичних осіб, отримання грантів на проведення навчальних проєктів і наукових досліджень, пожертви від юридичних і фізичних осіб тощо).

Що ж до організаційно-економічного механізму, метою якого є загальний ринковий успіх ЗВО у вигляді сумарного результату Rez або його вартості W_{Rez} , отриманих від усіх видів активності на ринку навчальних, наукових і консультаційних послуг як соціально-економічної системи, яка згідно виразу (1.8) повинна перевищувати вартість усіх витрачених в процесі діяльності ресурсів W_{Res} , то у такому контексті функції ЗВО і його структурних підрозділів були досить вдало інтерпретованими в роботі [155]. Автором цієї роботи була запропонована (хоча і не нова для світового досвіду, однак цілком інноваційна для умов України) концепція «... управління ЗВО як суб'єктом

ринку освітніх послуг». При цьому, і управління, і функціонування ЗВО запропоновано здійснювати на основі комплексу споживчоорієнтованого, системного, процесного і підприємницького підходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів в освітніх послугах.

В цьому контексті слід звернути увагу на той факт, що в наведеному вище переліку уже досліджених аспектів використання організаційно-економічних механізмів, які рекомендують до впровадження чи удосконалення на рівні ТУП₁ [129-154], відсутній, для прикладу, такий вид необхідної діяльності як fundraising – збір, залучення, мобілізація коштів для забезпечення реалізації певних проектів, ідей, програм і т. п., а також багато інших можливих видів діяльності, необхідних для успішного функціонування і розвитку ЗО.

Однак, запропонована в [155] «Концептуально-теоретична модель управління ЗВО як суб'єктом ринку послуг», залишає стосунки на рівні ТУП₁ між «керівними ланками управління» і всіма «процесами та елементами системи ЗВО» незмінними, тобто «суб'єкт-об'єкними»

Тому, інтерпретацію освітніх процесів в якості т. зв. виробничих бізнес-процесів слід, на нашу думку, шляхом переорієнтації діяльності ЗВО на вказані автором роботи [155] орієнтири шляхом перепроєктування (реінжинірингу) і структури, і процесів, і процедур за таким переліком об'єктів:

- організаційна структура;
- навчальний процес, диференційований за видами і споживачами;
- методи і форми навчання і неперервного розвитку людських ресурсів;
- науковий процес, диференційований за видами і споживачами;
- методи і форми проведення досліджень, виконання дослідно-конструкторських і технологічних розробок, надання наукових послуг, консультацій і т. п.;
- забезпечувальний процес основних бізнес-процесів ЗВО відповідними підрозділами і службами;

- методи і форми забезпечувальної діяльності відповідних підрозділів і служб ЗВО;

- людські ресурси (персонал) ЗО – кадрове наповнення всіх процесів, структурних підрозділів і служб організаційної структури;

- менталітет, переконання, корпоративні цінності і поведінка персоналу основних і забезпечувальних бізнес-процесів.

Саме на останньому об'єкті реінжинірингу слід сфокусувати особливу увагу через те, що автори більшості попередніх досліджень щодо удосконалення організаційно-економічних механізмів упускали з поля зору процеси реалізації останніх їх обов'язковою складовою – людськими ресурсами диференційованими за категоріями керівників і виконавців. В цьому випадку реінжиніринг основних бізнес-процесів ЗВО перетворюється із рутинного переформатування його організаційної структури на створення принципово нової, сучасної системи реінжинірингу менталітету і рольової поведінки людських ресурсів бізнес-процесів організації, яка займається підприємницькою діяльністю.

Саме врахування людського чинника в процесі реінжинірингу має не менш, а у контексті нашого дослідження і більш значиму роль, ніж структурного і технологічного. Адже пост-реінжиніринговий успіх значною мірою залежить від кожної залученої в основні процеси ЗО особи, починаючи з керівників, продовжуючи викладачами і науковцями та закінчуючи споживачами послуг, оскільки результативність і ефективність бізнес-процесів пріоритетно залежать від позиції, відношення і лояльності тих, хто їх реалізує, а не від того, наскільки якісно вони спроектовані чи забезпечені технологічно.

В зв'язку з цим, звернемо увагу на появу в багатьох дослідженнях процесів життеустрою соціально-економічних систем припущень і рекомендацій щодо доцільності змін у психології, свідомості, ментальності і т. п. носіїв інтелекту – людських ресурсів тієї чи іншої системи.

Для прикладу, у 2008 році проф. Богиня Д. П. стверджувала про необхідність врахування в процесі розвитку людських ресурсів «особливостей

і джерел національного трудового менталітету» [156], у 2012 році Даріо С. Соммер в книзі «Космічна валюта – найвище багатство» вказав на необхідність використання для активізації таланту і здібностей людини процедури «...ментального «реінжинірингу» [...] шляхом особистого розвитку» [157, с.7], у 2013 році в статті Коваленко Т. В. доведена необхідність «інтелектуалізації бізнес-процесів» з врахуванням «особливостей трудового менталітету працівників» [158], а у 2016 році у вітчизняних електронних ЗМІ з'явилась рекомендація проф. П. Шеремета «Україні потрібен соціальний реінжиніринг» [159].

В зв'язку з цим цілком очевидно є необхідність використання в процесах і процедурах бізнес-орієнтованого реінжинірингу ЗО разом із доцільними структурними і процесними змінами т. зв. ментального реінжинірингу, орієнтованого на впровадження в практику управління (а не тільки викладання) суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин між складовими всіх типових управлінських пар на рівні ТУП₁.

Тому, не вдаючись до розгляду доцільних структурних і процесних змін, які багатьма науковцями уже належно обґрунтовані і рекомендовані до впровадження в наведеному вище переліку публікацій, а прийнявши за основу організаційної структури ЗО традиційну ієрархічну піраміду, здійснимо декомпозицію останньої за типовими субординаційно-функціональними ролями її кадрового наповнення з метою визначення умов, завдань і цілей проведення «ментального реінжинірингу», як основної умови необхідних змін в діяльності ЗО.

Тому, якщо за визначенням М. Хаммера і Дж. Чампі під реінжинірингом розуміють фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у показниках результативності, витрат, якості, рівня обслуговування та оперативності [160], то під ментальним реінжинірингом ми пропонуємо розуміти: забезпечення необхідних змін в менталітеті, свідомості і психології персоналу підприємства, адекватних радикальним змінам в основних бізнес-процесах, які

генеруються, обговорюються, оцінюються і впроваджуються за безпосередньої участі цього персоналу.

Адже, якщо нав'язати радикальні зміни в основних бізнес-процесах зверху і всупереч переконанням персоналу, який їх реалізує, радикальні зміни можуть не відбутися, а істотне поліпшення результатів функціонування не досягнуто.

На рисунку 2.4 представлено фрагмент управлінської вертикалі ЗО, в якій включені всі учасники процесу управління. Ці учасники на рисунку 2.3 представлені типовими управлінськими парами ТУП₂ і ТУП₁. Очевидно, що подібні вертикалі за всіма основними процесами ЗВО утворюють цілу ієрархічну піраміду управління за всіма функціональними напрямками діяльності.

Отже, суб'єкт управління ТУП₂ – ректор (директор) виступає керівником, який виконує функції управління щодо всіх процесів, які мають місце в структурі ЗО.

При цьому, суб'єктом управління ТУП₂, за відповідними процедурами, призначаються об'єкти своїх управлінських впливів:

- заступники (проректори) для забезпечення адміністративної вертикалі в частині основних і забезпечуючи бізнес-процесів;

- керівники процесних підрозділів (навчання, наука, забезпечення), призначаються на основні бізнес-процеси і реалізують функції управління такими підрозділами, як навчальні і науково-дослідні інститути (директор), факультети (декан), галузеві лабораторії (начальник) і т. п.

- керівники ресурсних підрозділів (навчання, наука, забезпечення), призначаються для реалізації функцій управління кафедрами (зав. кафедри), науковими лабораторіями (зав. лабораторією), центрами забезпечення і т. п.

- виконавці-оператори процесів – будь-які працівники ЗО (з професорсько-викладацького, наукового або забезпечувального складу), який знаходить роботу в одному або кількох бізнес-процесах, укладає з адміністрацією угоду, вимагає її виконання для успішної реалізації процесів, розробляє спільно із керівником ресурсного підрозділу індивідуальні плани



Рис. 2.4 Фрагмент управлінської вертикалі ЗО в складі двох послідовних управлінських пар ТУП₁ і ТУП₂, які приймають участь у формуванні кінцевого результату Rez_i окремого споживача послуги

Джерело: розроблено автором

виконання процесів (навчального, наукового, забезпечувального), виконує роботи в конкретних бізнес-процесах, прикладає необхідні зусилля для свого професійного зростання і неперервного розвитку.

- об'єкти процесів – споживачі навчальних (студенти, слухачі, аспіранти, докторанти і т. п.) або наукових (замовники консультацій, експертиз, досліджень, дослідно-конструкторських розробок і т. п.) послуг.

Оскільки кожен із учасників крос-функціонального ланцюга команд ТУП₂ – ТУП₁ характеризується своїм коефіцієнтом трансформації, то цілком очевидно, що кінцевий результат трансформації ресурсів у результат для i -го споживача послуги може бути представлено у наступному вигляді:

$$W_{Rezi} = W_{Resi} \cdot K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2} = W_{Resi} \cdot (K_{СР} \cdot K_{ПП} \cdot K_{РП} \cdot K_{ВО} \cdot K_{СП}), \quad (2.3)$$

де $K_{СР}$ – коефіцієнт трансформації структури ректорату, $K_{ПП}$ – коефіцієнт трансформації структури дирекції інституту (деканату факультету), $K_{РП}$ – коефіцієнт трансформації структури кафедри (лабораторії), $K_{ВО}$ – коефіцієнт трансформації викладача (професора, доцента, асистента, науковця-дослідника), $K_{СП}$ – коефіцієнт трансформації споживача послуги (студента, слухача, аспіранта, докторанта, замовника наукових досліджень, консультацій, експертиз і т. ін.).

При цьому очевидно, що основний бізнес-процес (ретрансляція і засвоєння відомих знань, вміння використовувати відомі і генерувати нові знання) відбувається в підсистемі ТУП₁. В зв'язку з цим, головною умовою успіху основних бізнес-процесів ЗВО є забезпечення співвідношень

$$K_{ТУПi} \gg 1, \quad (2.4)$$

$$K_{ТУП2i} \geq 1, \quad (2.5)$$

а для всієї системи

$$K_{НЗ} = \sum (K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2})_j, \quad (2.6)$$

де $(K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2})_j$ – коефіцієнт трансформації j -тої управлінської вертикалі ВНЗ, а $K_{НЗ}$ – загальний коефіцієнт трансформації НЗ.

Тобто, всі інші складові ТУП₂ ($K_{СР} \geq 1$, $K_{ПП} \geq 1$, $K_{РП} \geq 11$) покликані забезпечувати основний бізнес-процес таким чином, щоб не зменшувати його ефективність і результативність, починаючи із управлінських рішень щодо належного кадрового забезпечення і закінчуючи фінансовим, матеріально-технічним та ін.

Слід вказати на той факт, що за такої оргструктури всі послуги повинні виконуватися за завданнями, які ставляться споживачами навчальних чи наукових послуг і закінчуватися створенням споживчої цінності для них (кваліфікованих працівників, результатів досліджень, технологій, винаходів і т. п.).

Таким чином, організаційно-економічний механізм ЗО нами інтерпретовано у вигляді послідовної низки причинно-наслідкових зв'язків у реалізації основних процесів системи, які базуються на відповідних засобах, методах та принципах функціонування в процесі трансформування спожитих ресурсів вартістю W_{Resi} у споживчу вартість результату W_{Rezi} . Тобто, система функціонує за принципом зміни свого стану із одного в інший з отриманням кращих результатів при менших витратах ресурсів, що і відповідає сутності категорії організаційно-економічного механізму [161].

Звідси випливають очевидні мета, цілі і завдання ментального реінжинірингу ключових учасників (функціонерів системи менеджменту) основних і забезпечувальних бізнес-процесів ЗО.

Мета – формування і реалізація нової парадигми управління ЗО як підприємством – суб'єктом господарювання для забезпечення його конкурентоспроможності в ринковому середовищі.

Цілі – ментальна, ціннісно-сміслова переорієнтація функціонерів системи менеджменту і персоналу ЗО на ринкові засади функціонування в конкурентному оточенні, орієнтованого на потреби ринку і запити споживачів послуг, формування та пропозиція унікального і диверсифікованого переліку послуг, забезпечення конкурентоспроможності, фінансової самодостатності, автономності, академічної свободи і мобільності.

Завдання – спрощення процесів і процедур у взаємовпливах ТУП₂ і ТУП₁; забезпечення провідної ролі кафедр і лабораторій в процесах задоволення потреб ринку і споживачів; забезпечення високих коефіцієнтів трансформації ТУП₁ за рахунок формування потужного і конкурентоздатного викладацького складу кафедр і лабораторій; використання персоналізованих навчальних технологій і технік; відбір здібних і вмотивованих споживачів навчальних послуг; генерування нових інтелектуальних продуктів для споживачів наукових послуг; ліквідація патерналістських настроїв і очікувань завдань та ресурсів від держави в особі МОН; постійний моніторинг, аналіз та оцінка стану і потреб ринку праці, навчальних і наукових послуг; впровадження в

практику управління ЗВО сучасних управлінських бізнес-технологій реінжинірингу, контролінгу, маркетингу стратегічного планування тощо.

Слід зауважити, що досягненню сформульованих вище мети, цілей і вирішенню завдань ментального реінжинірингу управлінського і виконавчого персоналу ЗО найбільшим, на нашу думку, потенціалом володіє добре відома управлінська технологія стратегічного планування змін в організаційних утвореннях. Основною причиною такого припущення є загальновідомий факт, що до процесів і процедур стратегічного планування змін в організаційних утвореннях необхідно масштабно залучати всіх зацікавлених учасників (керівників і персонал структурних підрозділів) діяльності, зміни якої плануються. При цьому, саме активна участь останніх у процесі розробки стратегії стає тим впливовим фактором, який забезпечує переосмислення і ціннісно-сміслову переорієнтацію на нові умови та вимоги до управління і функціонування ЗО як підприємством – суб'єктом господарювання в конкурентному ринковому оточенні. Тобто, якщо традиційно реінжиніринг виступав в якості інструменту планування стратегічних змін, то в даному випадку участь в розробці стратегічних змін стає інструментом ментального реінжинірингу.

Адже, як цілком вірно було підведено підсумок автором роботи [162], стратегія розвитку ЗО «... потребує для запровадження окремих її підсистем формування та розвитку інноваційно-активної особистості науково-педагогічних працівників і студентів вищої школи».

В цьому контексті слід погодитись і з думкою проф. М. Згуровського про те, що реалізація «освітньо-науково-інноваційної моделі розвитку країни» є можливою тільки тоді, коли її університети досягнуть певних «...інтелектуальних і моральних стандартів ...», а держава стане «... зацікавленою в існуванні таких центрів незалежної думки, ...» [163] та наголосити на тому, що досягненню саме цієї цілі повинен сприяти ментальний реінжиніринг керівників, професорсько-викладацького складу, функціонерів і персоналу ЗО.

Тому, на нашу думку, стає доцільною і виправданою необхідність проаналізувати можливості впровадження запропонованого нами організаційно-економічного механізму з використанням для проведення ментального реінжинірингу персоналу специфічних властивостей технології стратегічного планування необхідних змін і досвіду, напрацьованого ЗО України за цим напрямом.

2.3 Обґрунтування технології та моделювання змін у діяльності персоналу закладу освіти

Контент-аналіз опублікованих вітчизняними науковцями результатів досліджень різноманітних аспектів стратегічного розвитку ЗО в Україні демонструє, що в своїй більшості вони присвячені вирішенню проблем стратегічного реформування системи вищої освіти в контексті її євроінтеграційних намірів [164, 165, 166], рекомендаціям, методикам, алгоритмам, інструментарію розробки та моніторингу стратегій розвитку вищих навчальних закладів [162, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175].

При цьому вважаємо за необхідне зазначити, що, хоча ЗО України останніми роками активно розробляють і презентують стратегічні документи щодо перспектив свого розвитку [176, 177, 178, 179, 180], останні в своїй більшості за формою продовжують залишатися традиційними планами з встановленням цілей, до яких додані такі обов'язкові атрибути стратегічних документів, як бачення, місія, цінності і т. ін.

Про незадовільний стан використання технології стратегічного планування навчальними закладами країни свідчать дослідження і оцінки Аналітичного центру CEDOS [181], якими зафіксовано ситуацію, при котрій тільки 4 із 96 НЗ (4,16%) набрали максимальні 10 балів за критерієм стратегічного планування (Львівський національний університет імені

І. Франка, Національний гірничий університет України, Прикарпатський національний університет імені В. Стефаника і Харківський національний університет імені В. Каразіна). При цьому, тільки 36 (37,5%) університетів опублікували свої стратегічні документи, тільки 18 (18,75%) охопили всі найважливіші сфери розвитку і тільки 10 (9,6%) встановили у кожній із цих сфер цілі, інструменти та індикатори досягнення результату.

Якщо порівняти із вказаними лідерами стратегічного планування національні університети нафтогазового спрямування, то виявиться, що ІФНТУНГ за цим критерієм набрав тільки 1 бал, а Полтавський НТУ ім. Ю. Кондратюка – 0. При цьому, 56 (58,33%) із опитаних університетів також отримали оцінку 0 [182].

Така, загалом негативна оцінка використання ЗВО технології стратегічного планування знаходить підтвердження і в тому факті, що у 2016 році тільки 24 ректори ЗО України познайомились з «підходами до розробки ефективної стратегії», прийнявши участь у програмі «New University», яка «... надихнула ректорів змінювати підхід до управління університетом» [183].

Не вдаючись до аналізу якості і порівняння змісту наведених вище стратегічних документів, звернемо увагу на той важливий з позиції нашого дослідження факт, що більшість із них були затвердженими вченими радами університетів, а розроблені, як правило, керівними органами університетів на чолі з їх ректорами.

Для прикладу, документ «Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя. Стратегія та концепція розвитку» (без авторства) затверджено ректором, проф. П. В. Яснієм та ухвалено конференцією трудового колективу (2010 р.) [175], «Стратегія розвитку НТУУ «КПІ» на 2012-2020 роки (концептуальні положення) та план дій щодо її виконання» була створена групою укладачів за редакцією ректора, академіка, проф. М. З. Згуровського (2012р. – 7 осіб) [177], «Стратегічний план розвитку Харківського національного економічного університету на 2013 – 2020 роки» – групою укладачів під науковим керівництвом ректора, проф.

Пономаренка В. С. (2013 р. – 5 осіб) [178], «Концепція освітньої діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2019 року» – групою проректорів на чолі з ректором, академіком, проф. Л. В. Губерським (2014 р. – 7 осіб) [179], «Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» (2015-2025)» – робочою групою в складі ректора, академіка, проф. Півняка Г. Г., всіх проректорів, директорів інститутів і деканів факультетів (2015 р. – 25 осіб) [180].

Інформація про авторство цих стратегічних документів наведена нами для ілюстрації того факту, що процеси і процедури розробки таких важливих для майбутнього розвитку вітчизняних університетів стратегічних документів традиційно продовжують залишатися в компетенції їх керівного складу. Тобто, розроблення стратегій розвитку ЗО в своїй більшості покладається на діюче керівництво без залучення інтегрального інтелектуального потенціалу персоналу всього колективу та його підрозділів, що не відповідає класичним вимогам проведення процесу і процедур стратегічного планування соціально-економічного розвитку з використанням експертного і партнерського методів [183, с. 9].

В той же час, саме процес і процедури розробки стратегічного документу на основі партнерського методу робить його не адміністративно-розпорядчим документом суб'єкта управління, а надає ознак і характеру колективної угоди, згідно з якою суб'єкт управління ЗВО, об'єкт-суб'єкти управління функціонуванням основних процесів у підрозділах, професорсько-викладацький склад, науковці, студенти і слухачі, органи самоорганізації персоналу, громадські організації, окремі члени колективу через механізм творчої та добровільної співпраці приймають активну участь у розробці стратегії, пропонують і беруть на себе певні зобов'язання з її виконання, реалізують та відстежують всі подальші дії керівного складу, які мають вплив на сучасний стан та подальший розвиток ЗВО.

В основі цієї співпраці повинно лежати усвідомлення важливості та практичного втілення ідеї ділового партнерства всіх підрозділів університету і учасників як у процесі розробки стратегій, так і консолідованої відповідальності за її впровадження в життя. Тобто, класичний методичний партнерський і експертний підхід до розробки стратегічного документу із максимальним залученням як керівного, так і виконавчого персоналу реалізує описану вище управлінську парадигму суб'єкт-суб'єктних відносин.

Тому суб'єкт управління ЗО у повному складі повинен очолити і забезпечити організацію процесу розроблення і реалізації стратегії, надавши змогу всім членам колективу (науковцям, професорсько-викладацькому складу, управлінцям, самоврядним громадським організаціям тощо) знайти своє місце і своїм пропозиціям при розробці документу. Адже, основним інструментом методології стратегічного планування є досягнення колективного консенсусу в процесі вивчення громадської думки шляхом проведення соціологічних опитувань, анкетування, електронних консультацій, організації громадських слухань, створення і функціонування фокусних груп, громадських комітетів, проведення конференцій, зборів тощо [184, 185, 186], коли весь процес буде відбуватися за максимальної прозорості і гласності з висвітленням і обговоренням всіх етапів персоналом структурних підрозділів всіх категорій та у засобах масової інформації.

З огляду на вказане, більшість із проаналізованих стратегічних документів вітчизняних ЗО не відповідають сучасним вимогам щодо їх розроблення, залишаючись документами, які декларують вірні і добрі наміри, але жодним чином не мотивують персонал до їх досягнення, оскільки ці наміри були запропоновані суб'єктом управління без участі або за мінімальної участі множини об'єктів стратегічного управління, у яких, через це, не виникло жодних зобов'язань та відповідальності щодо їх реалізації.

Отже, саме факт масової залученості всіх категорій персоналу ЗО до розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо розвитку і виступає, на нашу думку, головною можливістю та засобом проведення

ментального реінжинірингу всього персоналу шляхом засвоєння партнерського методу формування єдиного бачення і місії колективу, формування нових перспектив, цілей і цінностей організації, нових технологій і методів реалізації основних функціональних і забезпечувальних процесів, тощо.

Нову логіку використання стратегічного планування для досягнення завдань ментального реінжинірингу у процесі змін в управлінні університетами добре підтверджують основні положення праць Г. Мінцберга [187, 188], який розумів стратегію як систему, що розвивається і змінюється під впливом чинників зовнішнього оточення і чинників внутрішнього середовища. При цьому Г. Мінцберг наголошував на наступних 7 особливих елементах стратегічного планування:

- процес стратегічного планування є важливішим від самого стратегічного документу;

- стратегічні ідеї можуть і повинні зароджуватись у різних місцях підприємства, а ядрами розроблення стратегічного плану може і повинен стати кожен менеджер, працівник, керівник середньої ланки;

- рішення про вибір із генерованих стратегічних альтернатив відбувається селективним способом з використанням різноманітних форм структурування й систематизації;

- процес «дозрівання» ідей формально структурується, але без усталених процедур, завдяки чому підприємство стає організацією, що самонавчається і здатна виявляти і вигідно використовувати результати процесів в їх зародковому стані;

- стратегічні процеси мислення не підлягають періодизації і не обмежуються рамками підприємства;

- роль менеджерів вищого рівня зводиться до особливого роду діяльності – метауправління, тобто відстежування відповідності процесів генерування стратегічних ідей і прийняття рішень відповідно встановлених правил;

-фахівці з питань планування, їх технології та інструменти покликані відігравати роль модераторів процесу обговорення стратегічних ідей, передаючи свої знання і вміння планування іншим працівникам організації.

Загальним підсумком, який напрошується з цих тез Г. Мінцберга, є факт домінування не керівництва, а всього персоналу підприємства у неперервному процесі мислення і генерування стратегічних ідей, їх відбору і рішень з реалізації, в результаті чого підприємство перетворюється в організацію, що самонавчається.

Таким чином, процес стратегічного планування необхідних університету змін окрім своєї основної функції – планування змін володіє високим потенціалом забезпечення активного навчання його персоналу згідно із уже названим вище методом навчання learning bydoing, що стає можливим винятково завдяки демократизації стосунків між всіма учасниками та «...надання можливості кожному учаснику діяльності компанії брати безпосередню участь у формуванні корпоративних знань та досягненні цілей організації» [169] і дає змогу «...узгоджувати та контролювати дотримання інтересів усіх ключових зацікавлених осіб,сприяє формуванню відмітних конкурентних переваг ЗВО» [168].

Однак, в документі [165, с. 20] з позицій модернізації та професіоналізації управління ЗВО серед проблем, що повинні бути вирішені були названі:

1. «Низький рівень управлінської компетентності керівників ЗВО.
2. Оновлення корпусу керівників ЗВО на основі критерію професіоналізації.
3. Відсутність прозорого ефективного компетентного управління вищою освітою, відсутність стратегії розвитку, дієвого плану запровадження змін та індикаторів розвитку».

Таким чином, очевидним продовжує залишатися факт необхідності і доцільності ментального реінжинірингу та ціннісно-сислової переорієнтації, в першу чергу, функціонерів системи менеджменту та всього персоналу ЗО, як

головної умови успішного впровадження нового організаційно-економічного механізму його функціонування в ринкових умовах.

В цьому контексті, однак, слід звернути увагу на той факт, що передбачений цим документом крок щодо «Запровадження стратегічного планування у ЗВО, що передбачає визначення стратегічних цілей та втілення дорожньої карти. Включення стратегічних критеріїв до процедур надання, підтвердження та позбавлення статусів національного та дослідницького ЗВО. Строк – до 01.09.2015» [166, с. 21] не виконано, а загальний прогрес у виконанні реформ в освіті загальмовано на позначці 50% [189]. І це, не дивлячись на той факт, що «Проект стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року» авторства робочої групи при МОН було опубліковано ще 15.11.2014 року [188], а серед основних механізмів реформ було названо «...2. Поєднання колегіальних та менеджеріальних підходів в управлінні закладами вищої освіти. Залучення стейкхолдерів до ключових процесів функціонування закладів вищої освіти» [190, с. 8].

В зв'язку з цим, будь-які рекомендації щодо запровадження запропонованого нами організаційно-економічного механізму на основі запровадження суб'єкт-суб'єктних стосунків між всіма рівнями управління ЗВО залишаються, на нашу думку, актуальними, а обґрунтована вище теоретична модель організаційно-економічного механізму вимагає для її реалізації визначення і використання адекватної технології метауправління.

Такою технологією є, на нашу думку, технологія стратегічного планування, впровадження якої в управління університетами дозволяє реалізувати механізм суб'єкт-суб'єктних стосунків шляхом трансформації традиційної управлінської вертикалі (рис. 2.4) у модифіковану вертикаль суб'єкт-суб'єктних зв'язків між всіма рівнями і учасниками процесу управління функціонуванням основних бізнес-процесів університету.

В зв'язку через те, що в сучасних технологіях стратегічного планування соціально-економічного розвитку підприємств основним інструментом досягнення колективного консенсусу щодо головних атрибутів стратегічних

документів виступає процес залучення до їх розробки всіх потенційно зацікавлених представників персоналу (груп впливу, неформальних лідерів, індивідуумів, колективів підрозділів і т. п.) з допомогою організації соціологічних опитувань, анкетування, електронних консультацій, організації громадських слухань, створення і функціонування фокусних груп, громадських комітетів, проведення конференцій, зборів тощо [184, 185] за умови максимальної прозорості і гласності з висвітленням і обговоренням всіх етапів персоналом структурних підрозділів всіх категорій та у засобах масової інформації, виникає необхідність утворення в організаційно-економічному механізмі університету додаткової (віртуальної) структури – комунікаційної платформи формування і досягнення колективного консенсусу (КПКК).

На рисунку 2.5 зображено модифіковано нами вертикаль управління основними процесами ЗО на основі впровадження механізму суб'єкт-суб'єктних взаємовпливів між всіма рівнями управління основними і забезпечувальними процесами, в основі реалізації якої лежать:

- організація комунікаційної платформи досягнення колективного консенсусу щодо основних атрибутів стратегії розвитку – бачення, місії, мети, цілей і завдань, які в результаті цього стають інтелектуальним продуктом інтегрального інтелекту всього колективу;

- формування додаткової мережі міжсуб'єктних прямих і зворотних зв'язків, спрямованих на забезпечення суб'єкт-суб'єктних стосунків учасників задля досягнення встановлених стратегічним документом мети, цілей і завдань ЗО, декомпонованих в контексті кожного із структурних підрозділів, що реалізують основні та забезпечувальні процеси.

Утворення платформи і мережі додаткових зв'язків формує нелінійну організаційну структуру, якою реалізується синархічний режим «невимушеного примушування» всіх співробітників до сповідування нових, спільно сформованих професійних цінностей і організаційних норм, елементів ідеології причетності кожного члена персоналу до організації, гармонізації ціннісних і професійних орієнтирів персоналу із задекларованими



Рис. 2.5 Формування синархічної управлінської вертикалі ЗО, охопленої генеральним (повним) зворотним зв'язком

Джерело: розроблено автором

спільно цінностями підприємства, що призводить до мінімізації особистісної та організаційної ентропії.

Умовою досягнення колективом ЗО ціннісного консенсусу, що відповідатиме місії, баченню, меті, цілям та завданням перспективного розвитку залишається забезпечення впровадження і дотримання в практиці

управління діяльністю суб'єкт-суб'єктних стосунків між керівництвом, персоналом і споживачами послуг ЗО.

При цьому, якщо припустити, що коефіцієнт трансформації цієї додаткової (віртуальної) структури (КПКК) на умовах, які були запропоновані вище для всіх складових традиційної структури управління вертикалями ЗО є рівним $K_{\text{КПКК}}$, то в першому наближенні його можна описати наступним виразом:

$$K_{\text{КПКК}} = \sum K_i, \quad (2.7)$$

де K_i – коефіцієнт трансформації кожного i -го залученого до участі в роботі КПКК члена персоналу ЗВО, спрямований на вирішення спільно встановлених задач і досягнення спільних цілей.

Тоді стає цілком очевидним, що вираз (2.3) виглядатиме:

$$\begin{aligned} W_{\text{Rez}i} &= W_{\text{Res}i} \cdot K_{\text{КПКК}} \cdot K_{\text{ТУП1}} \cdot K_{\text{ТУП2}} = \\ &= W_{\text{Res}i} \cdot K_{\text{КПКК}} \cdot (K_{\text{СП}} \cdot K_{\text{ПП}} \cdot K_{\text{РП}} \cdot K_{\text{ВО}} \cdot K_{\text{СП}}). \end{aligned} \quad (2.8)$$

Тобто, в кожній окремій вертикалі управління соціально-економічної системи ЗВО з'являється додаткове джерело інтелектуальних продуктів з коефіцієнтом $K_{\text{КПКК}}$, яке, загалом збільшуючи загальний коефіцієнт трансформації системи

$$K_{\text{ВНЗ}} = K_{\text{КПКК}} \cdot \sum (K_{\text{ТУП1}} \cdot K_{\text{ТУП2}})_j, \quad (2.6)$$

не потребує додаткових витрат на його утримання, в результаті чого вартість кінцевого результату діяльності ЗО W_{Rez} при збереженні W_{Res} зростатиме більш динамічно.

Така організація взаємодії всіх суб'єктів процесу забезпечить можливість інтеграції і подальшої трансформації колективного інтелекту ЗО у адекватні результати його діяльності завдячуючи синерго-синтелекто-синергічному ефекту від концентрації інтелектуального потенціалу і зусиль більшості членів колективу на ефективному використанні наданих споживачами послуг і залучених ресурсів Res для досягнення всіма працівниками і колективами підрозділів спільних та гармонізованих цілей у загальному результаті Rez , а не

на переслідуванні власних, індивідуальних, часто конфліктуючих з головними цілями всього колективу.

Отже, створення в рамках ЗО такої додаткової віртуальної структури, як КПКК, буде спрямоване на «Формування середовища, в якому поліпшення якості вищої освіти стане центральною темою суспільного дискурсу, де становлення нового професійного етосу стане об'єднавчим началом для учасників, а нові медіа-майданчики забезпечать необхідну публічність та прозорість» [190, с. 10]. Тобто, як і передбачено стратегією реформування вищої освіти, КПКК відіграватиме роль «медіа-майданчика» ЗО.

Концептуальну схему процесу трансформації наданих і залучених ресурсів *Res* під впливом колективного інтелекту і професійної культури персоналу ЗО у результат його діяльності *Rez* представлено на рисунку 2.6.

Проте, слід зауважити, що реалізація цього процесу вимагає радикальних змін у методах і стилях управління ЗВО, його основними процесними і ресурсними підрозділами та провідними виконавцями – професорсько-викладацьким і науковим складом. При цьому, необхідні орієнтовані на забезпечення суб'єкт-суб'єктної взаємодії зміни повинні бути ініційованими і запровадженими в практику взаємовідносин з підлеглими саме керівниками всіх рівнів університетської ієрархії, що повністю відповідає основним механізмам реформування вищої освіти України, задекларованих у документі [190 с. 8].

В зв'язку з цим, виглядає цілком логічним повернутися до задекларованої вище у 2.2 проблеми необхідних змін в моделях лідерства у вітчизняних ЗО на основі згаданої вище тези проф. Б. Макфарлейна, який стверджує, що керівниками-лідерами в навчальних закладах повинні бути кращі науковці, а не професійні адміністратори.

Незаперечною вимогою при цьому повинна залишатися здатність останніх до «Поєднання колегіальних та менеджеріальних підходів в управлінні ЗВО» [191, с. 8].

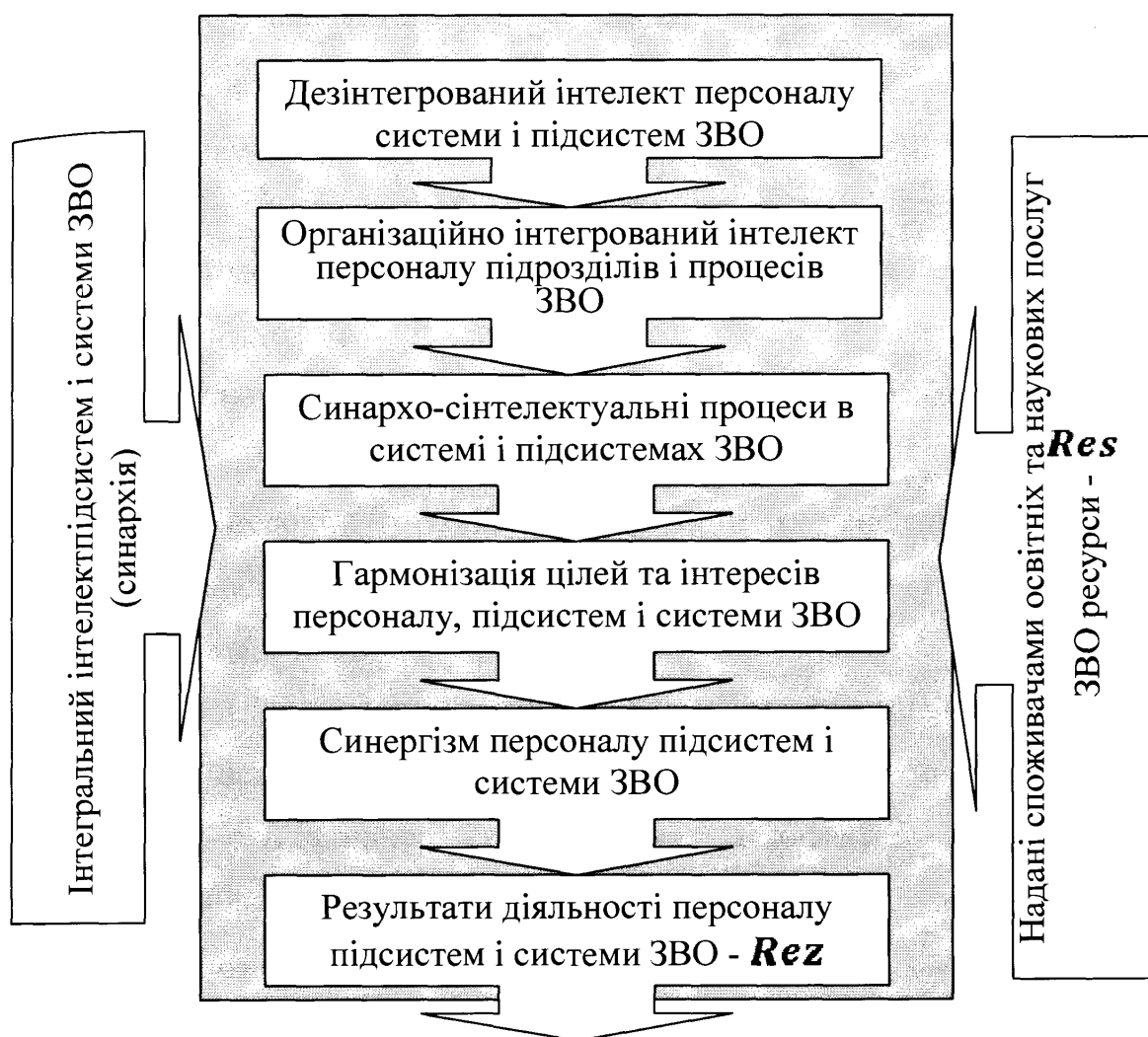


Рис. 2.6 Концептуальна схема процесу трансформації колективного інтелекту персоналу ЗВО в результаті його діяльності

Джерело: розроблено автором

Тому виглядає цілком доцільним звернутись до аналізу відомих моделей менеджменту і лідерства, орієнтованих на управління інтелектом інших людей, з метою формування обґрунтованих рекомендацій щодо вибору і запровадження в практику управління вітчизняними ЗО моделей з потенціалом створення в системі суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин як між всіма рівнями управління, так і між елементарними складовими типових управлінських пар.

При цьому, слід враховувати ту важливу обставину, що на думку членів уже згаданої нами робочої групи МОН для сьогоденної ситуації в системі є характерним «Низький рівень управлінської компетентності керівників ЗВО»,

що вимагає «Оновлення корпусу керівників ЗВО на основі критерію професіоналізації» [189, с. 20].

В якості такого критерію вважаємо за доцільне запропонувати критерій відповідності/невідповідності діючих керівників, а також кандидатів на заміщення вакантних посад в системі управління підрозділами і процесами ЗВО вимогам і потребам інтелектуальної економіки, що, в свою чергу, обумовлює доцільність виконання аналізу відомих моделей інтелектуального лідерства.

Специфіка необхідних змін в управлінні і менеджменті з метою удосконалення діяльності сучасних вітчизняних ЗО полягає, на нашу думку, в наступному:

- вітчизняні ЗО концентрують значний інтелектуальний, науковий, інноваційний і освітній потенціал людських ресурсів, який на сьогодні з різних причин суб'єктивного та об'єктивного характеру не демонструє необхідних українському суспільству результатів;

- відсутність реальних реформ в системі сприяла збереженню протягом тривалого часу традиційної субординаційної суті взаємодії ТУП «керівник – підлеглий» на всіх рівнях управлінської ієрархії;

- значна частина діючого управлінського корпусу ЗО з різних мотивів намагалась і намагається зберегти існуюче status quo, протидіючи впровадженню реально необхідних системі змін, гальмуючи або активно імітуючи останні;

- агентами реальних змін в управлінні ЗО повинні стати діючі і майбутні керівники, які усвідомлено прагнуть змін, шукають і використовують необхідні управлінські технології.

В зв'язку з цим цілком виправданими є кроки щодо виявлення та адаптації відомих ефективних моделей і технологій лідерства, а за необхідності розробки, апробації та впровадження в практичне управління їх інноваційних зразків, орієнтованих на реалізацію суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин в системі.

В цьому контексті необхідно вказати, що потреба в нових моделях і технологіях управління та лідерства в різних сферах життєдіяльності українського суспільства мотивувала багатьох вітчизняних дослідників до розробки нових методів, моделей і стилів. При цьому, певна частина з цих досліджень прямим чином орієнтувалась на проблеми інтелектуалізації управління [191, 192], управління інтелектуальним потенціалом [192, 193] та управління інтелектуальною працею [195, 196] – характерною особливістю, притаманною роботі керівників і персоналу основних процесів ЗВО.

Слід вказати, що необхідність удосконалення моделей, стилів і технологій управління відповідно до оновлених потреб і вимог епохи знаннєвої економіки та інтелектуалізованого суспільства доведена в дослідженні з узагальнення моделей і стилів, орієнтованих на удосконалення управління уже інтелектуалізованими спільнотами [197], якими, без сумніву, є колективи ЗО. Доцільність і важливість удосконалення лідерства саме в специфічних трансформаційних умовах України обґрунтовано в роботі [198], а за результатами обширного аналізу еволюції теорії і моделей лідерства авторами роботи [199, с. 52] було запропоновано оригінальну просторову модель «інтелектуального лідерства» для керівників, які «... об'єднують інтелект для гармонізації інтересів і встановлення цілей всіх залучених в процеси стратегічного планування економічного і соціального розвитку представників влади, науки і бізнесу».

Для обґрунтованого вибору та рекомендацій для впровадження у ЗО моделі інтелектуального лідерства найбільш адекватної вимогам організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії складових ТУП, звернемося до аналізу відомих просторових моделей вимог до керівників з метою уточнення переліку необхідних для цього персональних рис і характеристик.

Інтерпретована автором роботи [200] за відомими біблійними критеріями «здатність», «надійність» і «некористолюбство» просторова модель вимог до «очільників народу» була запропонована ним для «...оцінки і підбору кадрів

для структур управління соціально-економічним розвитком регіону», що цілком відповідає завданням розвитку ЗО.

Аналогічна за метою «...відбору функціонерів для органів державного управління і місцевого самоврядування» модель «інтелектуальних домінант» за критеріями «творчий інтелект», «особистісний інтелект» і «соціальний інтелект», запропонована і апробована в роботі [201], також повністю відповідає цьому завданню.

Трикритеріальна модель бізнес-лідерства за критеріями «дії», «вплив», «досвід», покликана для «... надання допомоги організаціям в досягненні їх цілей, через життєві цінності та залучення до справжніх перемовин» [202].

Проте, згадані моделі, як і більшість із відомих на сьогодні, є моделями зразка, тобто пропонують в якості критеріїв такі зразки характеристик або поведінки лідерів, які є прикладом для наслідування і можуть бути сприйняті або не сприйняті їх підлеглими. Однак всі наведені вище моделі характеризують лідера, а не говорять про те, що він повинен робити.

На відміну від цих зразкових моделей, під терміном інтелектуальне лідерство автори роботи [199] розуміють «... здатність особистості звертатись до інтелекту своїх послідовників і впливати на них з використанням для цього власного інтелектуального потенціалу, інтелектуальних зусиль, продуктів і впливів з метою їх спрямування в необхідному спільній справі напрямку» [199, с. 48].

Через це, згадана вище модель «інтелектуального лідерства» може, на нашу думку, виступати найбільш узагальненим представленням просторової моделі керівника – лідера в системі управління ЗО у зв'язку з тим, що «... об'єднує як внутрішній психологічний ресурс лідера, так і аналогічні ресурси членів його групи» [199, с. 52], що є особливо цінним у випадку освітньої і наукової діяльності в рамках ТУП ЗО, оскільки виступає основою створення інтегрального інтелекту для всього ЗО.

Позиціонувавши всі зразкові характеристики лідерів за моделями [199, 200, 201] в просторі модель [199], отримаємо узагальнену просторову модель, представлену на рисунку 2.7.

Позиціонування характеристик лідера демонструє, що більшість відомих за моделями багатьох інших авторів підходів утворюють певний комплекс здібностей, знань, вмінь, кваліфікації, які дають можливість бути ефективним і результативним в управлінні діяльністю своїх підлеглих.

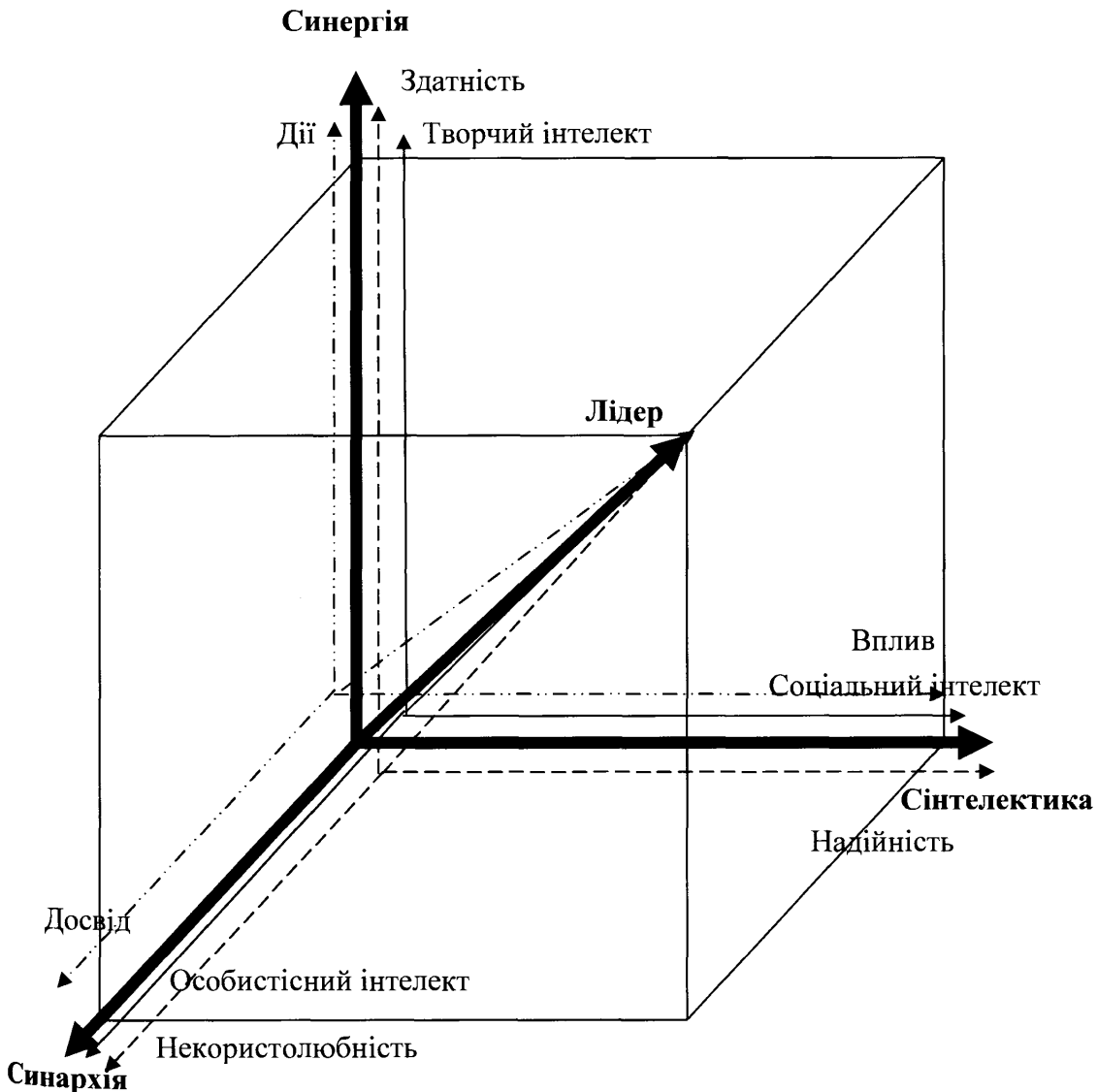


Рис. 2.7. Узагальнена просторова модель керівника – інтелектуального лідера в системі управління всіма видами діяльності в рамках ЗО
Джерело: інтерпретація автора за [198, 199, 200]

При цьому, неможливо заперечити той факт, що на готовність керівника тієї чи іншої системи або її підсистем до залучення більшості персоналу у процес прийняття управлінських рішень (синархія – співуправління) впливають такі його характеристики як «некористолюбність» і «особистісний інтелект» і «досвід». Синергічний ефект може виникати тільки за умови наявності у нього «здібностей», «творчого інтелекту» і відповідних «дій» для «надійного» «впливу» з використання «соціального інтелекту» на спільне мислення (сінтелектика).

Звернення ж до переліку інших зразків тих чи інших рис і кваліфікацій лідерів (для прикладу, співпраця в команді, вміння впливати і переконувати людей, знання і досвід, мудрість і уява, відвага і ефективність і т. д. [198, с. 45]), свідчить про те, що ці риси також вкладаються в триаду діяльностей лідера, необхідних для забезпечення його здатності до т. з. 3S-лідерства – «синархо-сінтелекто-синергічної» активності на місці лідера будь-якого процесного, ресурсного чи забезпечувального підрозділу ЗО.

Таким чином, доходимо висновку, що запропонована в [198] модель лідерства якнайкраще відповідає специфіці і вимогам до управління вітчизняними ЗО на засадах реалізації «суб'єкт-суб'єктної» взаємодії складових всіх ТУП в системі і може бути рекомендованою до експериментальної апробації в процесах управління діяльністю ЗО, процесами стратегічного планування і управління розвитком останніх, а також організації їх ефективної взаємодії з нафтогазовими підприємствами, установами та організаціями НГКУ.

Висновки до розділу 2

В результаті виконаних в цьому розділі досліджень у вигляді аналізу процесів неперервного розвитку людських ресурсів нафтогазової

галузі, обґрунтуванні необхідних змін у методах і технологіях їх неперервного навчання та розвитку, ідентифікації та встановленні необхідних і доцільних організаційних, економічних та ментальних змін у функціонуванні управлінського і операційного персоналу ЗО в ринкових умовах, доходимо до можливості формулювання таких висновків:

1. Шляхом встановлення взаємозв'язку між потребами, які спонукають людей до дій, спрямованих на їх задоволення, та мотивацією здобуття необхідних для задоволення цього рівня потреб освіти і обсягів знань, обґрунтовано доцільність удосконалення навчального процесу у ЗВО України. Запропоновано розширення нетрадиційних для вітчизняної системи освіти форм навчання дорослих (післядипломної, неформальної, інформальної та симбіотичної освіти), а також використання новітніх навчальних методів, методик і технологій розвитку людських ресурсів.

2. Обґрунтовано необхідність, доцільність і напрями змін та інноватизації взаємовідносин у системі вітчизняної освіти на всіх рівнях існування ТУП в рамках вертикалі ЗВО (студент – викладач, викладач – адміністратор), вертикалі системи МОН (керівництво ЗВО – керівництво системи МОН) та в рамках управління взаємодією по горизонталі ЗВО/галузевий кластер ЗО – галузеве підприємство/НАК «Нафтогаз України» – система МОН/держава, метою яких є функціонування ЗО в режимі підприємства – повноправного учасника ринку освітніх і наукових послуг.

3. Встановлено, що для проведення необхідних змін слід виконати організаційно-економічний і ментальний реінжиніринг механізму функціонування ТУП на основі організації взаємодії їх складових в режимі стосунків «суб'єкт–суб'єкт». При цьому організаційно-економічний механізм функціонування ЗО слід переорієнтувати на споживчоорієнтований, системний, процесний і підприємницький підхід, спрямований на задоволення потреб споживачів освітніх і наукових послуг. В свою чергу, менталітет функціонерів системи менеджменту і персонал ЗО повинен бути орієнтованим на ціннісно-сміслові пріоритети ринкових засад функціонування в

конкурентному оточенні, на формування і пропозицію унікального та диверсифікованого переліку послуг, на забезпечення конкурентоспроможності, фінансової самодостатності, автономності, академічної свободи і мобільності.

4. Доведено, що для реалізації нового організаційно-економічного механізму суб'єкт-суб'єктних стосунків між складовими ТУП слід трансформувати традиційну управлінську вертикаль через встановлення і дотримання суб'єкт-суб'єктних зв'язків між всіма рівнями і учасниками процесу управління функціонуванням основних бізнес-процесів університету, ввести в структуру управління ЗО додатковий контур метауправління з мережею зворотних зв'язків шляхом створення КПКК як колективного інтелекту (з рівноправним доступом керівників всіх рівнів і підрозділів, формальних і неформальних груп впливу, неформальних лідерів, індивідуумів, громадських об'єднань тощо), що забезпечить необхідну якість рішень, публічність, прозорість управління.

5. Продемонстровано, що така трансформація вимагає радикальних змін у методах і стилях лідерства керівників ЗО, керівників основних процесних, ресурсних і забезпечувальних підрозділів, провідних виконавців – професорсько-викладацького і наукового складу, а також теоретично обґрунтовано вибір моделі «інтелектуального лідерства» на основі використання комплексу явищ синархії, сінтелектики і синергії, рекомендованої для впровадження в практичну діяльність лідерів ТУП, що передбачає необхідність експериментальної апробації і верифікації їх впливу на результати організаційно-економічного і ментального реінжинірингу механізму функціонування ЗО як конкурентоспроможного підприємства – учасника ринку освітніх і наукових послуг.

Таким чином, цілком виправданим продовженням дослідження слід вважати такий перелік кроків, виконання яких є необхідним для його логічного завершення:

1. Проаналізувати можливості організаційно-економічних змін у діяльності ЗО в ринковому середовищі з орієнтацією на удосконалення їх взаємодії з підприємствами нафтогазової галузі України шляхом використання запропонованих автором рекомендацій, моделей і критеріїв результативності і ефективності.

2. В рамках існуючих ЗО провести експериментальну апробацію реалізації елементів організаційно-економічного і ментального реінжинірингу механізму на прикладі управління функціонуванням їх окремих підрозділів з встановленням залежності досягнутих ними результатів від впровадження рекомендацій автора.

3. Сформулювати рекомендації для керівництва нафтогазовидобувної галузі України, її підприємств, організацій і установ з удосконалення співпраці з вітчизняними ЗО профільної нафтогазової освіти і науки з метою забезпечення галузі:

- кваліфікованими людськими ресурсами всіх необхідних категорій;
- можливостями і пропозиціями неперервного розвитку людських ресурсів галузі впродовж економічно активного життя останніх шляхом надання якісних послуг з післядипломної неформальної, інформальної та симбіотичної освіти;
- можливостями і пропозиціями надання широкого спектру науково-теоретичних, дослідно-конструкторських і консалтингових послуг.

Основні результати розділу 1 опубліковані у працях [24, 203-207].

Список використаних джерел до розділу 2

1. Дацюк С. Інтелектуальна політика: Збірка робіт з філософської публіцистики. 2010. Львів: Корпорація стратегічного консалтингу «Гардарика», 467 с.

2. Карпенко М. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. Аналітична – записка URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/252/> (Дата звернення – 10.08.2017).
3. Eaton S. E. Formal, Non-formal and Informal Learning: What Are the Differences?. Literacy, Languages and Leadership. URL: <https://drsaraheaton.wordpress.com/> (Дата звернення – 10.08.2017).
4. Eikeland O. Symbiotic Learning Systems: Reorganizing and Integrating Learning Efforts and Responsibilities Between Higher Educational Institutions (HEIs) and Work Places. *Journal of the Knowledge Economy*. 2013. Volume 4, Issue 1. Pp 98–118.
5. Столярська К. М. Стратегія управління персоналом підприємств зв'язку на засадах формування ключових компетенцій: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2012. 291 с.
6. Domański S. Ryszard. Inwestycje w kapitał ludzki na pędzą gospodarke. *Dziennik «Gazeta Prawna»*. 2005. №129(1494), Rok XI, 5 lipca. str. 12.
7. Кириченко І. Депрофесіоналізація громадян – майбутнє країни? URL: http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/deprofesionalizatsiya_gromadyan__maybutne_krayin.html (Дата звернення – 10.08.2017).
8. Гинзбург В. Пора формировать моду на интеллект. *Парламентская газета*, 8 декабря 2005 года. URL: <http://www.ras.ru/digest/showdnews> (Дата звернення 10.08.2017).
9. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентіві України: наук. доп. авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. 2015. К.: НАДУ, 160 с.
10. Порошенко: Дефицит своих кадров будем покрывать за счет «критического импорта» URL:

<http://www.pravda.ru/news/world/formerussr/ukraine/24-12-2014/1241522-poroschenko-0/#sthash.dI76NA8B.ZfTP46uB.dpuf> (Дата звернення – 10.08.2017).

11. Програма «Generation. UA». MIM-KYIV. URL: <http://www.mim.kiev.ua/programs/MBA-PA/> (Дата звернення – 10.08.2017).

12. Прядко І. Розділяй і володарюй. Український бізнес відчуває гострий дефіцит управлінців. Кореспондент. URL: <http://ua.korrespondent.net/journal/1566160-korrespondent-rozdilyaj-i-volodaryuj-ukrayinskij-biznes-vidchuvae-gostrij-deficit-upravlinciv> (Дата звернення 10.08.2017).

13. Дефіцит бізнес-управлінців у ІТ-галузі становить близько 3 тисяч фахівців. УНІАН. URL: <http://economics.unian.ua/transport/762271-defitsit-biznes-upravlintsiv-u-it-galuzi-stanovit-blizko-3-tisyach-fahivtsiv.html> (Дата звернення – 10.08.2017).

14. Рахманов О. А. Формування ринку праці топ-менеджерів в Україні. *Український соціум*. 2014. №1(48). С. 56-65.

15. Морріс Н. Управлінська криза – початок кадрової революції. URL: <http://ua1.com.ua/publications/upravlinska-kriza-pochatok-kadrovoji-revolyuciji-6600.html> (Дата звернення – 10.08.2017).

16. Маніфест «Моя наука». *Сайт Моя наука*. URL: <http://my.science.ua/page/manifesto/> (Дата звернення – 10.08.2017).

17. Штогрін І. В Україні діє блато-хабарна, лояльно-компрокатна система підбору кадрів? *Радіо Свобода*. URL: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25162837.html> (Дата звернення – 15.08.2017).

18. Кириченко І. Депрофесіоналізація громадян – майбутнє країни? ZN.UA. URL: http://gazeta.dt.ua/SOCIETY/deprofesionalizatsiya_gromadyan__maybutne_krayini.html (Дата звернення – 15.08.2017).

19. Відкритий лист до Верховної Ради України. Перший крок до подолання корупції в науці та освіті. *Провідний Український лабораторний портал*. URL:

http://www.labprice.ua/ukrainska_nauka_ta_suspilstvo_zdobutki_problemi_perspektivi_20_1087/pershij_krok_do_podolannya_korupcii_v_nauci_ta_osviti (Дата звернення – 15.08.2017).

20. Крамар О. Як подолати дефіцит якісних кадрів у державному секторі. у пошуку нових людей. *Тиждень.Ua*. URL: <http://tyzhden.ua/Politics/126011> (Дата звернення – 15.08.2017).

21. Карачина Н. П. Управлінський фактор як визначальна передумова формування економічної поведінки підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=244> (Дата звернення – 15.08.2017).

22. Михайлишин Л. Професійні деформації державних службовців. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2014. URL: <http://lvivacademy.com/visnik13/fail/Myhajlyshyn.pdf> (Дата звернення – 15.08.2017).

23. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у особистісному розвитку: автореф. дис. д-ра психол. наук К., 2008. 34 с.

24. Андибур А. П. Мотиваційний чинник необхідності і доцільності забезпечення неперервного розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2017. Випуск 22-1. 2017. Херсон, С. 70-74.

25. Романюк М. Д. Економічна теорія: навчальний посібник для студентів ВНЗ. 2011. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 592 с.

26. Alderfer, C. P., Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings. 1972. New York: Free Press, 198 p.

27. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах: наукова монографія. 2006. Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 352с.

28. Лосєв І. Віктор Ющенко: штрихи до політичного портрету. *Українська правда*. URL:

<http://www.pravda.com.ua/rus/columns/2010/07/23/5239655/> (Дата звернення 15.08.2017).

29. Robinson K. Out of Our Minds: Learning to be Creative. 2011. 2 edition. Capstone, 352 p.

30. Войтович Р. В. Мерітократизація та інтелектуалізація державно-управлінських кадрів в Україні: тотожність та відмінність. *Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції. За заг ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 року)*. К.: Вид-во Ліра-К. 2014. 162 с.

31. Аналітична доповідь про стан моніторингу якості освіти в Україні. МБО «Центр тестових технологій і моніторингу якості освіти»; [І. І. Бабин, Л. М. Гриневич, І. Л. Лікарчук та ін.]. Х.: Факт, 2011. 96 с.

32. Лазоренко О. О. Аналітичний звіт дослідження у сфері неформальної освіти дорослих у пілотних областях в Україні: Полтавська та Львівська область. К.: ФОП Пилипенко М. М., 2010. 84 с.

33. Григор'єва В. А. Гуманістична сутність суб'єкт-суб'єктної взаємодії. Електронна бібліотека НАПН України. URL: http://lib.iitta.gov.ua/6839/1/ТЕЗИ_гуманістична_сутність.pdf (Дата звернення – 15.08.2017).

34. Гончар О. В. Новітні технології суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників навчального процесу вищої школи. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2012. №3. С. 40-44.

35. Хоменко А. Суб'єкт-суб'єктні відносини як основа реалізації сучасної парадигми вищої освіти в Україні. *Педагогічні науки*. 2015. №64. С. 66-74.

36. Ліннік О. О. Взаємодія суб'єктів педагогічного процесу в освітньо-професійному середовищі ВНЗ. URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1225.pdf> (Дата звернення – 15.08.2017).

37. Сорока І. А. Психологічна профілактика конфліктів у педагогічному колективі вищого навчального закладу: дис.. на здоб. наук. ступеня канд. псих. наук. К., 2015. 256 с.
38. Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України». Тематичний випуск «Університет і лідерство». 2014. № 4. 136 с.
39. Bryman A. Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*. 2007. Volume 32, Issue 6. pp. 693-710.
40. Middlehurst R. Leadership and management in higher education. *Studies in Higher Education*. 2006. pp. 251-264.
41. Harman G. Academic leaders or corporate managers? Deans and heads of Australian higher education, 1977 to 1997. *Higher Education Management and Policy*. 2002. Volume 14. pp. 53–70.
42. Yelder, J. Management and Leadership in the Contemporary University. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2004. Volume 26, Issue 3. pp. 315-328.
43. Jones , S. Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2012. Volume 34, 1. pp. 67-78.
44. Macfarlane B. Intellectual Leadership. *Definition and Recovery* URL: <https://www.kcl.ac.uk/study/learningteaching/kli/NewsandEvents/Events/scap/2011/macfarlane-scap2011.pdf> (Дата звернення – 17.08.2017).
45. Macfarlane, B. Professors as intellectual leaders: formation, identity and role. *Studies in Higher Education*. 2011. Vol. 36, 1. pp. 57-73.
46. Macfarlane, B. Intellectual leadership in higher education: Renewing the role of the university professor. New York: Routledge. 2012. 160 pp.
47. Stefani L. Stepping up to Leadership in Higher Education. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*. 2015. Vol.7, #1. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.4781&rep=rep1&type=pdf> (Дата звернення – 17.08.2017).

48. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.

49. Clark В. The Entrepreneurial University: New Foundations for Collegiality, Autonomy and Achievement. *Higher Education Management*. 2001. Vol. 13, No. 2. pp. 9-24.

50. Kirby D.A. Creating entrepreneurial universities in the UK: Applying entrepreneurship theory to practice. *Journal of Technology Transfer*. 2006. Vol. 31 (5). pp. 599–603.

51. Etzkowitz H. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. *Minerva*. 1983. Vol. 31 (3). pp. 198–233.

52. Etzkowitz H. Research groups as «quasi-firms»: The invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*. 2003. Vol. 32 (1). pp. 109–121.

53. Clark В. R. University Transformation for the Twenty-first Century. URL: <http://portal.unesco.org/education/fr/files/10371/10384906150Burton.pdf/Burton.pdf> (Дата звернення – 17.08.2017).

54. Clark В. R. The entrepreneurial university: Demand and response. *Tertiary Education and Management*. 1998. Vol. 4(1). pp. 5-16. URL: <http://www.crossingboundaries.eu/wp-content/uploads/2014/02/Clark-1998.pdf> (Дата звернення – 17.08.2017).

55. Lundqvist J. M. Entrepreneurial transformations in Swedish university system: The case of Chalmers University of Technology. *Research Policy*. 2003. Vol.32 (9). pp. 1555–1568.

56. Mora José-Ginés. Breaking Down Structural Barriers to Innovation in Traditional Universities. *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education*. 2001. Volume 13, No.2 57-66. URL: <http://www.oecd.org/edu/imhe/37446098.pdf> (Дата звернення – 17.08.2017).

57. Kwiatkowski S. *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000. – 250 s.

58. Kwiek M. Academic Entrepreneurship vs. Changing Governance and Institutional Management Structures at European Universities. *Policy Futures in Education*. 2008. Volume 6, Number 6. pp. 757-770.

59. Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych w współpracy z gospodarką / Praca zbiorowa pod red. Mieczysława Bąka i Izabeli Kulewicz. Warszawa: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, 2009. 404 s.

60. Konceptje zarządzania współczesnym uniwersytetem. Gdańsk: Wydawnictwa Politechniki Gdańskiej, 2011. 280 s.

61. Leja, K. Creative destruction of the university. *GUT FME Working Paper Series A*. Gdansk (Poland): Gdansk University of Technology, Faculty of Management and Economics, 2013. 19s. URL: ftp://ftp.zie.pg.gda.pl/RePEc/gdk/wpaper/WP_GUTFME_A_14_LejaNagucka.pdf (Дата звернення – 18.08.2017).

62. Shattock, M. Entrepreneurialism and the Transformation of Russian Universities. *UNESCO/International Institute for Educational Planning (IIEP)*. 2004. P. 334.

63. Моргулець О. Б. Концептуальні засади управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5219> (Дата звернення – 18.08.2017).

64. Швець Д. Є. Управління системою вищої освіти: регуляція і дерегуляція. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2014. № 59. С. 22-33.

65. Боголиб Т. М. Университет как экономическая корпорация (опыт США). *Вісник економічної науки України*. 2010. №2. С. 13 – 17.

66. Матюх С. А. Формирование концептуальных основ эффективности деятельности высших учебных заведений. *Економічний часопис – XXI*. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=19415794>. (Дата звернення – 18.08.2017).

67. Козаченко Г. В. Економічна безпека вищого навчального закладу: підґрунтя забезпечення. *Інституційний депозитарій ПолтНТУ*. URL: http://77.121.11.9/bitstream/PolntNTU/201/1/Козаченко_Тюленев_Погорелов%20монографія.pdf (Дата звернення – 18.08.2017).

68. Тюленев Г. Д. Позичування вищого навчального закладу в експлейнарному базисі його економічної безпеки. *Теоретичні та прикладні питання економіки: зб. наук. пр. Київ. нац. університету ім. Тараса Шевченка*. 2011. Вип. 24. С. 108–113.

69. Стеців І. С. Економічна безпека ВНЗ: сутність та особливості планування. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10021/1/34.pdf> (Дата звернення 18.08.2017).

70. Бреус С. В. Основні аспекти забезпечення економічної безпеки ВНЗ у контексті підвищення ефективності української вищої освіти. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. – Спецвипуск: V Міжнародна наук.-практ. конференція «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України». 2015. С. 323-335.

71. Никифоренко В. Управління розвитком людських ресурсів в Україні. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_1/Nikifor.pdf (Дата звернення – 18.08.2017).

72. Суловська Т. Є. Організаційно-економічні форми інтернаціоналізації університетської діяльності: автореф. дис.. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. К., 2011. 19 с.

73. Поручник А. М., Суловська Т. Є. Диверсифікація організаційно-економічних форм діяльності університетів в умовах постіндустріального суспільства. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. №43. С. 85-90.

74. Osipian A. L. Transforming University Governance in Ukraine: Collegiums, Bureaucracies, and Political Institutions. URL: https://mpr.aub.uni-muenchen.de/11058/1/MPRA_paper_11058.pdf (Дата звернення – 18.08.2017).

75. Кратт О. А. Сегментація ринку послуг вищої освіти: використання системного підходу: [монографія]. Донецьк: ООО "Юго-Восток, Лтд", 2005. 292 с.

76. Стрельников В. Ю. Сучасні технології навчання у вищій школі: модульний посібник для слухачів авторських курсів підвищення кваліфікації викладачів МІПК ПУЕТ. Полтава: ПУЕТ, 2013. 309 с. URL: <http://library.kr.ua/elib/strelnikov/posibnyk-Strelnikov> (Дата звернення – 18.08.2017).

77. Harbison, F. and Myers, C. A. Education, man power and economic growth: Strategies of human resource development. New York: McGraw-Hill. 1964. 229 p.

78. Daloz L. A. Effective Teaching and Mentoring: Realizing the Transformational Power of Adult Learning Experiences. San Francisco: Jossey-Bass. 1986. 256 p.

79. Swanson R. and Holton E. Foundations of Human Resource Development. - San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2001. 443 p.

80. Murfy-Latta T. A Comparative Study of Professional Development: dissertation in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor Education. Graduate School of the University of Kansas, 2008. 113 p.

81. Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії: монографія. К. : Корпорація, 2005. 292 с.

82. Управління розвитком людських ресурсів: монографія. Дніпропетровськ; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. 317 с.

83. Никифорова В. Г. Організаційна складова управління розвитком людських ресурсів: монографія. Одеса: Атлант, 2010. 352 с.

84. Сардак С. Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во ДНУ, 2012. 460 с.

85. Семів Любов Казимирівна. Регіональна політика розвитку людських ресурсів в умовах трансформації економіки України: дис... д-ра екон. наук. Інститут регіональних досліджень НАН України. Л., 2004. 540 с.

86. Шилець О. С. Міжнародна конкурентоспроможність людських ресурсів в умовах глобалізації: дис.. на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук. Донецьк, 2012. 530 с.

87. Сардак С. Е. Глобальна регуляторна система розвитку людських ресурсів: дис.. на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук. Київ, 2014. 517 с.

88. Грішнова О. А. Освіта як чинник людського розвитку і економічного зростання України. *Демографія та соціальна економіка*. 2004. №1-2. С. 93-101.

89. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf (Дата звернення – 20.08.2017).

90. Сардак С. Е. Сучасний стан системи управління розвитком людських ресурсів в Україні URL: http://www.nbuv.govua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_1/Nikifor.pdf (Дата звернення – 18.08.2017).

91. Никифороенко В. Управління розвитком людських ресурсів в Україні URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012_1_1/Nikifor.pdf (Дата звернення – 18.08.2017).

92. Сардак С. Є. Домінуючі форми управлінсько-регуляторного впливу на розвиток людських ресурсів у різнорівневих соціально-економічних системах. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 418-423.

93. Андрейченко А. В. Роль ВНЗ України як рушійної сили соціального прогресу в імплементації державної політики з розвитку людських ресурсів шляхом реалізації послуг з розвитку лідерського та організаційного потенціалу (за матеріалами проекту Темпуселіте “Освіта для лідерства, інтелектуальності та розвитку таланту”) URL:

<http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/7811> (Дата звернення – 18.08.2017).

94. Сисоєва С.О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навчально-методичний посібник. К.: ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

95. Пашко О. Навчання дорослих: виклики, специфіка, інтерактивні методи. Український досвід в регіональному економічному розвитку. Львів: Галицька видавнича спілка, 2013. 108 с.

96. Швед В. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління розвитком персоналу до умов вітчизняної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 644-649.

97. Косміна В. Принцип синархії у педагогічній діяльності і його вплив на формування особистості студента. *Освіта регіону*. 2010. №2. URL: <http://social-science.com.ua/article/270> (Дата звернення 20.08.2017).

98. Середюк Л. Мотивація учіння студентів: типи спрямованості та синергії. *Освіта регіону*. 2012. №3. URL: <http://social-science.com.ua/article/876> (Дата звернення – 20.08.2017).

99. Хитра О. В. Синергетичний аспект дослідження сутності інтелектуального капіталу URL: [:http://www.nbuiv.gov.ua/old_jrn/natural/vcpi/TPtEV/2012_13/statti/27Khytra.pdf](http://www.nbuiv.gov.ua/old_jrn/natural/vcpi/TPtEV/2012_13/statti/27Khytra.pdf) (Дата звернення – 20.08.2017).

100. Хитра О. В. Перспективи досягнення кадрового синергізму на підприємстві. *Теоретичні і прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 1. Том1. С. 80-85.

101. Куліненко Л. Б. Компетентнісний підхід до планування результатів навчання і синергізм навчальних впливів. Український педагогічний журнал. 2016. №3. URL: <http://uej.undip.org.ua/index.php/uej/article/view/22/0> (Дата звернення – 20.08.2017).

102. Данилюк-Черних І. М. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах сінтелектики і синергізму. *Регіональна економіка*. 2011. № 1. С. 148-155.

103. Данилюк-Черних І. М. Управління розвитком людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики: дисертація на здобуття наук. ступ. к.е.н. Тернопіль, 2015. 218 с.

104. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1 (35). С. 194-197.

105. Wagner T. The Buddy System. Teachers at progressive schools are collaborating to improve their students learning – and their own. URL: <http://www.edweek.org/tm/articles/2005/01/01/04view.h16.html> (Дата звернення – 20.08.2017).

106. Chakraborty J. Buddy System Training URL: <http://www.authorstream.com/Presentation/Jayeeta-87171-buddy-system-training-education-ppt-powerpoint/> (Дата звернення 20.08.2017).

107. Драгомирецкая А. Коучинг как стиль управления. Журнал HR Magazine и HR-блоги. URL: http://www.hrm.ua/article/kouching_kak_stil_upravlenija (Дата звернення – 20.08.2017).

108. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]*. 2012. С. 276-280.

109. Васильєв Є. Сучасні технології навчання співробітників. *ALLS.IN.UA*. URL: <http://alls.in.ua/37907-suchasni-tehnologi-navchannyau-spivrobotnikiv.html> (Дата звернення 20.08.2017).

110. Schank Roger C. What We Learn When We Learn by Doing Technical Report No. 60 (1995) Northwestern University, Institute for Learning Sciences. URL: http://cogprints.org/637/1/LearnbyDoing_Schank.html (Дата звернення – 20.08.2017).

111. Quinne Davey. Professional Mentoring Program Information Guide & FAQs. URL:http://hrma.ca/wp-content/uploads/2015/06/PMP-Information-Guide-FAQs_FINAL.pdf (Дата звернення – 20.08.2017).
112. Barry Bozeman and Mary K. Feeney. Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique. *Administration & Society*. 2007. №6(39).pp..719-739. URL: <http://aas.sagepub.com/content/39/6/719.full.pdf+html> (Дата звернення – 20.08.2017).
113. Types of work experience. Work shadowing. Prospects. The UK's official graduate careers website. URL: http://www.prospects.ac.uk/work_experience_work_shadowing.htm (Дата звернення – 20.08.2017).
114. Work Shadowing. The University of Nottingham. Professional Development. URL: <http://pd.nottingham.ac.uk/eng/Personal-Development/Developing/Work-Shadowing> (Дата звернення – 20.08.2017).
115. Harrison G. Using Stretch Assignments to Develop Leadership Talent. URL: [http://www. sigma assessment systems. com/stretch-assignments/](http://www.sigmaassessment.com/stretch-assignments/) (Дата звернення – 20.08.2017).
116. Сардак О. В. Баддинг і стретчинг як інструменти розвитку персоналу підприємств. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=13949> (Дата звернення – 20.08.2017).
117. Мур М. Г. Тьюторинг. *Глобальная сеть дистанционного образования*. URL: <http://www.gdenet.ru/teaching/instruction/tutors/2> (Дата звернення – 21.08.2017).
118. Тьюторинг как путь повышения качества высшего образования. Тьюторская конференция, МГПУ. URL: http://tutorconf.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=18:2009-05-02-14-25-44&catid=3:--2008&Itemid=16 (Дата звернення – 21.08.2017).
119. Anderson M. K. Near-Peer Mentor Model: Synergy within Mentoring. *Mentoring & Tutoring. Partnership in Learning*. 2015. #23(2). pp. 116-132.

120. Rothman J. How2 Create a Buddy (informal mentoring) Program. URL: <http://www.jrothman.com/articles/2004/12/how2-create-a-buddy-informal-mentoring-program/> (Дата звернення – 20.08.2017).

121. Закон України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року № 1556-VII із змінами і доповненнями. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T141556.html (Дата звернення – 20.08.2017).

122. Матюх С. А. Місце та роль вищих навчальних закладів в системі соціально-економічного розвитку України. URL: http://confcontact.com/2013_04_11/5_Matyuh.htm (Дата звернення – 20.08.2017).

123. Гриневич сподівається, що українська система освіти стане привабливішою. URL: <http://www.unian.ua/society/1370604-grinevich-spodivaetsya-scho-ukrajinska-sistema-osviti-stane-privablivishoyu.html> (Дата звернення – 20.08.2017).

124. Андриенко В. Н. Концептуальная модель реинжиниринга бизнес-процессов ВУЗа. *Вісник Донецького університету (серія В)*. Донецьк, 2000. №2. С.182-188.

125. Андрієнко В. М. Моделювання процесів реінжинірингу систем управління економічних об'єктів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук. Донецьк, 2002. 40 с.

126. Боголіб Т. М. Реінжиніринг бізнес-процесів в освітній організації. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2007. №9. С. 27-30.

127. Тимошенко Л.М., Дубчак Л.О. Реінжиніринг вищого навчального закладу на основі інформаційних технологій. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2010. №9 (151), Ч.1. С. 224-227.

128. Мудра О. В. Реінжиніринг як інструмент регулювання діяльності ВНЗ. URL: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/21641/1/Mudra.pdf> (Дата звернення 20.08.2017).

129. Метешкин К. А. Возможности и задачи реинжиниринга процессов, протекающих на кафедре высшего учебного заведения. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2013. Том 35, №3. С. 46-53.

130. Яременко Л. М. Організаційно-економічні механізми державного управління вищою освітою в Україні: автореф. дис. канд. екон. наук. К., 2008. 21 с.

131. Шевченко В. М. Особливості формування механізмів державного управління вищими навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/5/07.pdf> (Дата звернення 20.08.2017).

132. Комарова О. Основны напрямки вдосконалення організаційно-економічного механізму формування освітнього потенціалу суспільства. *Економіка*. 2011. № 6 (113). С. 23-28.

133. Куклін О. В. Трансформація інституту вищої освіти в умовах становлення економіки знань : автореф. дис.. на здоб наук. ступ. д-ра екон. наук. Л., 2011. – 26 с.

134. Рощик І. А. Трансформування економічних механізмів управління вищою освітою: автореф. дис... канд. екон. наук. Рівне, 2006. 20 с.

135. Корольова Т. С. Сучасні проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування вищої школи. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2217/1/%.pdf> (Дата звернення – 20.08.2017).

136. Захарін С. В. Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 21(1). С. 22-30.

137. Андрушків Б. М. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління життєдіяльністю вищого навчального закладу. *Економічний вісник НГУ*. 2009. №4. С. 109-115.

138. Виноградня В. М. Організаційно-економічні аспекти управління вищими навчальними закладами. *Наукові праці НДФІ*. 2010. №1(50). С. 98-105.

139. Локтев Е. М. Організаційно-економічний механізм ВНЗ: стратегія інноваційного розвитку. *Економіка розвитку*. 2011. №1(57). С. 95-97.

140. Хворостяна Н. В. Проблеми організаційно-економічного механізму управління вищими навчальними закладами. *Економіка і регіон*. 2012. №3(34). С. 30-34.

141. Настич Т. П. Організаційно-економічні засади розвитку освітньої діяльності вищих навчальних закладів. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2013. № 4 (20). С. 43-47.

142. Жукова В. О. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності випускників ВНЗ: шляхи вдосконалення. *Економіка і регіон*. 2012. № 6. С. 146-150.

143. Боголіб Т. М. Модель фінансування й організація діяльності вищого навчального закладу. *Фінанси України*. 2009. № 8. С. 40–50.

144. Радіонова Н. Шляхи удосконалення механізму фінансування вищих навчальних закладів України. *Вісник КНУТД. Серія «економічні науки»*. 2010. Спецвипуск. – С. 44-252.

145. Березовенко Л. В. Особливості застосування програмно-цільового методу як організаційно-економічного механізму фінансування відомчих навчальних закладів. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст»*. 2013. №111. С. 255-260.

146. Сафонова В. Є. Удосконалення фінансово-економічного механізму функціонування закладів вищої освіти в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2009. №2(11). С. 102-109.

147. Пірус В.О. Формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності вищого навчального закладу. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*. 2015. №3(27). С. 11-16.

148. Кривицька Н.Ю. Механізм управління інноваційною діяльністю освітніх організацій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. К., 2006. 20 с.

149. Хоменко О. М. Організаційно-економічні засади формування маркетингової діяльності вищих навчальних закладів аграрної освіти. *Економіка та управління АПК*. 2012. №8. С. 38-43.

150. Аранович Ю. В. Організаційно-економічний механізм використання об'єктів інтелектуальної власності вищих навчальних закладів авіаційного профілю: автореф. дис. на здобуття науково ступеня канд. екон. наук. К., 2009. 20 с.

151. Степаненко С. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальною власністю у вищих навчальних закладах. URL: <http://gosudarstvo-i-pravo.top/get/591632> (Дата звернення – 20.08.2017).

152. Лавренюк Р. М. Організаційно-економічний механізм впровадження дистанційної освіти у вищих навчальних закладах. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=59132> (Дата звернення – 20.08.2017).

153. Топузов М. О. Організаційно-економічний механізм інформатизації вищої освіти: дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. К., 2016. 2016 с.

154. Мак О. Р. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення якості підготовки студентів у ВНЗ України. URL: http://www.rusnauka.com/26_OINXXI_2009/Pedagogica/52514.doc.htm (Дата звернення – 20.08.2017).

155. Моргулець О. Б. Концептуальні засади управління ВНЗ як суб'єктом ринку освітніх послуг. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5219> (Дата звернення – 20.08.2017).

156. Богиня Д. П. Гуманістичні орієнтири управління конкурентоспроможністю людського розвитку. *Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.*: В 2 т. – Т.2 / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2008. С.41-51.

157. Соммер Д. С. Космическая валюта – наивысшее богатство. М.: Издательство «Кодекс», 2016. 160 с.

158. Коваленко Т. В. Особливості впровадження сучасних управлінських технологій. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. С. 66-74.

159. Хворостина О. Павло Шеремета: «Україні потрібен соціальний реінжиніринг». URL: http://lb.ua/economics/2016/10/03/346538_pavlo_sheremeta_ukraini_potriben.html (Дата звернення – 20.08.2017).

160. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2006. 287 с.

161. Дубравіна Л. І. Організаційно-економічне забезпечення підвищення ефективності виробництва свинини: дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Луганськ, 2013. 271 с.

162. Смеречівська С. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України. URL: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463 (Дата звернення – 20.08.2017).

163. Згуровський М. Інженерна і технологічна освіта в сучасній Україні «Вища освіта в Україні: інтернаціоналізація, реформи, інновації» (м. Київ, 20-21 квітня, 2012 р.): Матеріали конференції. С. 106-107 URL: http://educationconferenceua2012.org.ua/doc/Abstracts_EN (Дата звернення – 20.08.2017).

164. Бабин І. Стратегія та сучасні тенденції розвитку університетської освіти України в контексті Європейського простору вищої освіти на період до 2020 р. URL: <https://www.tempus.org.ua/uk/national-team-here/238-strategija-ta-suchasni-tendenciji-rozvitku-universitetskoji-osviti-ukrajini-v-konteksti->

jevropejskogo-prostoru-vishhoji-osviti-na-period-do-2020-r-.html (Дата звернення -20.08.2017).

165. Пакулін С. Л. Стратегічне планування розвитку вищої освіти в Україні: зміст, проблеми, пріоритети. *Проблеми економіки*. 2013. №2. С. 39-45. URL: [//www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-39_45.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-39_45.pdf) (Дата звернення – 20.08.2017).

166. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (Проект). К.:USAID. 75 с.

167. Рекомендації зі стратегічного планування та управління в навчальних закладах (факультетах) бізнес та менеджмент-освіти. Київ: Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (УАРМБО), 2004. 6 с.

168. Гребешкова О. М. Необхідність та передумови впровадження стратегічного процесу у вищому навчальному закладі. *Перша Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування нової економіки XXI століття»* (19 грудня 2008 р.). URL: http://www.confcontact.com/2008dec/11_grebeshkova.php (Дата звернення 20.08.2017).

169. Гребешкова О. М. Стратегічний процес у вищому навчальному закладі: необхідність та передумови впровадження. *Формування ринкової економіки*. 2010. № 23. С. 251-260.

170. Кузьмін В. М. Теоретичні аспекти формування структури і стратегії університету. *Науковий вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. №2, Т.1. С. 57 – 60.

171. Холод Б. І. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу. *Академічний огляд*. 2011. №2(35). С. 5-11.

172. Холод Б. І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку. *Академічний огляд*. 2012. №1(36). С. 5-12.

173. Анін А. Ю. Стратегічний план розвитку – кожній кафедрі. URL: http://storage.library.opu.ua/online/periodic/kms_2012_6/013-016.pdf (Дата звернення – 20.08.2017).

174. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. К.: КНУТД, 2015. 320 с.

175. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг: автореф. дис.. на здоб. наук. ступ. канд. ек. наук. Київ: КНУТД, 2015. 20 с.

176. Тернопільський національний технічний університетім. Івана Пулюя. Стратегія та концепція розвитку URL: http://tntu.edu.ua/pub/docs/TNTU_Strategy_2010-2020.pdf (Дата звернення – 20.08.2017).

177. Стратегія розвитку НТУУ «КПІ» на 2012-2020 роки (концептуальні положення) та план дій щодо її виконання. К.: НТУУ «КПІ», 2012. 44 с.

178. Стратегічний план розвитку Харківського національного економічного університету на 2013-2020 роки . Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 48 с. URL:http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/About_university/Strategic-Plan-HNEU-2013-2020-years.pdf (Дата звернення – 20.08.2017).

179. Концепція освітньої діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2019 року. Київ, 2014. 9 с. URL: <http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Kontseptsia.pdf> (Дата звернення – 20.08.2017).

180. Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» (2015-2025). Дніпропетровськ, 2015. 5 с. URL: www.nmu.org.ua/ua/.../Strategiya_razvitiya07_08_2015.doc (Дата звернення – 20.08.2017).

181. Стадний Є. Рейтинг прозорості національних університетів. URL: <http://gazeta.dt.ua/EDUCATION/rejting-prozorosti-nacionalnih-universitetiv-.html> (Дата звернення – 20.08.2017).

182. Про рейтинг прозорості університетів – 2016 URL: <http://www.cedos.org.ua/uk/ranking-16> (Дата звернення – 20.08.2017).

183. Яновська О. Стратегічні діалоги ректорів з топ-менеджерами сприяли змінам в університетах. URL: <http://csr-ukraine.org/article/стратегічні-діалоги-ректорів-з-топ-ме/> (Дата звернення – 20.08.2017).

184. Козлюк О. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів. URL: http://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf (Дата звернення – 20.08.2017).

185. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» і Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п> (Дата звернення – 25.08.2017).

186. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: навчально-методичний посібник. Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. 250 с.

187. Минцберг Г. Школы стратегий. СПб: Издательство «Питер», 2000. 336 с.

188. Минцберг Г. Стратегический процесс. СПб.: «Питер», 2001. 688 с.

189. Розроблено проект стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. URL: <http://reforms.in.ua/ua/reform/indicator/11045> (Дата звернення – 25.08.2017).

190. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (Проект) URL: <http://education-ua.org/ua/draft-regulations/326-proekt-strategiji-reformuvannya-vishchoji-osviti-v-ukrajini-do-2020-roku#files> (Дата звернення – 25.08.2017).

191. Кісь С. Я., Боднар Г. Ф., Борушак Х. Л., Костенко П. А. Інтелектуалізація як основа забезпечення якості діяльності соціально-економічних систем в умовах економіки знань. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць*. 2013. №5(144). С. 221-225.

192. Кісь С. Я. Інтенсифікація інтелектуальної активності персоналу як наслідок інтелектуалізації функцій і процесів управління. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2015. №1(11). С. 85-91.

193. Данилюк-Черних І. М., Петренко В. П. Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств на засадах сінтелектики і синергізму. *Регіональна економіка*. 2011. №1. С. 148 – 155.

194. Петренко В. П., Ревтюк Є. А., Данилюк-Черних І. М. Щодо проблеми професіоналізації університетського менеджменту. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2011. Вип. 27. У 2-х томах. Том 2. С. 163-167.

195. Тимошенко Д. В. Мотиваційний механізм управління інтелектуальною працею персоналу нафтогазових підприємств та організацій: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 19 с.

196. Тимошенко Д. В. Модель сучасного менеджера як інструмент розвитку його інтелектуально-ресурсного потенціалу. *Перспективні тренди розвитку науки: менеджмент и юриспруденция: монографія*. Одеса: Куприенко СВ, 2016. 204 с.

197. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів соціально-економічних систем: дис... на здоб. наук. ступ. д-ра економ. наук. Львів, 2009. 615 с.

198. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Щодо проявів ефекту Даннінга-Крюгера в системі управління українською державою як обґрунтування доцільності удосконалення моделі лідерства: *Матеріали міжнар. наук.-практ. Конференції «Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи»* (м. Івано-Франківськ, 21-23 вересня 2016 р.). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. С. 139-140.

199. Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 64. С. 44-60.

200. Петренко В.П. Розробка тривимірної моделі оцінки і підбору кадрів для структур управління соціально-економічним розвитком регіону. *Соціально-економічні та екологічні проблеми розвитку адміністративних районів. Наукові доповіді міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 17-18 квітня 1997 р.)*. Ч.ІІ. Львів: ІРД НАН України, 1997. С. 125-132.

201. Лис А. Б., Немчук О. В., Петренко В. П. Кадрова політика в умовах європейської інтеграції: критерії і модель відбору функціонерів для органів державного управління і місцевого самоврядування. Координати управління: збірник наукових праць. За ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ: «Місто-НВ», 2012. С. 107-114.

202. Friedman J. Three Dimensions of Leadership. URL: http://www.huffingtonpost.com/john-friedman/sustainability-leadership_b_1213236.html (Дата звернення 25.08.2017).

203. Андыбур А. П., Коцко Т. А., Малько И. П. Обеспечение конкурентоспособности предприятий топливно-энергетического комплекса. *Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса: проблемы и возможности / Под общ. ред. Г. К. Вороновского, И. В. Недина*. К.: Знання України, 2004. С. 206-213.

204. Андибур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління. *Міжгалузевий науково-технічний журнал «Проблеми науки»*. № 2. 2006. С. 9 - 15.

205. Петренко В. П., Боднар Г. Ф., Андибур А. П. Про перспективи стратегічного управління розвитком вищих навчальних закладів України на засадах державно-приватного партнерства. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія: [зб. наукових праць] / ред. рада В. П. Андрущенко*

(голова). К.: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. Вип. 29(42). С. 158-161.

206. Петренко В.П., Кісь С.Я., Андібур А.П., Гулій Н.М. Про необхідність і умови удосконалення використання технології стратегічного планування в закладах вищої освіти України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2018. 1(17). С. 73-89.

207. Андібур А. П. До обґрунтування моделі лідерства для керівного корпусу вищих навчальних закладів України. *Нафта і газ. Наука-освіта-виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дрогобич, 2-3 березня 2017 р.)*. Дрогобич: ТЗЦВ «Трек ЛТД», 2017. С.161.

РОЗДІЛ III

ЗМІНИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

3.1 Обґрунтування організаційно-економічних змін у діяльності нафтогазових закладів освіти

Осучаснення організаційно-економічних форм діяльності ЗО в ринковому середовищі з орієнтацією на удосконалення їх взаємодії з підприємствами нафтогазової галузі України шляхом використання обґрунтованих вище рекомендацій є важливим і необхідним в зв'язку з тим, що світовий досвід змін у функціонуванні освітніх систем у тісній взаємодії з державою, бізнесом і підприємствами обумовив поточні і майбутні радикальні зміни їх ролі і на міжнародному рівні.

В опублікованій у 2015 році в *Chronicle of Higher Education* статті Террі Іглтона «Повільна смерть університету» відомим вченим вказано, що в багатьох університетах Великобританії «Замість самоуправління вчених панує ієрархія: розгалужена і заплутана мережа бюрократії: молодші викладачі, як робочі конячки, і проректори, які поводять себе так, ніби керують «Дженерал Моторс» [1].

В продовження теми доцільних трансформацій вищої освіти автори відомого есе «Лавина йде. Вища освіта і майбутня революція», констатуючи факт того, що «Ефективність моделей вищої освіти, які стрімко розповсюдились по всій планеті у другій половині ХХ ст., розвінчана. Точнісінько так, як нові технології і глобалізація перетворили за останні 20 років величезні сектори економіки, протягом наступних 20 років вони трансформують і університети», вказують, що «... керівникам університетів все частіше доведеться замислюватись над тим, що може зробити їх заклад особливим, та задавати це питання керівникам факультетів і кафедр. Іншими словами, університетам і кафедрам необхідно буде відстоювати своє право на існування, продовжувати працювати за інерцією не вийде» [2, с. 65].

З цією метою «вони повинні шукати можливості бути інноваційними командами, в інноваційних організаціях і частиною інноваційного суспільства, оскільки це є місця, де вони будуть рости і розвивати навички, необхідні, для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні» [2, с. 65].

Тому запропоновані в нашому дослідженні зміни організаційно-економічного механізму функціонування ЗО та прийняті рішення з їх практичної реалізації є, на нашу думку, правильними кроками в напрямку інноваційних і стратегічних трансформацій системи управління цими закладами за уже детермінованими чинниками, які отримали позитивні наслідки в практичній діяльності багатьох зарубіжних університетів, де студенти набули статусу «споживачів», бажання яких все більше впливають на зміни в освітній політиці цих закладів. При цьому, приклади уже існуючого досвіду переходу останніх на «нові правила гри», обумовлені глобалізацією, розвитком технологій і вимогами ринків освітніх послуг, підтверджують наші припущення про основні напрями необхідних змін [3, 4, 5].

Однак, не дивлячись на уже надані згідно з Законом України «Про вищу освіту» права, повноваження, автономію, попри доведену необхідність трансформації економічного механізму функціонування ЗВО шляхом диверсифікації організаційно-економічних форм їх діяльності і перетворення їх на суб'єктів підприємництва, посилення взаємодії з бізнесом, з ринком праці, з органами державного управління [6, с. 4], не зважаючи на існування науково обґрунтованих рекомендацій щодо доцільності змін організаційно-економічної форми господарювання ЗВО шляхом зміни їх статусу з бюджетних установ на некомерційні суб'єкти господарювання з метою залучення і ефективного використання коштів із різних джерел фінансування [7, с. 6], на розроблені і рекомендовані моделі розвитку вітчизняної університетської освіти [8, с. 392-410], на усвідомлену доцільність змін в управлінні сучасними університетами на підприємницьке [9] та спрямоване на формування умов для створення і використання нових знань «дослідницькими інноваційними університетами» [10] і т. п., «нові правила гри» досі не

знаходять масштабного впровадження ні в системі освіти, загалом, ні в її окремих закладах.

Практична реалізація цих правил ще скована інерцією, звичками, традицією, існуючими стереотипами і схемами взаємодії держави, бізнесу і ЗО. В зв'язку з цим, на цілком слушну думку акад. НАН України О. І. Амоші, сьогодні в країні «...ослаблені або й зовсім розвалені галузеві інститути, КБ. А оскільки вони знаходяться на завершальному шляху інноваційних ідей до виробництва, то потрібні термінові дії для реанімації цієї ланки інноваційного циклу (як, до речі, і наукового сектора у більшості вищих навчальних закладів)» [11].

Тому виглядає цілком доречним виконання аналізу існуючих в Україні організаційно-економічних можливостей переходу ЗО до діяльності в режимі підприємств.

Якщо звернутись до сучасного досвіду розвитку вищої школи в ЄС, який відбувається відповідно із Сорбонською декларацією «Про гармонізацію європейської системи вищої освіти» (25.05.1998 р.), Болонською декларацією (19.06.1999 р.), Лісабонською стратегією (02.03.2000 р.), а також Лісабонської угоди (13.12.2007 р.), то стає очевидним той факт того, що сучасна парадигма організаційно-економічної моделі європейських підприємницьких університетів ґрунтується на поєднанні традицій минулих здобутків і переваг з необхідними для майбутнього розвитку радикальними та динамічними змінами, що стає можливим тільки завдяки синтезу цих протилежностей в стратегічних документах, в яких можна об'єднати концепції ліберальних, підприємницьких, знаннево орієнтованих і соціально відповідальних університетів [12].

Прийнявши до увагу ту обставину, що діяльність вітчизняних університетів у ринковому конкурентному середовищі уже давно і неодноразово було рекомендовано інтерпретувати в якості суб'єктів господарювання [13, 14], а, значить, і об'єктів стратегічного управління мікроекономічного рівня, слід визнати очевидність того, що кращий досвід західних і східних світових університетів підтверджує потенційну здатність

технології стратегічного планування забезпечити запровадження ринкових стосунків, державного, бізнесового і громадського контролю якості викладання, навчання і наукових досліджень, зробити українські університети повноправними учасниками міжнародного ринку освітніх і наукових послуг з одночасною диверсифікацією джерел фінансування їх діяльності.

Виходячи з того, що в Україні функціонує значна кількість приватних ЗО, можна дійти помилкового висновку, що вказана частина закладів уже отримала досвід функціонування в ринкових умовах, в т. ч. і з використанням стратегічного планування. Однак, за невеликим винятком, більшість із новостворених закладів управлялися і продовжують управлятися на сьогодні за традиційними схемами, привнесеними минулим досвідом їх організаторів-засновників – вихідців і носіїв традицій радянської освітньої системи.

Тому зміни форм взаємодії ЗО з державою, бізнесом і громадськістю вимагають змін в управлінні, яке не може сьогодні отримувати нові економічні результати без використання інноваційних (в т. ч. запропонованих вище) змін в організації їх функціонування не залежно від організаційно-правових форм університету (державний, приватний, державно-приватний, підприємницький, дослідницький, корпоративний і т. ін.).

Узагальнюючи напрями необхідних і доцільних змін, слід вказати, що їх головним трендом залишається децентралізація прийняття стратегічно важливих рішень органами управління ЗО. Адже партнерські стосунки держава – ЗО – бізнес прямо передбачають залучення до вироблення стратегії поведінки на ринку освітніх послуг управлінського інтелектуального ресурсу всіх трьох складових.

Саме цьому покликана сприяти сформована в підрозділі 2.3 рекомендація щодо доцільності створення органом управління ЗО комунікаційної платформи досягнення колективного консенсусу (інтегрального інтелекту).

На ці ж цілі орієнтовані і отримані в 2.3 рекомендації щодо запровадження в управлінському, навчальному, дослідницькому і забезпечувальних процесах заміни форм суб'єкт-об'єктної взаємодії складових всіх типових управлінських пар в ієрархічній структурі ЗВО на суб'єкт-

суб'єкту. Так, авторами роботи [15] в результаті аналізу різних варіантів взаємодії складових ТУП було доведено, що організація співпраці суб'єкта і об'єкта управління за поведінковим варіантом «суб'єкт-суб'єкт» створює найкращі передумови для досягнення будь-якою системною парою максимально можливого результату W_{Rez} внаслідок ефективного використання для вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень «інтегрального інтелекту» суб'єкта і об'єкта, що, на їх думку, «... дозволяє рекомендувати такий режим функціонування до масштабного використання в практичному менеджменті і державному управлінні».

Очевидні переваги від впровадження такого підходу у всіх сферах діяльності і на всіх щаблях управлінської ієрархії ЗО витікають із очікування результатів нівелювання (або, скоріше, мінімізації) проявів відомих ефектів В. Парето (Vilfredo Pareto, 1848–1923) і М. Рінгельмана (Maximilien Ringelmann, 1861 - 1931), які об'єктивно існують та діють в середовищі членів підрозділів колективів ЗО, і впливу яких важко уникнути шляхом усунення з використанням традиційних управлінських технологій.

Згідно з принципом 80/20 В. Парето (1897 р.), 80% результату групи генеруються 20% її учасників, в той час як іншими 80% персоналу створюється тільки 20% загального результату [16].

Це явище певним чином підтверджується і висновками М. Рінгельмана (1913 р.) про зменшення внеску учасників у результати роботи групи. У випадку збільшення їх кількості:

$$C = 100 - 7 \cdot (k - 1), \quad (3.1)$$

де C – середній індивідуальний внесок учасників у спільну справу, а k – кількість учасників у групі [17].

Усвідомлення того факту, що такий вплив названих вище соціальних ефектів на всі категорії людських ресурсів ЗО об'єктивно існує і вимагає змін у функціонуванні системи управління, його управлінського складу і персоналу, робить очевидним необхідність теоретичного і практичного

аналізу впливу запропонованих нами вище організаційних, технологічних і ментальних змін в організаційно-економічному механізмі діяльності ЗВО.

Саме М. Рінгельман наголосив на тому, що причинами негативного відхилення від потенційно досяжного результату в організованих соціальних групах виступають різні міжособистісні процеси. Узагальнюючи підсумки контент-аналізу досвіду інтерпретацій і трактувань цього ефекту в практичних дослідженнях багатьма вітчизняними і зарубіжними авторами [18, 19, 20, 21, 22], можна виділити такі наслідки від впливу ефекту М. Рінгельмана:

- падіння відповідальності і втрата мотивації членами групи (т. зв. соціальна лінь, англ. socialloa fng), яка проявляється в тому, що, працюючи в групі, її члени прикладають менше зусиль, покладаючись на зусилля своїх колег, широко вважаючи, при цьому, що демонструють повну віддачу;

- віртуалізація участі, яка проявляється в тому, що, працюючи в групі, певні члени усвідомлено прикладають менше зусиль для досягнення цілі, вважаючи це обов'язком колег;

- непрофесійне управління і втрата ефективності координації, коли члени групи (в першу чергу керівництво), навіть володіючи необхідними здібностями та знаннями для виконання поставлених завдань, незадовільно координують свої зусилля в продуктивних напрямках;

- конфлікти між членами групи внаслідок взаємодії під час виконання завдань, які виникають із найрізноманітніших причин традиційного характеру людських взаємостосунків;

- несприйняття, нерозуміння, неусвідомлення або усвідомлення безсенсовості цілі (або цілей) діяльності як всією групою, так і окремими її членами і т. ін..

Попри широко розповсюджену думку про те, що впливу цих ефектів практично не можливо уникнути, саме їх наявність, як ми вважаємо, може і повинна стати причиною генерування, прийняття і реалізації управлінських рішень, спрямованих якщо не на нівелювання, то на мінімізацію їх впливу на функціонування колективів. На користь цього свідчить той факт, що авторам ефектів на час їх фіксації не були відомі і не враховувались чинники,

існування і дія яких сьогодні вважаються активними модифікаторами поведінки людей в колективах. І справді, свого часу ні В. Парето, ні М. Рінгельман у своїх дослідках і оцінках не враховували існування і впливу на поведінку людей в групах таких добре відомих на сьогодні в менеджменті персоналу особистісних і групових чинників, як:

- стан і управління змінами креативного (CI), особистісного (PI), соціального (SI), емоційного (EI) та інших видів інтелекту членів груп і колективу;

- усвідомлення, розуміння і сприйняття персоналом сенсу та цілей як особистої, так і групової діяльності;

- мотиви поведінки, стан мотивації (чи де мотивації) та відношення до дорученої справи членів групи;

- відповідний до потреб і запитів розподіл ролей між особистостями в групі, стан міжособистісних відносин і рольова конкуренція між членами групи;

- вплив стилю управління і поведінки керівника-лідера на групу загалом і на кожного із її членів зокрема.

Проте теорія і практика сучасного менеджменту уже володіє розвинутими і ефективними технологіями та інструментами впливу на вказані характеристики, а їх використання може суттєвим чином змінити негативні наслідки впливу від названих ефектів. Серед такого інструментарію технологій можна виділити:

- розвиток і належне використання інтелектуальних ресурсів особистості, групи і, навіть, колективу (інтелектуалізація, інтелектокористування, мотивація інтелектуальної праці та ін.) через використання інтелекто орієнтованих технологій стратегічного управління;

- оптимізація розподілу ролей між членами організованих груп їх керівником-лідером згідно із можливостями, вміннями, досвідом і прагненнями учасників групи;

- відкрите і прозоре інформування персоналу груп, підрозділів і колективу про стратегічні, тактичні і оперативні цілі і завдання діяльності кожного у відповідних організаційних рамках;

- запобігання і погашення конфліктних ситуацій між учасниками груп, підрозділів і колективів, між партнерами з ринкового оточення та ін.;

- сучасні моделі лідерства епохи економіки знань, орієнтовані на виявлення, розвиток, призначення і ефективне функціонування керівників-лідерів і т. д.

Як комплексне, так і вибіркоче використання названих технологій може суттєво зменшити вплив ефектів В. Парето і М. Рінгельмана, які проявляються в колективах (в т. ч. ЗО) за відсутності спільно вироблених і прийнятих стратегічних рішень щодо мети, цілей і завдань діяльності колективу, його підрозділів і окремих індивідуумів, у вигляді реакції на незрозумілі, позбавлені сенсу, забюрократизовані, формально прийняті і т. п. рішення своїх керівних органів і керівників всією групою учасників виконання цих рішень і відповідальних за досягнення мети.

Узагальнена інформація про можливості використання сучасних управлінських технологій та інструментів, пропозицій і рекомендацій автора для мінімізації негативного впливу вказаних чинників ефекту М. Рінгельмана, прорангованих нами за рівнем впливовості на результати діяльності колективу і його підрозділів, відомі сьогодні технології, які можуть бути використані для нівелювання цих ефектів; перелік запропонованих автором заходів з удосконалення функціонування організаційно-економічного механізму діяльності вітчизняних ЗО, а також очікувані наслідки їх використання зведені в таблиці 3.1.

Зафіксувавши, таким чином, зв'язок між запропонованими автором інноваційними змінами в організаційно-економічному механізмі належного функціонування ЗО та очікуваними наслідками від впровадження запропонованих удосконалень в практику управління його діяльністю, слід отримати підтвердження прояву/ліквідації вказаних ефектів на досягнуті результати.

розширення дії останніх шляхом використанням пропозицій і рекомендацій автора

Причини проявів ефектів В. Парето і М. Рінгельмана	Відомі на сьогодні технології та інструменти	Запропоновані автором інновації до існуючих технологій	Очікувані результати від впровадження технологій
Непрофесійне управління, незадовільна координація діяльності в підрозділах і групах	Зміни моделі і технологій лідерства в процесах надання наукових, експертних, і навчальних послуг їх споживачам	Освоєння всім управлінським корпусом НЗ синтелекто-синархо-синергічної моделі лідерства	Підвищення індивідуальної мотивації і відповідальності керівників, їх підрозділів та індивідуумів
Незадовільна структурованість колективу	Організаційно-економічний і ментальний реінжиніринг процесів надання всіх видів послуг	Впровадження в практику управління моделі суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин	Підвищення індивідуальної мотивації всіх працівників
Нерозуміння вірних і небажання досягати позбавлених сенсу цілей діяльності	Стратегічний менеджмент, менеджмент за цілями (МВО) і залучення до процесу їх встановлення всіх зацікавлених учасників та партнерів	Формування синархічної управлінської вертикалі і створення комунікаційної платформи	Спільно встановлені, а тому усвідомлені і розумні цілі та посилена мотивація з їх досягнення
Падіння відповідальності і втрата мотивації	Розподіл в групах ролей за здібностями і мотивація інтелектуальної праці	Спільне встановлення індивідуальних завдань і відповідальності	Підвищення ефективності функціонування працівників
Падіння групової та індивідуальної продуктивності	Створення команд, менеджмент за цілями (МВО), індивідуалізація управління	Встановлення індивідуальних завдань і відповідальності	Підвищення ефективності функціонування підрозділів і працівників
Конфліктні міжперсональні і міжгрупові стосунки	Управління конфліктами, нівелювання наслідків і запобігання їх виникненню	Впровадження в практику управління моделі суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин	Покращання стосунків, морально психологічного клімату і мотивів

Джерело: розроблено автором

Якщо припустити, що згідно з ефектом В. Парето, в кожній групі з лише 20% персоналу, яким генерується 80% її корисного результату, через незрозумілість або безглуздість цілей починає діяти ефект М. Рінгельмана, то в масштабах ЗО, в структурі якого нараховуються сотні таких груп, втрати в продуктивності і в досягнутих результатах можуть бути дуже суттєвими. Проте оптимальний розподіл ролей, підвищення стимулювання та мотивації творчого та емоційного інтелекту, а також уникнення можливих конфліктів і зменшення ворожості в міжперсональних і міжгрупових стосунках, чого можна досягти завдяки впровадженню запропонованих автором рекомендацій, здатне запобігти таким негативним перспективам.

Для верифікації дієвості рекомендацій автора є доцільною їх апробація на різних рівнях управління, для підрозділів різних типів (процесних, ресурсних) і різних за видом процесів (навчальних, наукових і консалтингових, забезпечувальних).

В програмі верифікації дієвості результатів дослідження і запропонованих змін в організаційно-економічному механізмі функціонування ЗО необхідно передбачити:

- опис та оцінку стану підрозділу до впровадження інновації;
- опис та оцінку стану процесу до впровадження інновації;
- опис інновації і умови її впровадження інновації;
- можливість фіксування змін, отриманих після впровадження інновації змін;
- інтерпретацію, аналіз та оцінку отриманих від впровадження інновацій результатів.

3.2 Експериментальне впровадження елементів рекомендованих змін у різних типах підрозділів та процесах закладу освіти

Надання освітніх послуг є, як правило, найбільш масштабним за обсягами напрямом діяльності вітчизняних ЗВО як за кількістю споживачів, так і за кількістю

підрозділів, процесів та обсягів фінансування. Будучи очевидною, необхідність у радикальних і динамічних змінах стосовно ЗВО із зовнішніми партнерами (держава, бізнес, галузі національного господарства тощо) саме за цим напрямком, вимагає виконання масштабного реінжинірингу більшості ЗВО. Однак такий реінженіринг є неможливий без ментального реінжинірингу стосунків у типових управлінських (особливо, в навчальних) парах.

Звернемо увагу на той факт, що саме в навчальному процесі спостерігається повільний тренд змін рольових відносин у типових парах – починаючи від найвищого авторитету учителя в парі «учитель – учень» на рівні початкових класів, поступового усвідомлення вартості власної думки в період закінчення школи до її утвердження і поступового зменшення права диктату викладача, керівника і консультанта під час навчання у ЗВО – у парах «студент – викладач», «аспірант – керівник аспірантури», «докторант – науковий консультант».

Практична апробація використання можливостей і переваг переходу від традиційних взаємостосунків з «суб'єкт – об'єкт» до прогресивних «суб'єкт – суб'єкт» в навчальному процесі ЗВО проводилась в рамках підрозділів ІФНТУНГ і ДВНЗ «ДНК».

Впровадження необхідних змін у навчальний або науковий процес в режимі «суб'єкт – об'єкт» при взаємодії складових рівня ТУП₁ (рис. 2.3) шляхом застосування інноваційних навчальних технологій та інтелектуального лідерства в режимі відносин «суб'єкт–суб'єкт» покликано отримати нові результати від реалізації цього процесу. При цьому індикаторами забезпечення позитивних значень результату такої заміни в навчальному чи науково-дослідному процесах можна вважати економічні, соціальні або будь-які інші оцінки простої ретрансляції викладачами та засвоєння споживачами відомих знань, або вартості генерованих часниками процесу нових знань з дотриманням умови, як у випадку (1.7) і (1.8),

$$K(\Delta t_i)_{\text{ТУП}} = W(\Delta t_i)_{\text{РЕЗТУП}} / W(\Delta t_i)_{\text{РЕСТУП}} \quad (3.1)$$

де: $W(\Delta t_i)_{\text{РЕЗТУП}}$ – ринкова вартість генерованих ТУП₁ протягом періоду Δt_i результатів (ретрансльованих або новостворених знань), $W(\Delta t_i)_{\text{РЕСТУП}}$ – ринкова вартість використаних при цьому парю ресурсів.

При цьому, коефіцієнт трансформації, зафіксований після імплементації в навчальний чи науковий процес інноваційних змін Δt_i , повинен перевищувати його значення до моменту Δt_{i-1} впровадження, тобто

$$K(\Delta t_i)_{\text{ТрГУП}} > K(\Delta t_{i-1})_{\text{ТрГУП}}. \quad (3.2)$$

Нижче описано приклади експериментального використання взаємодії ТУП в режимі «суб'єкт–суб'єкт» ієрархічної вертикалі управління ЗВО, а також розглянуто окремі результати переорієнтації діяльності структурного підрозділу ЗВО (ІФНТУНГ) шляхом перепроєктування структури, процесів та процедур, пов'язаних з наданням послуг у сфері післядипломної освіти.

ТУП₁. Типовою управлінською парою навчального процесу першого рівня у ЗО є пара «викладач – студент». На кафедрі менеджменту і адміністрування (МіА) Інституту економіки та управління в нафтогазовому комплексі ІФНТУНГ було організовано проведення навчально-організаційного експерименту з апробації співпраці пари «викладач – студент» в режимі «ментор – студент», який, за своєю суттю, можна вважати різновидом суб'єкт-суб'єктних стосунків між його учасниками. Причиною проведення експерименту була існуюча і діюча заборона ректорату надання студентам вільного графіку відвідувань, обумовлена боротьбою за якість навчання, навчальної дисципліни, мінімізації прогулів тощо.

Мета проекту – оцінити можливість студентів, з професійною сформованою внутрішньою мотивацією до здобуття знань успішно суміщати навчальний процес з роботою за спеціальністю.

Студент гр. МО-10-1 Половко Т. С. за погодженням і пропозицією завідувача кафедри МіА проф. В. Петренка звернувся із заявою до ректора ІФНТУНГ з проханням дозволити самостійно освоювати дисципліни навчального плану. Наказом №24/7 від 28.01.2013р. (Додаток Б1, Б2) ректор зобов'язав учасників провести навчально-організаційний експеримент з переведення навчального процесу студента Т. Половка як успішного та ініціативного студента в режим «ментор–студент», доручивши функції ментора проф. Петренку В. П.

На виконання наказу проф. Петренко В. П. і студент гр. МО-10-1 Половко Т. С. спільно розробили план навчально-організаційного експерименту, який було розглянуто і затверджено засіданням кафедри МіА. План експерименту передбачав

вільний графік відвідування студентом всіх видів занять за умови самостійного опрацювання ним комплексу дисциплін індивідуального навчального плану (ІНПС) під керівництвом ментора з дотриманням обома учасниками теоретично обґрунтованих в підрозділі 2.3 критеріїв 3S-лідерства (Рис. 2.7) «сінтелектика – синархія – синергія».

Досягнення навчальною парою «ментор – студент» цілей і завдань самостійного виконання студентом навчальних програм ІНПС після повного дотримання вимог за відповідними дисциплінами здійснювалось за формами контролю, передбаченими робочими планами навчальних дисциплін, і оцінювались комісією в складі: директор ІНЕУ, зав. каф. МіА, викладач-лектор, викладач-асистент.

Свідченням успішного оволодіння студентом всіма дисциплінами навчального плану внаслідок роботи ТУП «ментор-студент» у шостому семестрі 2012/2013 навчального року став звіт студента Т. С. Половка і копії відповідної сторінки його заміткової книжки (Додаток Б3). Позитивні результати, переваги і недоліки, вказані у звіті, свідчать про зростання коефіцієнтів трансформації учасників пари $K(\Delta t_i)_{\text{ТУП}}$, а також про можливість і доцільність масштабного впровадження елементів індивідуалізації навчального процесу для успішних і вмотивованих студентів на засадах новітніх технологій (менторінг, тьюторінг і т. п.).

Слід наголосити і на отриманні певних економічних наслідків від такої взаємодії на рівні навчальної ТУП₁. На проведення навчально-організаційного експерименту не передбачалось ніяких додаткових витрат, однак в результаті самостійного освоєння ряду дисциплін вивільнений студентом час був використаний для роботи за спеціальністю в ІТ-компанії з отриманням додаткового доходу. Таким чином, коефіцієнт трансформації (3.1), без сумніву, зріс, оскільки за збереження парою рівня витрачених ресурсів результати співпраці покращились.

Ще одним результативним прикладом впровадження інноваційних змін в процесі наукових досліджень рівня ТУП₁ може служити і приклад змін в організації співпраці наукового консультанта із здобувачами наукового ступеня доктора наук в процесах підготовки і захисту останніми докторських дисертацій при кафедрі МіА.

Саме таким чином, доцільність використання в рамках ЗВО керівниками-лідерами ТУП моделі отримало підтвердження в процесі практичної реалізації проф. Петренком В. П. цих рекомендацій для організації спільної роботи в режимі «суб'єкт – суб'єкт» за моделлю 3S-лідерства (рис. 2.7), дані про ефективність якої приведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Економічна ефективність підготовки докторів і кандидатів наук при кафедрі ІФНТУНГ протягом 2013-2017 років

ПІБ здобувача	Дата початку роботи над дисертацією	Дата захисту дисертації	Фактична тривалість роботи, місяців	Нормативний термін, місяців	Обсяг економії (+) (перевитрат (-)) коштів ЗВО, тис. грн.
Ревтюк Є. А.	01.12.2013р.	31.01.2017р.	50	36	-12
Варцаба В. І.	23.04.2013р.	29.03.2016.	35	60	+21,5
Ясінська Й.	28.05.2014р.	06.06.2016.	25	60	+29,5
Ісаєва І. М.	06.08.2014р.	30.06.2016.	23	60	+31,5
Кісь С. Я.	30.12.2014р.	27.12.2016.	24	36	+64
Загальний економічний ефект					+134,5

Джерело: власне опрацювання автора

Привертає увагу той факт, що після переходу наукового консультанта до організації роботи із здобувачами наукових ступенів на основі використання режиму взаємодії «суб'єкт – суб'єкт», критеріїв моделі 3S-лідерства і технологічних можливостей е-листування та Skype-консультування продуктивність учасників ТУП різко зросла. Так, дисертаційні роботи на здобуття доктора економічних наук усіх чотирьох здобувачів (№2, №3, №4 і №5), які співпрацювали з науковим керівником і консультантом у запропонованому ним режимі, були виконані, представлені і захищені достроково.

На противагу їм здобувач (№1), який протягом перших трьох років докторантури працював за традиційною схемою, не вклався в нормативні терміни представлення роботи до захисту.

Таке значне скорочення термінів виконання робіт та передбачених для цього державною ресурсів підтверджує виконання умов (3.1) і (3.2) щодо перевищення коефіцієнтів трансформації ТУП після впровадження інноваційних змін.

Економічні наслідки від впровадження нової технології організації співпраці в наукових ТУП₁ проявляються у скороченні часу навчання (а, отже, витрат ЗВО на оплату праці наукового керівника та стипендій здобувачам), що приносить очікуваний результат – захист дисертаційної роботи – при скороченні витрат на процес навчання в аспірантурі і докторантурі, а також підтверджує вірність виразу коефіцієнта трансформації пари (3.1).

Якщо ж прийняти до уваги той факт, що до запровадження цим же науковим консультантом взаємодії із своїми підопічними в режимі «суб'єкт – суб'єкт» із 15 кандидатів наук лише двоє захистили свої дисертації в передбачені нормативні терміни, то стає цілком очевидною перевага інтенсифікації наукових досліджень в порівнянні із використанням традиційних підходів.

ТУП₂. Типовими змінами в управлінських парах адміністративного процесу другого рівня є приклади організації взаємодії керівництва інституту післядипломної освіти (ІПО) ІФНТУНГ з керівництвом випускних кафедр.

Інститут післядипломної освіти як структурний підрозділ ІФНТУНГ здійснює надання освітніх послуг в сфері неперервної фахової підготовки за всіма базовими спеціальностями університету, забезпечуючи розвиток персоналу шляхом його перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема засобами формальної освіти. Відповідно до вітчизняного законодавства «формальна освіта – це освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою», а післядипломна, як складова частина освіти дорослих – це «...набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду» [23]. Законом України «Про професійний розвиток працівників» [24] встановлено, що серед основних напрямів діяльності роботодавців у сфері

професійного розвитку працівників – забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років. Не зважаючи на урегульованість питань, пов'язаних з освітою дорослих на законодавчому рівні більшість нормативних положень мають декларативний характер. Це дає підстави рекомендувати суб'єктам господарювання незалежно від форм власності та видів діяльності розробляти та використовувати практичний інструментарій забезпечення процесів професійного розвитку людських ресурсів.

За оцінками автора роботи [25], вітчизняні нафтогазовидобувні та нафтогазотранспортні суб'єкти господарювання використовують різноманітні підходи до організації процесів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Отримання освітніх послуг з підготовки або перепідготовки це, як правило, особиста ініціатива працівників підприємства для можливостей кар'єрного росту, яка, в більшості випадків, реалізується за власні кошти, а вибір провайдера освітніх послуг відбувається самостійно. Підвищенням кваліфікації персоналу нафтогазових підприємств займаються кадрові служби (відділи кадрів), до компетенції яких відносяться, в тому числі, питання організації короткотермінового навчання. В цьому випадку можуть бути залучені зовнішні постачальники освітніх послуг, або використовуватись внутрішні можливості – навчальні бази підприємств. Що стосується провайдерів освітніх послуг, то, на жаль, багато з них лише за формальними ознаками (наявність ліцензії) можуть надавати послуги з підвищення кваліфікації, оскільки не мають розвинутої матеріально-технічної бази, відповідного кадрового потенціалу та досвіду роботи на ринку освітніх послуг.

Через низький рівень інформаційної відкритості вітчизняних нафтогазових підприємств встановлення потенційної потреби у перепідготовці та підвищенні кваліфікації їх персоналу є складним та трудомістким завданням. Тому в рамках даного дисертаційного дослідження було прийняте рішення про проведення анонімного опитування серед управлінського та виконавчого персоналу підприємств нафтогазової галузі. При цьому, використано метод безпосереднього інтерв'ю зі студентами ІПО ІФНТУНГ та слухачами курсів підвищення кваліфікації ДВНЗ

ІФНТУНГ», а також здійснено електронну розсилку у вигляді повідомлення з проханням дати відповідь на такі питання:

- до якої категорії персоналу Ви належите? (управлінський чи виконавчий);
- чи відповідає Ваша професійна кваліфікація характеру роботи, яку Ви виконуєте? («так» або «ні»);
- в якій сфері нафтогазової галузі Ви працюєте? (геологорозвідка, буріння, видобування, транспортування, переробка);
- Ваш вік?

Слід наголосити, що під час проведення інтерв'ю, особам з числа студентів було запропоновано проранжувати такі, на нашу думку, головні мотиви отримання другої вищої освіти:

- формальна потреба в приведенні у відповідність отриманої кваліфікації до специфіки професійної діяльності;
- кваліфікаційна адаптація до змін, які відбуваються в нафтогазовій галузі;
- бажання забезпечити стабільні умови роботи та кар'єрне зростання;
- потреба в отриманні додаткових знань.

Лаконічний характер опитування, яке проводилось в період з травня по жовтень 2018 року, дозволив отримати відповіді від 350 осіб, з яких:

- 180 осіб – студенти ІПО ІФНТУНГ набору 2016, 2017 та 2018 років, які примують другу вищу освіту (освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста або ступінь магістра) за такими спеціальностями: 185 – «Нафтогазова інженерія та технології» (спеціалізації: «видобування нафти і газу», «газопроводи та газофотосховища», «машини та обладнання нафтової та газової промисловості»), 184 – «Гірництво» (спеціалізація – «буріння нафтових і газових свердловин») та 173 – «Менеджмент»;

- 60 осіб – слухачі курсів підвищення кваліфікації та короткотермінових навчальних програм (тренінги, семінари, круглі столи тощо), з числа управлінського та виконавчого персоналу НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укртрансгаз», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Укргазвидобування», АТ «Укртранснафта»;

- 110 осіб – працівники державних та приватних структур, які реалізують виробничо-комерційну діяльність у таких напрямках, як розвідка, буріння, видобування, транспортування, переробка нафти і газу;

- 130 осіб – представники управлінського корпусу нафтогазових підприємств;

- 220 – особи з числа виконавчого персоналу суб'єктів господарювання.

Аналіз результатів проведених інтерв'ю та віддаленого опитування дав змогу встановити, що середньостатистичний студент ІПО, який здобуває ступінь магістра технічною або економічною спеціальністю – це особа віком від 25 до 35 років, яка раніше отримала вищу освіту і, у зв'язку з виконанням певних виробничих або адміністративних функцій має потребу в отриманні іншої спеціальності та додаткових знань.

Опрацювання результатів так званого «змішаного» опитування персоналу підприємств вітчизняного нафтогазового комплексу дало можливість отримати загальнену інформацію (рис. 3.1), а ранжування респондентами головних мотивів отримання ними другої вищої освіти засвідчило, що більше 45% опитаних першочергово визначають формальну потребу у приведенні у відповідність отриманої кваліфікації до специфіки професійної діяльності та бажання забезпечити стабільні умови роботи та кар'єрне зростання. Такі результати дають підстави для висновку про те, що керівництвом нафтогазової галузі та її окремих суб'єктів господарювання повинні здійснюватись більш дієві заходи щодо популяризації необхідності розвитку персоналу не як формального процесу, а як заходів, які допоможуть підприємствам провадити ефективну господарську діяльність в умовах економіки, заснованої на знаннях.

Таким чином, виходячи з наведених матеріалів та беручи до уваги сукупну чисельність персоналу підприємств групи НАК «Нафтогаз України», яка становить близько 70 тис. чол., можна припустити, що споживчий потенціал ринку нафтогазових освітніх послуг, який визначається кількістю осіб, які мають потребу пройти навчання складає більше 15 тис. осіб (без врахування персоналу приватних нафтогазових виробничо-комерційних структур). Виходячи із середньостатистичного показника вартості освітніх послуг з отримання ступеня магістра за іншою спеціальністю та підвищення кваліфікації за відповідними

Чи відповідає Ваша професійна кваліфікація характеру роботи, яку Ви виконуєте?

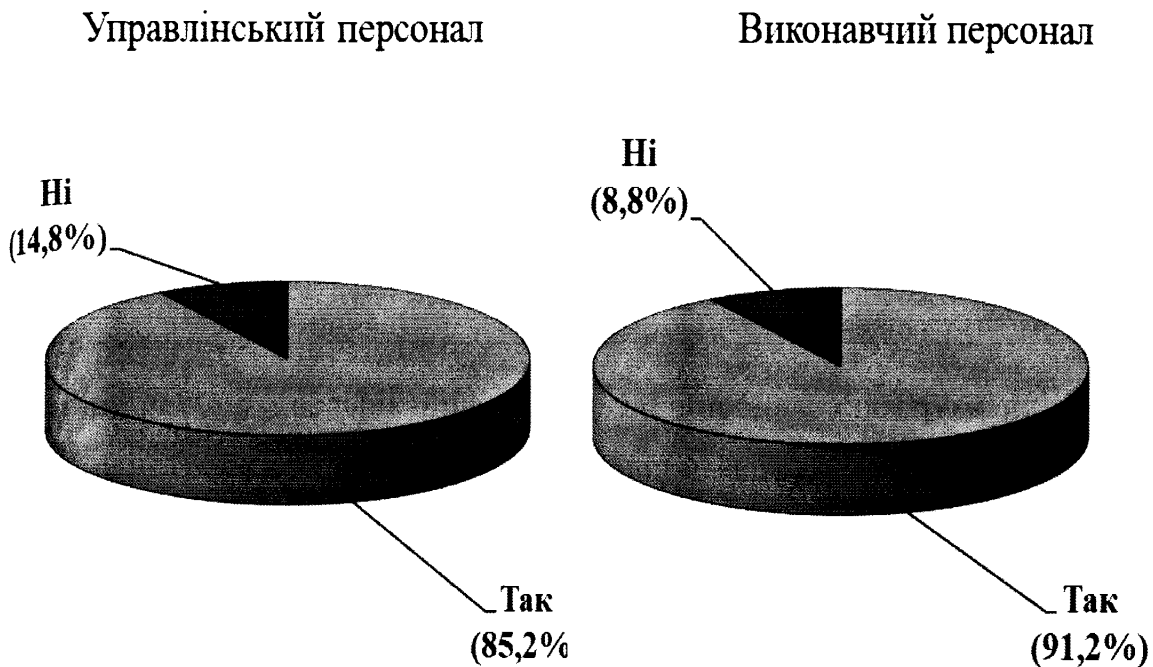


Рис. 3.1 Результати анонімного опитування персоналу нафтогазових підприємств на предмет відповідності професійної кваліфікації характеру фактичної роботи в галузі

Джерело: за матеріалами досліджень автора

ематичними програмами на рівні 14-15 тис. грн. на одну особу (Додаток В1, В2), приходимо до висновку, що ємність ринку освітніх послуг, які можуть надаватись персоналу тільки державних підприємств вітчизняного нафтогазового комплексу, становить близько 225 млн. грн. Якщо врахувати, що на сучасному етапі розвитку нафтогазова галузь України перебуває на стадії реформування та активних змін організаційного та техніко-технологічного характеру, які потребують персоналу з новими знаннями, вміннями, досвідом та типом мислення, то можна припустити, що становлений вище показник ємності ринку в короткостроковому періоді буде тільки зростати.

Попри оптимістичні прогнози щодо розвитку ринку освітніх послуг у сфері підготовки та підвищення кваліфікації персоналу нафтогазових підприємств на

прикладі ІПО ІФНТУНГ, який має багатрічний досвід організації професійного навчання з врахуванням потреб неперервного розвитку людських ресурсів, можна досліджувати негативні тенденції минулих періодів та проілюструвати окремі результати позитивних змін, в тому числі від практичного впровадження теоретико-методологічних рекомендацій в рамках даного дисертаційного дослідження.

За повідомленням офіційного сайту [26] діяльність ІПО здійснює за такими напрямками:

- підготовка фахівців (ОКР «спеціаліст», ступеня «магістр») за неспорідненими спеціальностями;
- підвищення кваліфікації фахівців за широким спектром спеціальностей та напрямків, потреба в яких формується у підприємств галузі і регіону;
- організація і проведення різноманітних навчальних заходів засобами неформальної та інформальної освіти на замовлення підприємств, організацій, суб'єктів підприємницької діяльності та органів влади;
- наукові дослідження за напрямом неперервного інтелектуального розвитку людини та інтелектуалізації її діяльності за соціально-економічно-екологічними критеріями.

В одній із наукових публікацій колишнього директора ІПО, доктора економічних наук, професора Петренка В.П. зазначено, що «...щорічний випуск слухачів ІПО ІФНТУНГ із врахуванням усіх інших видів стажувань і програм самоосвіти протягом останніх п'яти років не перевищує однієї тисячі осіб...» [27, с. 5]. Таким чином, виходячи з наведеної вище об'єктивної характеристики, можна зробити висновок, що щонайбільше 1,5% від загальної кількості працюючих на реалізованих підприємства галузі проходить навчання в ІФНТУНГ, пов'язане з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації. Реальні обсяги підвищення кваліфікації, в тому числі неформального навчання та сертифікації працівників нафтогазової галузі при ІПО ІФНТУНГ протягом 2012-2018 рр., наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Обсяги підвищення кваліфікації та короткотермінового професійного навчання в ІПО ІФНТУНГ у 2011-2018 рр.

	Обсяги слухачів по роках, чол.							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (станом на 1.10.2018)
Всього:	445	286	274	214	143	148	261	205
в т. ч. для нафтогазової галузі України	339	226	199	41	45	23	119	111

Джерело: матеріали звітності ІПО ІФНТУНГ

Наведені в таблиці 3.2 об'єктивні дані свідчать про те, що, починаючи з 2013 року, підприємства нафтогазової галузі різко скоротили попит на післядипломні освітні послуги, пропоновані одним із провідних ЗВО нафтогазового профілю. Таке скорочення попиту автори публікацій [27, 28] пропонують пов'язувати насамперед з економією бюджетів, яку реалізують підприємства нафтогазової галузі з метою гарантування фінансово-економічної безпеки.

З огляду на те, що середньостатистичне значення показника кількості осіб, які підвищили кваліфікацію в Україні, становить близько 10% [27], доходимо висновку, що значна частина персоналу нафтогазової галузі отримує професійне навчання всередині підприємства або користується послугами непрофільних освітніх установ. Слід зауважити, що діяльність навчальних центрів у структурі нафтогазових підприємств вимагає відповідних фінансових витрат, тому їх функціонування не завжди можна пов'язувати з економією коштів. Крім того, на наше переконання, надання освітніх послуг різними провайдерами не сприяє зростанню якості навчання персоналу.

Таким чином, зменшення кількості осіб, які проходять професійне навчання у профільних ЗО, сигналізує про те, що вітчизняні нафтогазові підприємства зменшують ступінь взаємодії з нафтогазовими освітніми закладами, які у своїй переважній більшості концентрують значний інтелектуальний потенціал, здатний вирішувати складні питання галузевого розвитку. Підтвердженням нашої позиції щодо ефективності навчання персоналу суб'єктів НГКУ може стати думка авторів

роботи [28], які вважають, що управлінський та виконавчий персонал нафтогазових підприємств, користуючись послугами непрофільних провайдерів освітніх послуг, не може мати впевненості в тому, що отримані знання дозволять підвищити рівень професійності власної діяльності та діяльності суб'єкта господарювання загалом, оскільки такі провайдери, як правило, володіють недостатньо розвинутою матеріально-технічною базою, поширюють традиційні знання серед споживачів освітніх послуг, мають обмежений контакт з наукою як джерелом поповнення знань про процеси і явища в нафтогазовій галузі [28, с. 121].

Обсяги підвищення кваліфікації слухачів інституту післядипломної освіти в рамках ІПО ІФНТУНГ в розрізі окремих підприємств нафтогазового комплексу представлені в додатку Д.

Цілком очевидна негативна тенденція до падіння обсягів надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації персоналу галузі протягом 2013-2016 рр. вимагала зовнішніх змін в процесах співпраці університету як з керівництвом галузі, так і з окремими її підприємствами. Традиційні підходи до організації таких стосунків, які зводились до інформування галузевих підприємств про можливості з надання освітніх послуг кафедрами університету, не працюють з причини відсутності в рамках ІПО зацікавлених в цьому суб'єктів, а потреба в створенні додаткових суб'єктів як центрів відповідальності за процеси надання освітніх послуг підприємствам галузі, тривалий час не знаходила свого вирішення.

Часткові тенденції до скорочення обсягів цих послуг за окремими спеціальностями спостерігалась і стосовно отримання в рамках ІПО другої вищої освіти (Додаток Е1, Е2).

Закон України «Про вищу освіту», Постанова Кабінету Міністрів від 30 грудня 2015 р. № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» та інші нормативні документи суттєво змінили підхід до форми та змісту післядипломної освіти.

З вересня 2016 року для вступу в магістратуру ІПО необхідно, по перше, пройти фахову співбесіду з фахівцями кафедри за профілем обраної спеціальності, по друге, скласти вступні випробування у вигляді тестування з фахових дисциплін та іноземної мови. Щодо терміну навчання, то його тривалість визначається

відповідно до встановленого ступеня спорідненості попередньо отриманої спеціальності з тією, за якою здобувач планує отримати новий фах, і може становити від 1,5 років до 2,5 років.

Станом на 01.10.18р. в ІПО ІФНТУНГ навчається 681 особа, які здобувають ступінь магістра. В розрізі спеціальностей (спеціалізацій) до лідерів за кількістю студентів, які навчаються в ІПО, слід віднести: «газонафтопроводи та газонафтосховища», «гірництво (буріння нафтових і газових свердловин)», «видобування нафти і газу». Привертає увагу динаміка набору на спеціальність «менеджмент»: в 2015 році – 10 осіб, 2016р. – 17 осіб, 2017р. – 28 осіб, 2018р. – 40 осіб.

Загалом, результати роботи ІПО ІФНТУНГ протягом останніх років можна вважати відносно стабільними в частині надання освітніх послуг з отримання другої вищої освіти усіма категоріями їх споживачів. Що стосується замовників з числа персоналу підприємств нафтогазового комплексу, то їх частка становить 50-60% і, на наш погляд, має перспективи до зростання за умови введення змін у процесах та процедурах взаємодії усіх зацікавлених суб'єктів. Крім того, привертає особливу увагу суттєве скорочення обсягів підвищення кваліфікації та короткотермінового професійного навчання в ІПО ІФНТУНГ протягом чотирьох років, яке на момент 2013 року потребувало кардинальних рішень стосовно переформатування організаційних відносин галузевих підприємств та ЗО, які б поступово ліквідували очевидні прогалини у виході ІПО на галузевий ринок освітніх послуг.

До 2013 року всі послуги з підвищення кваліфікації і перепідготовки виконувались випускними кафедрами, як підрозділами, акредитованими для цього ІАК МОН. Однак у зв'язку з триваючими процесами реформування вищої освіти, випускні кафедри, будучи перевантаженими обов'язками за основними напрямками своєї діяльності, не були в стані проводити повноцінну роботу з організації співпраці з галуззю та її підприємствами для залучення в належних обсягах споживачів освітніх послуг з отримання другої освіти і підвищення кваліфікації.

Оскільки колективами випускних кафедр не використовувався потенціал розширення і розвитку діяльності з надання освітніх послуг в рамках ІПО з можливістю залучення додаткового навантаження для збереження робочих місць

викладацького і допоміжного персоналу, для фінансування потреб в оновленні лабораторної бази, видавничої діяльності, наукових досліджень тощо, керівництвом ІПО було прийнято рішення про доцільність внесення змін в організацію цих процесів.

За пропозицією керівництва ІПО, які ґрунтувались на рекомендаціях автора цього дослідження, було обґрунтовано створення в структурі ІПО п'яти нових кафедр, за якими планувалось закріпити функції організації навчального процесу і координації роботи між випускними кафедрами спорідненого спрямування – рішення прийняте ухвалою вченої ради ІФНТУНГ (Додаток Ж1). Ухвалою передбачалось для реалізації запропонованих новацій створити додаткові центри відповідальності за навчальний процес в ІПО:

- Розробки та експлуатації природних ресурсів (тематичні напрями: буріння, видобуток нафти і газу, нафтове обладнання тощо);
- Логістичної інфраструктури нафтогазового комплексу (тематичні напрями: проектування, будівництво і експлуатація нафтових і газових трубопроводів, ПСГ, нафтобаз, морських споруд, розподільчих мереж тощо);
- Функціонального забезпечення нафтогазового комплексу (тематичні напрями: технологічний транспорт, IT-технології, електропостачання, КВП і А тощо);
- Раціонального природокористування в нафтогазовому комплексі - науковий напрямок, що вивчає весь комплекс проблем використання, охорони і відтворення умов довкілля (тематичні напрями: геологія та розвідка покладів нафти і газу, інших природних ресурсів країни і регіону, екологія, охорона довкілля, охорона праці, землевпорядкування, раціональне природокористування тощо);
- Управління підприємствами і корпораціями (тематичні напрями: розвиток людських ресурсів підприємств, економіка підприємств, менеджмент організацій, облік і аудит, фінанси тощо).

При цьому основними функціональними завданнями новостворених кафедр у 2015 році повинні були стати:

- розробка реалізація та удосконалення науково-аналітичних, інформаційних, програмно-методичних і організаційно-координаційних засад отримання другої освіти і підвищення кваліфікації студентів та слухачів;

- моніторинг та оцінка потреб у змісті навчальних послуг;
- перспективне планування обсягів і вартості надання навчальних послуг силами кафедри та розподілу додаткового навантаження з максимальним використанням викладацьких ресурсів базових випускних кафедр;
- координація і контроль кількісних і якісних показників навчального процесу, який виконується силами кафедри ІПО і випускної кафедри.

В порядку експерименту і на виконання рішення вченої ради університету наказом ректора (додаток Ж2) було створено кафедру логістичної інфраструктури нафтогазового комплексу. Демонстрацією позитивного ефекту функціонування новоствореного структурного підрозділу слід вважати зростання у 2016 році (на 4,7%) контингенту студентів ІПО за спеціалізацією «газонафтопроводи і газонафтосховища», який, на наше переконання, є наслідком структурного вдосконалення та нівелювання негативного впливу на процес набору слухачів ефекту М. Рінгельмана.

В продовження реалізації уже згаданого рішення, наказом ректора (додаток Ж3) в структурі ІПО створено кафедру економіки природокористування та організації виробництва, на яку покладено функціональні завдання з координації навчального процесу з отримання другої вищої освіти за спеціальностями «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Облік і аудит», «Фінанси».

Протягом травня-вересня 2018 року в ІФНТУНГ відбувались зміни, пов'язані з потребою у структурній оптимізації для забезпечення ефективного функціонування в режимі дефіциту фінансових ресурсів. Одним із результатів цих змін стало прийняття рішення про ліквідацію раніше створених при ІПО кафедр. Не зважаючи на неоднозначне відношення керівництва ІПО, окремих викладачів та безпосередніх споживачів освітніх послуг до такого рішення, процеси, пов'язані з ментальним реінжинірингом, ціннісно-смісловою переорієнтацією функціонерів системи менеджменту та всього персоналу ЗО; з налагодженням суб'єкт-суб'єктних відносин між керівництвом, персоналом і споживачами послуг вже не мали оборотної дії і знайшли своє успішне продовження в рамках подальшої взаємодії основних суб'єктів: «адміністрація ІФНТУНГ – керівництво ІПО», «керівництво

ПО – нафтогазові підприємства», «керівництво ІПО – випускна кафедра», викладач-студент (слухач)».

Головними практичними кроками використання нових моделей взаємодії об'єктів у сфері підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств стали:

- використання нових форм надання споживачам з числа персоналу нафтогазових підприємств неформальних освітніх послуг у форматі семінарів-тренінгів, які передбачають проведення виїзних навчальних занять на виробничих об'єктах і супроводжуються видачею сертифікату (неформального документа про освіту);

- зміна підходів у формуванні кошторисної вартості надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, для АТ «Укргазвидобування», АТ «Укртранснафта», ПАТ «Укрнафта» були сформовані кошториси, якими передбачено скориговані обсяги видатків з врахуванням таких реальних умов та потреб замовника, як максимальна комплектація групи слухачів та використання навчальної бази замовника. Це дозволило скоротити вартість освітньої послуги на 15-30%, забезпечивши при цьому повну компенсацію витрат виконавця, і покращивши ринкову позицію ЗО (Додаток З);

- максимальна адаптація умов надання освітніх послуг з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу нафтогазових підприємств до потреб замовника. Наприклад, в договорах на підвищення кваліфікації спеціалістів служб та підрозділів АТ «Укргазвидобування», які займаються питаннями екологічної безпеки, передбачено проведення навчальних занять з частковим використанням технологій дистанційного навчання. Так, навчальний процес для працівників АТ «Укртранснафта», які здобувають другу вищу освіту частково організовано на базі виробничих об'єктів підприємства, зокрема МНТ «Південний» філії «Південні магістральні нафтопроводи» (Додаток К);

- організація вступної кампанії на базі підприємства-замовника освітньої послуги без необхідності довгострокового відриву здобувачів вищої освіти від виконання професійних обов'язків (Додаток Л);

- адаптація змісту та організації виконання навчальних планів, програм, контрольних заходів, курсових проектів та випускних робіт до реальних виробничих

проблем нафтогазових підприємств шляхом налагодження суб'єкт-суб'єктних зв'язків «викладач – студент», а також переходу адміністрації ІПО ІФНТУНГ в режим функціонування як ініціатора створення та головного учасника запропонованої в розділі 2 комунікаційної платформи колективного консенсусу (КПКК), яка в даному випадку має локальний характер. До складу КПКК (крім адміністрації ІПО) залучені інші суб'єкти сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств, а саме: завідувачі профільних випускних кафедр, окремі викладачі, фахівці юридичних служб, HR-менеджери підприємства та університету, студенти, які навчаються. Робота в рамках КПКК організована шляхом періодичного проведення як очних, так і електронних консультацій між учасниками, анкетування, створення фокусних груп для прийняття рішень щодо тих чи інших проблем реалізації процесів та процедур розвитку людських ресурсів підприємства методами формальної та неформальної освіти.

Прикладами ефективності застосування авторських пропозицій у діяльності ІПО слід вважати кращі практики взаємодії ІПО ІФНТУНГ з підприємствами нафтогазової галузі у сфері розвитку людських ресурсів, реалізація яких розпочата у 2016 році і активно продовжується, серед яких:

1. Навчання в ІПО ІФНТУНГ протягом 2016-2017 років працівників вітчизняної нафтотранспортної компанії – АТ «Укртранснафта» (23 особи). Серед випускників спеціальності «газонафтопроводи та газонафтосховища» – генеральний директор підприємства, члени дирекції, управлінці основних виробничих та забезпечуючих підрозділів, провідні фахівці та керівники інженерно-технічних служб. Свідченням успішного завершення навчання є присвоєна кваліфікація «інженера-технолога, яка підтверджена дипломом освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» та додатком європейського зразка.

Одним із практичних результатів півторарічної суб'єкт-суб'єктної взаємодії між окремими викладачами кафедри газопроводів та газонафтосховищ і студентами підприємства стало узгодження тематики дипломних робіт, яка стосується вирішення проблем діяльності таких об'єктів АТ «Укртранснафта», як лінія магістральні нафтопроводи «Дружба», «Південні магістральні нафтопроводи» та «Придніпровські магістральні нафтопроводи». Студенти –

втори дипломних робіт під керівництвом викладачів кафедри у своїх роботах розглянули актуальні питання техніко-технологічного та організаційного досконалення діяльності підприємства за різними напрямками. Крім того, проведення лекційних, практичних та інших видів занять на виробничих об'єктах АТ «Укртранснафта» дало змогу досягти максимальної ефективності поєднання теоретичних положень та практичних навичок. Відвідування окремими викладачами ФНТУНГ структурних підрозділів підприємства сприяло розширенню проблематики змісту освітньої послуги, яка знайшла своє відображення у навчальних планах та програмах підготовки другої групи працівників нафтогазового підприємства (20 осіб), прийнятих на навчання у 2018 році для здобуття магістерського ступеня вищої освіти.

2. Організація навчання фахівців АТ «Укргазвидобування» за навчальною програмою «Бурові промивальні рідини згідно стандартів АНІ (API)» з використанням інноваційного обладнання лабораторії бурових промивальних рідин. Протягом 2017 року сертифікат про успішне завершення навчального курсу отримали 43 особи, а з початку 2018 року – більше 50 осіб. Слід наголосити на тому, що навчання персоналу нафтогазового підприємства стало можливим в результаті переговорів та консультацій проректора університету, завідувача кафедри буріння, директора ІПО та представника департаменту управління персоналом АТ «Укргазвидобування». Провідним нафтогазовим підприємством визнано важливість та необхідність отримання сертифікату за результатами навчання, що підтверджує високу якість освітньої послуги та актуалізує використання ЗО засобів неформальної освіти.

3. Проведення курсів підвищення кваліфікації персоналу АТ «Укргазвидобування» за напрямом «Екологічні проблеми при реалізації процесів буріння та видобування вуглеводнів» протягом 2017-2018 рр. з частковим використанням технологій дистанційного навчання. Перша група працівників (21 особа) навчалась на базі центрального офісу апарату управління підприємства в м. Київ, куди було відряджено попередньо погоджену кандидатуру викладача-лектора. Свідченням задоволеності результатами навчання є формування кадровою службою АТ «Укргазвидобування» замовлення на навчання другої групи слухачів

з особи), які успішно пройшли підвищення кваліфікації у жовтні 2018 року вже на базі кафедри екології ІФНТУНГ. Реалізація ідеї про використання технологій дистанційного навчання у процесах підвищення кваліфікації працівниками підприємства стала можливою в результаті звернення до рекомендацій, запропонованих в розділі 2 даного дисертаційного дослідження, зокрема тих, які стосуються перепроєктування (реінжинірингу) персоналу ЗО (викладачів та представників адміністрації) основних і забезпечувальних бізнес-процесів.

Результатом описаних вище змін у підходах до організації навчання працівників нафтогазових підприємств стало зростання протягом 2017 та січня-лютого 2018 років дохідної частини бюджету ЗО, видатки якого (крім заробітної плати основного (професорсько-викладацького) та допоміжного, в тому числі управлінсько-адміністративного персоналу) призначені для фінансування розвитку матеріально-технічної бази, яка, в свою чергу, дозволить у майбутньому підвищити якість та розширити перелік освітніх послуг.

Зміни аналогічного характеру, починаючи з 2017 року, спостерігались і в процесах надання навчальних послуг відповідними підрозділами ДВНЗ «ДКНГ». Про необхідність їх продовження та розширення додатковими процедурами організації суб'єкт-суб'єктних стосунків, ментального реінжинірингу та налагодження ефективних комунікацій свідчить негативна динаміка обсягів підвищення кваліфікації слухачів з числа персоналу нафтогазових підприємств (таблиця 3.4).

Зважаючи на незначні, порівняно з іншими регіонами України, обсяги та результати виробничо-господарської діяльності нафтогазових підприємств у західному регіоні (Івано-Франківська, Тернопільська, Львівська та Чернівецька області), для ДВНЗ «ДКНГ», крім змін у процесах взаємодії ЗО та підприємства, необхідно впроваджувати зміни організаційно-структурного характеру, які дозволять стати учасником загальнодержавного ринку нафтогазових освітніх послуг.

Таблиця 3.4 – Обсяги підвищення кваліфікації слухачів з числа персоналу нафтогазових підприємств у ДВНЗ «ДКНГ» впродовж 2014-2017 років

Напрямок підвищення кваліфікації	Роки			
	2014	2015	2016	2017
Експлуатація газонафтопроводів і газонафтосховищ»	13	-	9	-
Монтаж, обслуговування засобів і систем автоматизації технологічного виробництва	4	-	11	-
Економіка підприємства	-	-	11	-
Основи інформатики і комп'ютерної грамотності	-	-	10	-
Нафтогазова інженерія та технології (спеціалізація «Експлуатація газонафтопроводів і газонафтосховищ»)	-	-	-	19
Комп'ютерно-інтегровані технології (спеціалізація «Монтаж, обслуговування засобів і систем автоматизації технологічного виробництва»)	-	-	-	9
ВСЬОГО	17	-	41	28

Таким чином, верифікація доцільності впровадження обґрунтованих рекомендацій із змін в організаційно-економічному механізмі ТУП з одночасними рекомендаціями щодо необхідних змін у психології їх учасників шляхом ментального реінжинірингу і освоєння нових моделей інтелектуального лідерства, виконана на рівні ТУП навчального, наукового та адміністративного процесів, продемонструвала очікувану появу позитивних змін в результативності та ефективності їх функціонування. Адже, саме зміна механізму взаємодії і психологічних характеристик учасників, коли на перший план виходить спільна мотивація і спільна відповідальність за досягнення спільно встановлених цілей, збільшує в парах вплив чинників соціальної лінії, демотивації, віртуальної участі, втрати відповідальності тощо.

Апробація цих же рекомендацій на вищих рівнях управління ЗО і при реорганізації стосунків із керівними структурами галузі та її підприємств вимагає розробки і верифікації додаткових рекомендацій щодо використання досвіду взаємодії в режимі «суб'єкт-суб'єкт».

Незаперечними та першочерговими заходами в напрямі переформатування відносин між ЗО та нафтогазовими виробничими структурами, на наш погляд, слід

важати трансформацію останніми політики розвитку людських ресурсів шляхом перепроєктування формальних процедур навчання, реалізації політики розвитку персоналу на засадах попередньої ідентифікації його потреб.

Поряд із змінами у політиці розвитку персоналу нафтогазових підприємств, обов'язковою повинна стати адаптація форм та змісту надання навчальними закладами нафтогазового профілю освітніх послуг відповідно до реальних потреб та можливостей суб'єктів господарювання. При цьому, взаємодію підприємств та ЗО необхідно розглядати в контексті партнерських відносин, які реалізуються в умовах ринкового середовища.

Вважаємо, що з метою забезпечення максимальної ефективності надання освітніх послуг ЗО першочерговими заходами навчальних установ зокрема підрозділами, які здійснюють післядипломну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу повинні стати:

- вивчення та впровадження інноваційних технологій навчання дорослих, їх наукового, інформаційного і методичного забезпечення;
- підвищення кваліфікації, стажування та перепідготовки персоналу підприємств шляхом змін форм та змісту навчального процесу (індивідуальне навчання, виїзні семінари, курси без відриву від виробничого процесу);
- пропозиція програм підвищення кваліфікації, які враховують практичні та специфічні питання техніко-технологічного та організаційного розвитку конкретних підприємств галузі;
- постійна інноватизація змісту навчальних програм, робочих навчально-тематичних планів і навчальних занять;
- забезпечення можливості розробки і реалізації індивідуальних освітніх траєкторій слухачів;
- реалізація навчального процесу з акцентами на поєднання теоретичних знань з вирішенням практичних завдань конкретного суб'єкта господарювання;
- проведення навчальних занять, спрямованих на професійний розвиток та особистісне зростання персоналу підприємств;
- зміна акцентів у реалізації освітньої діяльності, спрямованої на розвиток тих якостей особистості, які недостатньо розвинуті або не сформовані;

Для ефективної реалізації запропонованих заходів на рівні національного ринку освітніх послуг першочергово, на нашу думку, необхідно об'єднати зусилля та потенціал профільних ЗО різного рівня акредитації шляхом створення комунікаційної платформи, де будуть погоджуватись (гармонізовуватись) дії всіх її учасників (органів державної влади, галузевих підприємств, навчальних закладів).

3.3 Рекомендації з удосконалення взаємодії підприємств та закладів освіти

Виходячи з отриманого вище позитивного досвіду використання організаційно-економічного механізму розкриття потенціалу людських ресурсів підприємств за рахунок створення можливості формування, мотивації проявів і використання людського інтелекту для удосконалення прикладних аспектів управління їх діяльністю, стає доцільним сформулювати рекомендації для керівництва нафтогазової галузі України, її підприємств, організацій і установ з удосконалення співпраці з вітчизняними ЗО профільної нафтогазової освіти і науки з метою забезпечення суб'єктів господарювання:

- кваліфікованими людськими ресурсами всіх необхідних категорій;
- можливостями і пропозиціями неперервного розвитку людських ресурсів галузі впродовж економічно активного життя останніх шляхом надання якісних послуг з будь-яких видів неперервної освіти (післядипломної, неформальної, інформальної, симбіотичної тощо.);
- можливостями і пропозиціями надання широкого спектру науково-теоретичних, дослідно-конструкторських і консалтингових послуг.

При вирішенні цього комплексного і складного завдання слід виходити з того, що у соціально-економічній системі будь-якого рівня повне охоплення управлінськими впливами усіх її структуроутворюючих складових елементів є, як правило, неможливим, а саморегуляція цих складових призводить до виникнення і розвитку кризових явищ з переростанням у дисфункціональність. Домінуючі ж сьогодні традиційні види управлінсько-регуляторного впливу «суб'єкт – об'єкт» у нерівноправних соціально-економічних підсистемах відрізняються, оскільки не

можуть бути однаковими за ступенем управлінської жорсткості. Саме в зв'язку з цим, в роботі [29] проф. Сардаком С. Е. було зроблено висновок, що «... глобальний системний управлінський вплив на розвиток людських ресурсів, який сьогодні має регуляторний характер, поєднуючи самоуправління, управління, регуляцію і координування, у перспективі має стати координаційним», тобто іншими словами – відійти від використання стосунків «суб'єкт – об'єкт» на користь координованої співпраці двох або більшої кількості суб'єктів.

Отже, перенесення позитивного досвіду, отриманого в підрозділах університету, на вищі рівні ієрархічної системи ринкових взаємостосунків у процесах забезпечення галузі належними кадрами може відбутися тільки за умови спільних і скоординованих дій відразу трьох складових – влади, промисловості і освіти, що примушує звернутись до моделі потрійної спіралі, запропонованої відомими дослідниками проблем підприємницьких університетів Генрі Іцковіцем (H. Etzkowitz) і Лойетом Лейдерсдорфом (L. A. Leydesdorff) [30, 31], в якій останні заголошують на необхідності такої «взаємодії» учасників, коли кожен із них «переймає на себе роль іншого» («taking the role of the other»), що в нашому випадку означає спільну, скоординовану діяльність трьох рівноправних суб'єктів.

Дозволимо собі реінтерпретувати запропоновану цими науковцями модель «Triple Helix» у модель взаємодії представників влади (МОН України), промисловості (НАК «Нафтогаз України» і ЗВО (ІФНТУНГ), як взаємодіючих суб'єктів на ринку освітніх і наукових послуг України (рис. 3.1).

На відміну від базової моделі, звернемо увагу на той факт, що три головні фактори соціально-економічної системи не знаходяться у вакуумі, а працюють під впливами і контролем оточення – громадянського суспільства, яке прагне отримати від співпраці трьох ключових гравців цього ринку корисні результати. У зв'язку з цим суспільство повинно впливати на всіх учасників з метою удосконалення результатів їх взаємодії шляхом мотивації до отримання результатів, які є і будуть корисними не кожному із окремих учасників, а всьому суспільству.

Саме такий підхід дозволить на підставі цієї моделі сформулювати рекомендації для удосконалення взаємовідносин всіх учасників цього ринку, які на даний час залишаються практично некоординованими.

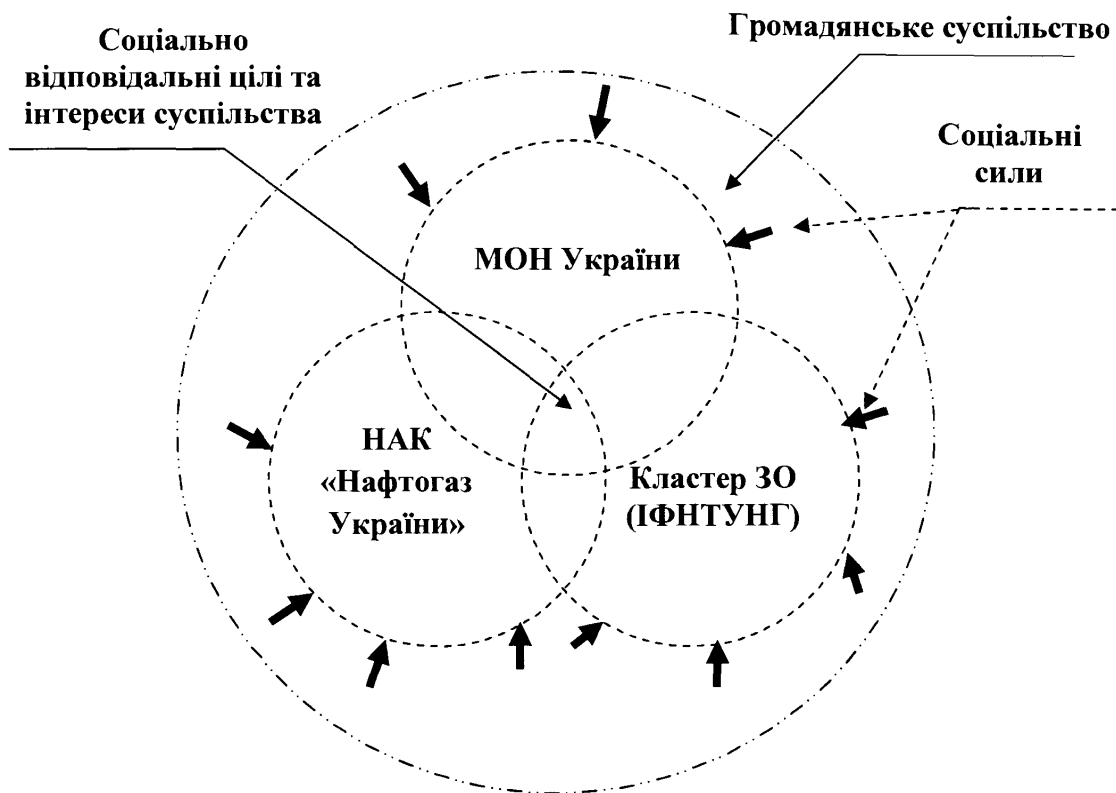


Рис. 3.1 Модифікована графічна інтерпретація моделі соціально-відповідальної взаємодії системи влади, промисловості і освіти

Джерело: реінтерпретовано автором на основі [30, 31]

Як приклад, можна навести той факт прийняття у 2012 році Закону України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» [32], дія якого, однак, Постановою КМУ від 15 квітня 2013 р. №306 «Про затвердження Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» призупиняється. Тобто, наголошуючи в одному документі державної ваги на необхідності «...створити вигідні умови для активізації роботодавців у сприянні фаховому зростанню працівників» [33, с. 168], іншим регуляторним актом така необхідність заперечується.

Проте, як наголошено в [27], відсутність державного регулювання процесів підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки і неперервного розвитку кадрів нафтогазової галузі «... не забороняє керівництву галузі та її окремих підприємств самостійно приймати правильні і своєчасні рішення щодо мотивації

працівників до неперервного саморозвитку, нарощування людського та інтелектуального капіталу галузі і стимулювання цих процесів серед персоналу, планування і фінансування цих програм».

Отже, ЗО нафтогазового профілю, маючи всі можливості для надання будь-яких освітніх і наукових послуг галузі та її підприємствам, повинні ініціювати свою пропозицію галузі та її підприємствам (виходячи із необхідності неперервного професійного розвитку їх працівників, з огляду на постійну модернізацію та інновацізацію техніки і технологій нафто- і газовидобутку, транспортування та переробки вуглеводнів). Тільки в такому разі будуть досягнені спільно встановлені, узгоджені і соціально відповідальні цілі та інтереси всього суспільства.

Тому, повертаючись до сформульованої в 2.3 ідеї колективного або «організаційно інтегрованого» інтелекту системи «влада – промисловість – освіта»), згадаємо на доцільність і необхідність створення на рівні керівних органів МОН, НАК «Нафтогаз України» і кластера ЗО нафтогазового профілю постійно діючого міжгалузевого органу, аналогічного за призначенням комунікаційній платформі колективного консенсусу (КПКК) у ЗО, тобто – міжгалузевої КПКК (МКПКК) вищого рівня – колективного інтелекту. Метою створення цього органу є модифікація взаємодії учасників на рівні ТУП₃ шляхом використання інтелекту кожного з учасників цієї системи з метою генерування та реалізації ідей, що змінюють парадигму мислення і стимулюють нові зразки поведінки, адекватні вимогам інтелектуальної економіки та інтелектуалізованого суспільства.

В склад міжгалузевої КПКК вищого рівня повинні ввійти експерти – очільники нафтогазової галузі, директори її провідних підприємств, установ і організацій, директори і директори профільних навчальних закладів системи МОН України та авторитетні в галузі науковці – провідні носії інтелектуального потенціалу галузі. В цьому разі міжгалузева КПКК функціонально стає колективним розумом, основним призначенням якого повинно стати встановлення цілей і формулювання завдань щодо розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі в напрямку адаптації її до вимог економіки знань із встановленням безсумнівного пріоритету в цьому процесі – питання розвитку людського капіталу управлінського корпусу у всіх взаємодіючих підсистемах.

Адже, «якщо біля керма...знаходяться особи з незначним ресурсом людського капіталу, то швидше за все вони не створюватимуть умов для розвитку цього ж таки капіталу» [34]. При цьому конкурентоздатність НГКУ, як підсистеми національного господарства, є в першому наближенні інтегральною характеристикою рівнів конкурентоздатності кожної особистості в кадровому заповненні цієї системи, яка, в свою чергу, є функцією її людського та інтелектуального капіталів, сформованих і підтримуваних у розвитку процесі неперервного навчання.

Тому, ключовим завданням міжгалузевої КПКК слід вважати забезпечення нафтогазової галузі держави людськими ресурсами всіх необхідних категорій і належної кваліфікації, а також створення умов для їх неперервного розвитку і постійної адаптації до динамічних змін у потребах галузі в цьому виді ресурсу, які зумовлені соціально-економічним і науково-технічним прогресом суспільства.

Проте, функціонально КПКК не покликана в якості «суб'єкта» розповісти всім іншим учасникам як вирішити проблему забезпечення галузі кадрами. Вона, наймовірніше, на основі витребуваної у всіх зацікавлених сторін необхідної і достатньої інформації про стан цього питання і результатів її аналізу, повинна генерувати пропозиції щодо того, як це слід зробити і що для цього потрібно. Відтак, після організації масштабного обговорення та отримання пропозицій від інтелектуальної спільноти, КПКК може виступити в ролі колективного інтелекту – генератора розробки і практичної реалізації Концепції і Стратегії неперервного розвитку людських ресурсів галузі на обґрунтований період. При цьому, залишаючись віртуальною організаційною структурою, використовуючи сучасні інформаційні технології і техніку для комунікацій в режимі Skype-конференцій, е-листування тощо, її повноцінна робота з генерування інтелектуальної продукції (рекомендацій з організації суб'єкт-суб'єктної взаємодії складових тріади влади, науки і бізнесу в умовах ринку) не вимагатиме жодних додаткових витрат з бюджетів сторін-учасниць.

Таким чином, у випадку умови введення в ієрархію управління взаємодією всіх членів складових моделі «потрійної спіралі» соціально-відповідальної взаємодії учасників представників – від влади (МОН України), від промисловості (НАК

Нафтогаз України») і від кластеру (ІФНТУНГ) (рис. 3.1) такого віртуального органу, як КПКК, буде змінена традиційна роль менеджменту «аристотелівського характеру» на «сократівську», яка згідно твердження автора відомого бестселера «Нейроменеджмент» [35, с. 85] «... суперечить звичному баченню менеджменту, скільки ставить взаємовідносини з ніг на голову» проте дозволяє управляти людьми «... посилюючи їх природні здібності і таланти» [35, с. 11] – головного ресурсу економіки знань.

В такому разі у вертикаль управління соціально-економічними системами кожного профільного ЗО буде включено додаткове джерело інтелектуальних продуктів з коефіцієнтом $K_{МКПКК}$, яке також сприятиме зростанню загального коефіцієнту трансформації системи ЗО

$$K_{ВНЗ} = K_{МКПКК} \cdot K_{КПКК} \cdot \sum (K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2})_j \quad (3.1)$$

не потребуючи додаткових витрат.

Таким чином, управління діяльністю ЗО на основі їх інтерпретації в якості повноцінних суб'єктів господарської діяльності в ринковому середовищі одночасно відкриває перед ними, їх керівництвом, окремими підрозділами і працівниками як масштабні можливості, так і породжує певні загрози.

Так, серед основних можливостей – використання існуючого інтелектуального потенціалу закладів для творчого пошуку і реалізації освітніх, наукових і прикладних бізнес-проектів, бізнес-ідей і бізнес-планів з отриманням відповідних соціально-економічних результатів. Серед очевидних загроз – можлива втрата деякими ЗО конкурентоздатності на тлі більш успішних колективів; втрата державного замовлення і фінансування підготовки, підвищення кваліфікації і безперервного розвитку людських ресурсів з перенесенням відповідальності за ці процеси на галузеві структури; втрата зв'язків з виробництвом.

Практичним кроком до реалізації моделі соціально-відповідальної взаємодії системи влади, промисловості і освіти в частині формування кластера ЗО була ініціатива дирекції ДВНЗ «ДКНГ» – створення у 2017 році регіонального освітнього нафтогазового кластера, учасниками якого мали стати навчальні заклади нафтогазового профілю різних рівнів акредитації, виробничі підприємства, науково-дослідні установи, органи влади та громадські організації. До складу авторської

рупи, яка працювала над проектом положення про створення інноваційної структури (Додаток М), увійшли науково-педагогічні працівники та представники адміністративно-управлінського персоналу ДВНЗ «ДКНГ» та ІФНТУНГ. В результаті тривалих обговорень та погоджень, які супроводжувались активними дискусіями, було прийняте рішення про відтермінування створення регіонального освітнього нафтогазового кластера на невизначений термін.

Усвідомлюючи гостру необхідність у продовженні процесу кластеризації в сфері нафтогазової освіти з врахуванням авторських та удосконалених теоретико-методологічних положень даного дисертаційного дослідження, беручи до уваги аналогічні з ІФНТУНГ та ДВНЗ «ДКНГ» проблеми взаємодії інших вітчизняних ЗО нафтогазовими підприємствами, нами попередньо обґрунтовано пропозицію щодо НГОК із залученням зацікавлених галузевих суб'єктів господарювання та провайдерів освітніх послуг з числа ЗО (коледжі, технікуми, професійно-технічні училища) та ЗВО усіх форм власності. При цьому, на відміну від попередньої ініціативи планується, що процес кластеризації в сфері нафтогазової освіти відбуватиметься на загальнодержавному рівні, а учасниками кластера зможуть стати навчальні, наукові, виробничі організаційні утворення не залежно від регіону, де вони розташовані. Враховуючи попередній досвід, першим практичним кроком до створення НГОК, на наше переконання, має стати звернення ДВНЗ «ДКНГ» з відповідним листом до керівництва ЗВО, які працюють у сфері нафтогазової освіти і зауки, з пропозицією про формування робочої (фокусної) групи для організаційного забезпечення початку функціонування кластера. Її головним завданням стане, по-перше, розробка відповідного положення про НГОК, по-друге, напрацювання та реалізація заходів, спрямованих на кількісне та якісне розширення сфери його діяльності, по-третє, популяризація серед виробничих та науково-дослідних структур НГКУ, органів державної влади, місцевого самоврядування, громадськості.

В рамках даного дисертаційного дослідження з метою актуалізації прикладного характеру обраної тематики та активізації процесу створення НГОК, вважаємо за доцільне рекомендувати членам майбутньої робочої групи під час розроблення відповідних документів (положень, меморандумів про співпрацю тощо) керуватись наведеними нижче рекомендаціями:

1. Метою створення НГОК є формування комунікаційно-координаційної платформи у сфері нафтогазової освіти для вироблення та прийняття рішень радочого характеру щодо вирішення актуальних проблем здійснення освітньої діяльності, спрямованої на забезпечення потреб підготовки та неперервного професійного розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі України.

2. Головні цілі НГОК:

- створення середовища гармонізації інтересів МОН України, ЗО нафтогазового профілю та галузевих підприємств;
- розширення інструментарію сприяння реалізації державної політики у сфері зайнятості;
- зміна характеру освітнього середовища через спільний контроль та зростання якості послуг у сфері нафтогазової освіти;
- запровадження нових моделей та технологій навчання людських ресурсів для нафтогазової галузі, удосконалення навчальних процесів та процедур відповідно до потреб замовника;
- формування спільних цінностей та принципів у реалізації освітньої діяльності;
- підвищення рівня престижу та конкурентоспроможності нафтогазової освіти.

3. Завдання, які вирішуватимуться в НГОК:

- формування єдиних вимог до матеріально-технічного та кадрового забезпечення навчальних закладів-провайдерів освітніх послуг для забезпечення нафтогазових підприємств високоякісним персоналом;
- погодження на рівні учасників НГОК, галузевих підприємств та МОН України стандартів підготовки фахівців у частині вимог та компетентностей випускників навчальних закладів;
- об'єднання зусиль учасників для створення та ефективного функціонування в рамках НГОК центру навчання персоналу нафтогазових підприємств (ЦНП) як корпоративного освітнього закладу, який продовжить кращі практики взаємодії ЗО та підприємств і стане активним учасником ринку формальних та неформальних освітніх послуг для суб'єктів господарювання нафтогазової галузі;

- налагодження та зміцнення зв'язків системи нафтогазової освіти з ринком праці через формування пропозицій партнерської взаємодії у сфері навчання персоналу (дуальна освіта).

4. Технологія створення та принципи функціонування НГОК:

- підписання меморандуму про співпрацю між ЗО – ініціаторами створення НГОК з можливістю подальшого залучення усіх зацікавлених суб'єктів ринку нафтогазових освітніх послуг;

- створення Ради НГОК з можливістю почергового головування представників з числа учасників;

- позиціонування НГОК як дорадчо-консультативного органу при МОН України з можливістю приймати участь у вирішенні актуальних проблем нафтогазової освіти.

Сучасні кризові тенденції на вітчизняному ринку праці, які все частіше торкаються нафтогазової галузі – однієї з найбільш містких за чисельністю працюючих, спонукають до висновку про те, що запропонована модель взаємодії в рамках НГОК, в першу чергу, дозволить структурам НГКУ розраховувати на безпосередню участь у процесах як первинної (підготовка робітників, молодших спеціалістів, бакалаврів, магістрів), так і вторинної (неперервної, післядипломної) підготовки людських ресурсів.

Висновки до розділу 3

Отже, в результаті обґрунтування доцільних організаційно-економічних змін у діяльності нафтогазових ЗО, експериментального впровадження елементів рекомендованих організаційно-економічних змін у різних типах підрозділів і процесів ЗО і формулювання на цій основі рекомендацій з удосконалення їх співпраці з підприємствами нафтогазової галузі, стає доцільним сформулювати такі висновки:

1. В колективах сучасних українських ЗО продовжують послуговуватись традиційними організаційними і управлінськими структурами, моделями і технологіями управління, неадекватними умовам динамічних змін становлення і розвитку не просто ринкової, а нової або інтелектуальної економіки та інтелектуалізованого суспільства. У зв'язку з цим їх персоналом втрачено мотиваційні орієнтири, поширюється вплив демотивуючих чинників і матеріалістських, споживацьких настроїв, прослідковується небажання брати на себе відповідальність і тенденція до звинувачування у всіх недоліках керівництва ЗО.

2. Ліквідація наслідків негативного впливу тривалого використання традиційних організаційно-економічних механізмів стає можливою у разі використання інноваційного організаційно-економічного механізму, який заміщує суб'єкт-об'єктні взаємовідносини складових ТУП суб'єкт-суб'єктними на всіх рівнях реалізації адміністративних, навчальних, наукових і забезпечувальних процесів у рамках ЗО.

3. Верифікація дієвості запропонованих змін в організаційно-економічному механізмі шляхом апробації пропозицій автора в рамках ТУП навчального, наукового і адміністративного характеру продемонструвала зростання отриманих даними парами кінцевих результатів за кількісними, якісними і економічними показниками трансформації останніми спожитих в цих процесах ресурсів.

4. Доведено і обґрунтовано доцільність створення віртуального організаційного творення – міжгалузевої КПКК вищого рівня шляхом залучення експертів від влади (МОН України), бізнесу (НАК «Нафтогаз України») і кластеру профільних ЗО нафтогазового спрямування як комунікаційної платформи з досягнення колективного консенсусу в процесі розробки і практичної реалізації Концепції і Стратегії неперервного розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі на визначений ними період.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Eagleton T. The Slow Death of the University. The Chronicle of Higher Education. - #1. 2015. URL: <http://www.socjobrumors.com/topic/the-slow-death-of-the-university-by-terry-eagleton-uk> (Дата звернення: 20.08.18р.).
2. Michael Barber, Katelyn Donnelly, Saad Rizv. Higher Education and the Revolution Ahead. London, Institute for Public Policy Research. URL: <http://www.avalancheiscoming.com/> (Дата звернення: 20.08.18р.).
3. Bates Tony, Sangra Albert. Managing technology in Higher education: strategies for transforming. 2011. 288p.
4. Salmon G. Learning innovation: a framework for transformation. FORMAMENTO. 2015. #1-2. P. 41-61.
5. Brown Tom H. Exploring New Learning Paradigms A Reflection on Barber, Donnelly, and Rizvi (2013): «An Avalanche is Coming: Higher Education and the Revolution Ahead». *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 2015. V.16, №4. P. 227- 234.
6. Куклін О. В. Трансформація інституту вищої освіти в умовах становлення економіки знань: автореф. дис. д. екон. наук, спец. КНЕУ. 2011. 27 с.
7. Яременко Л. М. Організаційно-економічні механізми державного управління вищою освітою в Україні: автореф. дис.. канд. екон. наук. Київ. 2008. 21 с.
8. Мещанінов О.П. Сучасні моделі розвитку університетської освіти в Україні: теорія і методика: дис. ... д. пед. наук. Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, Київ, 2005. 485 с.
9. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу : монографія. Вінниця: Нова Книга, 2012. 504 с.
10. Іщенко А. Ю. Інноваційні дослідницькі університети як чинник модернізації освітньо-наукової сфери та розбудови суспільства знань. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1427/> (Дата звернення – 22.08.18р.).
11. Амоша О. І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. URL:

http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/3103/st_31_2.pdf?sequence=1

Дата звернення – 22.08.18р.).

12. Krzysztof Leja. *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Wydawnictwa Politechniki Gdańskiej, Gdańsk. 2011. 280 s.

13. Шульга Г. Д., Петренко В. П. Управління вищим навчальним закладом – об'єктом ринкових відносин: Збірн. тез доповідей науково-практичної конференції *Проблеми переходу України до ринкових відносин*". Вінниця, 1993. С. 199-200.

14. Петренко В. П. Визначення вищого навчального закладу як об'єкта управління мікроекономічного рівня. *Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу інституту нафти і газу*. Івано-Франківськ: ФІНГ, 1994. С. 222-224.

15. Дзвінчук Д. І., Лютий О. В., Петренко В. П. Щодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління. Зб. наук. праць *«Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії»*. 2016. Вип. 67. С. 191-202.

16. Koch R. *The 80/20 Principle. The Secret of Achieving More with Less*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited. 1998. 302 p.

17. Ringelmann M. *Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme*. Annales de l'Institut National Agronomique. 1913. Vol. 12 P.1-40. URL: <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k54409695.image.f14.langEN> (Дата звернення: 24.08.18р.).

18. Ефект Рінгельмана. URL: <http://factosvit.com.ua/efekt-ringelmann/>. (Дата звернення – 24.08.18р.).

19. Соловьёв Ю. Эффект Рингельмана как способ повысить эффективность и мотивацию сотрудников. URL: <http://fintuning.ru/ehffekt-ringel-mana-kak-sposob-povyisit-ehffektivnost-i-motivaciju-sotrudnikov> (Дата звернення – 24.08.18р.).

20. Сухобрус В. В. Влияние эффекта Рингельмана на мотивацию персонала. URL: http://+ukrlogos.in.ua/17.11.2015_123.pdf (Дата звернення – 24.08.18р.).

21. Болотова О. Эффект Рингельмана – правило, вернувшееся через 100 лет. URL: <http://oksanabolotova.livejournal.com/4486.html> (Дата звернення – 24.08.18р.).

22. Корнута В. А. Вільна лабораторія на базі технічного університету. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2015. Том 45, №1. С.106-122.
23. Закон України «Про освіту». *Законодавство України*. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>. (Дата звернення – 02.09.18р.).
24. Закон України «Про професійний розвиток працівників». *Законодавство України*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>. (Дата звернення – 02.09.18р.).
25. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : дис.. Докт. екон. наук. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 472 с.
26. Інститут післядипломної освіти ІФЕТУНГ. Офіційна сторінка. Загальна інформація, мета і завдання інституту. URL: <https://nung.edu.ua/department/іпо/загальна-інформація-мета-і-завдання-інституту>. Дата звернення – 04.09.18р.).
27. Крижанівський Є. І. Організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України - головної умови збереження і нарощування її конкурентноздатності. *Нафтогазова галузь України*. 2014. №4. С. 3-8.
28. Кісь С.Я., Кісь Г.Р., Гнатюк І. А. Роль післядипломної освіти у професійному розвитку працівників підприємств нафтогазового комплексу. *Науково-практичний журнал «Економіка промисловості»*. 2018. №2(82). С. 118-127.
29. Сардак С. Е. Домінуючі форми управлінсько-регуляторного впливу на розвиток людських ресурсів у різномірних соціально-економічних системах. *Проблеми економіки*. 2014. №4. С. 418-423.
30. Etzkowitz H. Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations. University of Amsterdam, 1995. 169 p.
31. Leydesdorff L. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11888706.pdf> (Дата звернення – 04.09.18р.).
32. Закон України «Про формування та розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» від 20.11.2012 №5499-VI. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T125499.html (Дата звернення – 04.09.18р.).

33. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. К.: НІСД, 2013. 576 с.

34. Ryszard S. Inwestycje w kapitał ludzki napędzają gospodarkę. «Gazeta Prawna». 129(1494). Rok XI. 5 lipca, 2005, str. 12. URL: <http://egp.gazetaprawna.pl/index.php?act=mprasa&sub=page&id=51821&page=77660>.
Дата звернення – 04.09.18р.).

35. Джейкобс С. Чарльз. Нейроменеджмент. Пер. с англ. К.: Companion Group, 2010. 208 с.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано нові підходи до вирішення науково-практичного завдання, яке полягає у розвитку теоретичних положень, розробленні методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління взаємодією суб'єктів сфери підготовки людських ресурсів нафтогазових підприємств. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Встановлено, що ефективність використання і відновлення людських ресурсів підприємствами нафтогазової галузі України протягом тривалого часу залишається незадовільною: обсяги професійно орієнтованого навчання зменшуються, процеси неперервного розвитку і удосконалення кадрів через підвищення кваліфікації, самоосвіту, отримання другої освіти залишаються некеруваними, що обумовлює поступове падіння професіоналізму і компетентності працівників всіх категорій й робить необхідним удосконалення діяльності державних закладів освіти та їх ринкової взаємодії з підприємствами галузі.

2. Доказово продемонстрована необхідність виконання організаційно-економічних змін у функціонуванні типових управлінських пар шляхом організації взаємодії їх складових в режимі стосунків «суб'єкт – суб'єкт», а також необхідних для цього змін у менталітеті їх учасників. При цьому як організаційно-економічні засади функціонування, так і менталітет керівництва й персоналу ЗО слід переорієнтувати на потреби та запити споживачів освітніх і наукових послуг, на ціннісно-сміслові пріоритети ринкових засад функціонування в конкурентному оточенні, на формування і пропозицію унікального та диверсифікованого переліку цих послуг, на забезпечення конкурентоспроможності, фінансової самодостатності, автономності, академічної свободи і мобільності.

3. Встановлено взаємозв'язки між потребами, що спонукають людей до спрямованих на їх задоволення дій та формуванням мотивів здобуття необхідних для задоволення цих потреб рівня освіти, обсягів знань та інтелектуального рівня в суспільній стратифікації, які інтерпретовано у вигляді концептуальних моделей взаємозв'язку між потребами та видами освіти і між потребами та інтелектуальною стратифікацією людських ресурсів.

4. Доведено, що інноватизацію взаємовідносин у системі вітчизняної освіти цільово здійснювати на всіх рівнях існування типових управлінських пар в рамках вертикалі ЗВО (студент-викладач, викладач-адміністратор, адміністратор-адміністратор), вертикалі системи МОН (керівництво ЗВО-керівництво системи МОН) та в управлінні взаємодією по горизонталі ЗВО/галузевий кластер ЗО – галузеве підприємство/НАК «Нафтогаз України» – система МОН/держава, кінцевою метою яких є переведення ЗВО в режим управління і функціонування підприємства – повноправного учасника ринку освітніх і наукових послуг.

5. Запропонована удосконалена модель лідерства якнайкраще відповідає дефіциту і вимогам до управління вітчизняними закладами освіти на засадах реалізації суб'єкт-суб'єктної взаємодії складових всіх типових управлінських пар в системі, у зв'язку з чим може бути рекомендована до експериментальної апробації в процесах практичного управління діяльністю процесних, ресурсних і забезпечувальних підрозділів ЗО, процесами стратегічного планування і управління розвитком останніх, а також організації їх ефективної взаємодії з нафтогазовими підприємствами, установами та організаціями НГКУ.

6. Обґрунтовано концептуальну схему процесу трансформації колективного інтелекту персоналу ЗО в результаті його діяльності, в основі якої ідентифіковано комунікаційну платформу колективного консенсусу. Такий підхід передбачає виникнення синерго-синтелекто-синергічного ефекту від концентрації інтелектуального потенціалу і зусиль більшості членів колективу на ефективному використанні наданих споживачам послуг і залучених ресурсів *Res* для досягнення цілей працівниками і колективами підрозділів спільних та гармонізованих цілей у загальному результаті *Rez*.

7. Доведено, що реалізація нового організаційно-економічного механізму функціонування закладу освіти передбачає необхідність використання ментального інжинірингу, орієнтованого на впровадження в практику управління суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин між складовими усіх типових управлінських пар. За допомогою фрагменту управлінської вертикалі організаційно-економічний механізм функціонування ЗО інтерпретовано у вигляді послідовної низки причинно-наслідкових зв'язків у реалізації основних процесів системи, які базуються на

відповідних засобах, методах та принципах функціонування при трансформуванні
вжитих ресурсів вартістю W_{Resi} у споживчу вартість результату W_{Rezi} .

8. Сформульовано рекомендації щодо удосконалення організаційно-
економічного механізму співпраці підприємств нафтогазової галузі з вітчизняними
профільними ЗО, які впроваджено у практику взаємодії ЗВО з нафтогазовими
підприємствами, зокрема АТ «Укртранснафта» та ПАТ «Укргазвидобування».
Економічну ефективність змін у методах і технологіях неперервного навчання та
розвитку людських ресурсів, організаційно-економічного реінжинірингу механізму
функціонування ЗВО в ринкових умовах та суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників
ДУП визначено шляхом розрахунку економії або додаткових надходжень до їх
бюджету. Доведено доцільність і необхідність радикальних змін у взаємодії
підприємств НГКУ з профільними ЗО та визначено основні можливості
удосконалення цих стосунків на основі встановлення між існуючим кластером
нафтогазових підприємств, представлених НАК «Нафтогаз України», та кластером
зкладів освіти нафтогазового профілю взаємовідносин суб'єкт-суб'єктного
характеру.

ДОДАТКИ

Таблиця А1 — Працевлаштування випускників ДВНЗ «ДКНІ» протягом 2013-2017рр.

	Кількість випускників ДКНІ за роками, осіб														
	2013			2014			2015			2016			2017		
	Загальна кількість випускників, осіб	Кількість випускників, які отримали направлення або самостійно працевлаштувались на підприємства НПК, осіб	Кількість випускників, які продовжили навчання у закладах освіти вищого рівня акредитації, осіб	Загальна кількість випускників, осіб	Кількість випускників, які отримали направлення або самостійно працевлаштувались на підприємства НПК, осіб	Кількість випускників, які продовжили навчання у закладах освіти вищого рівня акредитації, осіб	Загальна кількість випускників, осіб	Кількість випускників, які отримали направлення або самостійно працевлаштувались на підприємства НПК, осіб	Кількість випускників, які продовжили навчання у закладах освіти вищого рівня акредитації, осіб	Загальна кількість випускників, осіб	Кількість випускників, які отримали направлення або самостійно працевлаштувались на підприємства НПК, осіб	Кількість випускників, які продовжили навчання у закладах освіти вищого рівня акредитації, осіб			
Спеціальність (за ОКР «молодший спеціаліст»)	53	13	39	53	14	39	58	30	28	52	26	26	56	5	51
Гірництво (буріння свердловин)															
Нафтогазова інженерія та технології (за всіма спеціалізаціями)	101	54	47	101	52	49	105	42	63	89	28	28	101	8	93
Науки про Землю (розвідкування нафтових та газових родовищ)	25	11	14	23	10	13	22	12	10	20	4	4	24	-	24
Хімічні технології та інженерія (переробка нафти і газу)	25	10	15	31	19	12	22	6	16	19	7	7	22	3	19

Наказ про проведення навчально-організаційний експеримент з переведення навчального процесу в режим «ментор – студент»



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

НАКАЗ

м. Івано-Франківськ

18.05.2013

№ 25/14

про проведення педагогічного експерименту в
Інституті економіки та управління
нафтогазовому комплексі

З метою проведення педагогічного експерименту для більш ефективної реалізації студентів і для підвищення їх якості підготовки та керуючись Законом України «Про вищу освіту»,

НАКАЗУЮ:

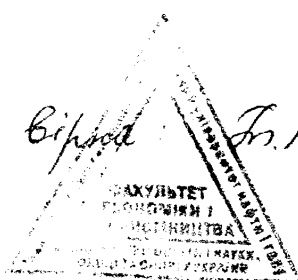
1. Надати індивідуальний навчальний план ст. гр. МО-10-1 Половку Тарасу Федановичу з 07.02.2013 року по 03.07.2013 року.
2. Завідувачу кафедри менеджменту і адміністрування проф. Петренку В. П. спільно зі ст. Половка Т. С. до 07.02.2013 року розробити індивідуальний навчальний план і затвердити його в установленому порядку.
3. Директору Інституту економіки та управління проф. Гораль Л. Т. забезпечити проведення педагогічного експерименту протягом весняного семестру 2012-2013 н. р., а по закінченню семестру оцінити та проаналізувати результати і надати ректорату пропозиції щодо можливості їх подальшого використання.
4. Контроль за виконанням наказу покласти на першого проректора Козака Ф. В..

Підстава: заява ст. Половка Т. С.,
резолуції: ректора ІФНТУНГ,
директора ІнЕУ, завідувача кафедри МіА

Ректор

Крижанівський Є.І.

Козак Ф. В.



Додаток Б2

Заява
Половка Тарас Степанович
28.12.12

Ректору Івано-Франківського
 національного технічного університету нафти і газу
 Крижанівському Є.І.
 студента групи МО-10-1
 інституту економіки та управління
 в нафтогазовому комплексі
 Половка Тараса Степановича

Заява

Я, Половка Тарас Степанович, прошу дозволити мені навчатися за індивідуальним навчальним планом студента (ІНПС) з вільним графіком відвідування, тому що вважаю, що можу навчатися ефективніше самостійно під керівництвом наставника (ментора).

Заочна форма навчання не задовольняє мене, оскільки я не маю змоги оплачувати своє навчання та не можу втратити стипендію, бо це значно погіршить моє матеріальне становище, яке й без того є незадовільним.

Завдяки ІНПС я зможу використати власний потенціал і потенціал університету ефективніше, навчатися швидше і більше, знайти додаткові джерела доходів для задоволення власних життєво-необхідних потреб і реалізувати перспективні ідеї, які потребують великого об'єму часу.

Прошу Вас підтримати мене і дозволити навчатися мені за індивідуальним навчальним планом студента з вільним графіком відвідування.

27.12.2012 р.

Полов

Згодом підтримую
вашу
заяву
зрештою
27.12.2012

Підтримую і згодом
згодом підтримую
зрештою
27.12.12

Додаток БЗ

Копія відповідної сторінки залікової книжки учасника експеримент з переведення навчального процесу в режим «ментор – студент»

Перелік навчальних дисциплін
ТРЕТІЙ КУРС

Календарний турнір менторів
Р. 01.01.2013
Р. 30.06.2013

РЕЗУЛЬТАТИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ЗНАТЬ

№ за кільк. питань	Назва навчальної дисципліни (вказати тип тестування, який це контроль: письмова або тривалість екзамену)	Кількість годин		Кількість питань		Кількість правильних відповідей	Оцінка	Орган управління навчанням	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання
		Лекції	Семінари	Семінари	Лекції										
13	Біологія і фізика біологічних систем	108	36	54	3	3	3	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
14	Загальнонаукова діяльність	108	36	72	3	3	3	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
18	Математика і лінгвістика	270	108	108	6	6	6	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
21	Основи програмування	54	18	24	1,5	1,5	1,5	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
22	Українська мова	108	36	54	3	3	3	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
	Разом (години / питання)	648	206	276	18,5	18,5									
24	Аналіз суспільно-наукової діяльності	81	27	54	2,5	2,5	2,5	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
37	Українська мовознавство	126	42	72	6	6	6	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
	Разом (години / питання)	216	90	126	6,5	6,5									
41a	Дисципліна №4	216	144	72	3	3	3	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
37b	Українська мовознавство	153	51	102	3	3	3	Університетська інструкція	Інформаційно-методичні матеріали	ECTS	ІІД менторів (назва дисципліни)	ІІД менторів (назва дисципліни)	Назва навчального матеріалу	Дата виконання	
	Разом (години / питання)	369	195	174	6	6									
	Разом (години / питання)	1080	540	522	30	30									

Ментор


Студент

Ментор

Студент

Кошторис витрат ЗВО на підвищення кваліфікації персоналу підприємств

“Затверджую”
Ректор Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
Крижанівський Є.І.
“ 22 ” 12 2019 р.



КОШТОРИС

витрат на підвищення кваліфікації спеціалістів
в інституті післядипломної освіти
Івано-Франківського національного технічного університету
нафти і газу в 2018 році

№ з/п	Стаття затрат	Код	Сума, грн..
1	Заробітна плата	2111	2500,00
2	Нарахування на оплату праці	2120	550,00
3	Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2210	120,00
4	Оплата послуг (крім комунальних)	2240	88,00
5	Інші поточні видатки (вартість одного бланка свідоцтва про підвищення кваліфікації)	2800	40,00
6	Оплата теплопостачання	2271	270,00
7	Оплата водопостачання і водовідведення	2272	87,00
8	Оплата електроенергії	2273	145,00
	РАЗОМ		3800

Вартість навчання одного слухача – 3800 грн.

Тривалість навчання – 2 тижні (72 години)

КОПІЯ ОРИГІНАЛУ ПОСВІДЧЕННЯ
Головний секретар Івано-Франківського
національного технічного університету
нафти і газу.
22.02.19 (Підпис) *В. Процюк*

Кошторис витрат ЗВО на підготовку персоналу підприємств

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Ректор Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу*С. І. Крижанівський*

“ 11 ” 06 20 18 р.

КОШТОРИС

витрат на підготовку фахівців за акредитованими спеціальностями в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу, які здобувають ступінь магістра на основі ступеня бакалавра (ОКР спеціаліста) здобутого за іншим напрямом підготовки (спеціальністю)

(кошторис складено в розрахунку на одну навчальну групу чисельністю 10 чоловік на весь термін навчання (1,5, 2, 2,5 роки): форма навчання – заочна (дистанційна))

№ з/п	Стаття витрат	Код	Сума, грн.		
			1,5 р.	2 р.	2,5 р.
1	Оплата праці, всього В т.ч. - професорсько-викладацького складу; - адмін.-упр. та навч.-доп. персоналу	2110	130574 118042 12532	174098 157386 16712	203115 183612 19503
2	Нарахування на оплату праці	2120	28726	38302	44685
3	Предмети, матеріали, обладнання (в т.ч. вартість одного бланка диплома)	2210	4500	6000	7000
4	Видатки на відрядження	2250	940	1200	1400
5	Оплата послуг (крім комунальних)	2240	2690	3600	4200
6	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	2270	8970	11760	14000
7	Придбання обладнання і предметів довгострокового користування, навчальної літератури	3110	3600	5040	5600
	Всього		180000,00	240000,00	280000,00

ОРИГІНАЛУ ПОСВІДЧЕНО
Директор Івано-Франківського
національного технічного університету
нафти і газу.

22.01.19

В. Просяняк

Додаток Д

Таблиця Д1 – Обсяги підвищення кваліфікації та короткотермінового навчання слухачів ІПО ІФНТУНГ в розрізі окремих підприємств нафтогазового комплексу

Підприємства НГК України	Кількість слухачів, чол.					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (станом на 1.10.2018)
НАК «Нафтогаз України» (апарат управління)	-	-	5	-	-	-
АТ «Укргазвидобування»	-	-	-	-	63	53
АТ «Укртрансгаз»	102	10	12	10	5	8
ПАТ «Укрнафта»	70	28	15	13	12	15
АТ «Укртранснафта»	12	-	-	-	23	20
Інші суб'єкти господарювання НГКУ	-	-	23	-	16	15
Всього:	199	41	45	23	119	111

Додаток 5
Таблиця Е1 – Обсяги надання послуг з отримання другої вищої освіти в рамках ППО ІФНТУНГ в розрізі усіх спеціальностей

Спеціалізації	Обсяги, чол.							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Газонафтопроводи і газонафтоєхочища	96	83	76	110	69	84		
Видобування нафти і газу	30	36	59	43	43	25		
Обладнання нафтових і газових промислів	13	5	10	10	5	14		
Буріння нафтових і газових свердловин	37	72	80	51	100	65		
Морські нафтогазові технології	6	3	-	-	-	-		
Геологія нафти і газу	7	16	12	13	7	14		
Геофізика	6	17	3	10	5	6		
Геодезія	3	6	2	4	3	3		
Облік і оподаткування	15	15	8	12	10	9		
Економіка	25	31	19	13	10	-		
Фінанси, банківська справа та страхування	10	5	3	4	8	-		
Маркетингова діагностика та управлінський консалтинг у підприємстві	-	-	-	-	1	4		
Менеджмент	18	12	11	14	29	40		
Комп'ютерна інженерія	-	-	-	-	2	6		
Інженерія програмного забезпечення	2	-	-	7	1	14		
Екологія	6	5	4	4	6	1		
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка	21	10	8	10	10	7		
Метрологія та вимірвальна техніка	10	8	-	15	9	12		
Автомобільний транспорт	4	2	9	3	7	5		
Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології	7	9	6	-	3	10		
Землеустрій та кадастр	6	15	5	8	3	4		
Зварювання та споріднені технології	-	-	-	-	-	3		
Технології машинобудування	-	-	-	-	-	1		
Комп'ютеризовані і роботизовані технології машинобудування	-	-	-	-	1	1		
Технічна діагностика обладнання та конструкцій	-	-	-	-	-	4		
Енергетичний менеджмент	-	-	-	-	-	2		
Будівництво та цивільна інженерія	-	-	-	-	1	11		
Документознавство та інформаційна діяльність	-	-	-	-	4	3		
ВСЬОГО	322	350	315	331	337	348		

Таблиця Е2 – Обсяги набору слухачів (студентів) з числа персоналу нафтогазових підприємств в інститут післядипломної освіти за спеціальностями (спеціалізаціями) у 2014-2018 роках

Спеціальності (спеціалізації)	2014 р.	% від загальної кількості слухачів (студентів)	2015 р.	% від загальної кількості слухачів (студентів)	2016 р.	% від загальної кількості слухачів (студентів)	2017 р.	% від загальної кількості слухачів (студентів)	2018 р.	% від загальної кількості слухачів (студентів)
Гірництво /Буріння нафтових і газових свердловин	45	88	70	92	55	90	85	90	65	92
Видобування нафти і газу	40	95	25	83	30	93	33	82	15	60
Газонафтопроводи та газонафтогосховища	90	82	70	90	90	91	55	87	75	89
Обладнання нафтових і газових промислів	8	80	2	28	5	71	3	60	8	57
Геологія нафти і газу	5	38	2	25	3	33	3	42	5	50
Геофізика	1	10	1	33	1	20	1	20	3	50
Метрологія та вимірювальна техніка	5	33	4	28	1	-	3	42	3	33
Економіка	6	46	1	16	5	38	2	25	-	-
Фінанси, банківська справа та страхування	1	25	2	25	1	12	1	14	2	25
Менеджмент	7	50	5	50	7	41	14	50	22	55
ВСЬОГО	208	62	182	68	195	69	200	62	198	56

Додаток Ж1

Рішення про створення у ЗВО додаткових центрів відповідальності за організацію навчання персоналу нафтогазових підприємств

ВИТЯГ
з протоколу № 11/545 засідання Вченої ради
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
від 27 листопада 2014 року

Слухали: директора інституту післядипломної освіти ІПО проф. **Петренка В. П.** з інформацією щодо приведення структури ІПО до вимог закону «Про вищу освіту» (виступ – додаток 4). Відповідно до ст.26 л.1.1, 1.2 ст. 33 п.7.3 закону України «Про вищу освіту» передбачено можливість створення структурних підрозділів – інститутів післядипломної освіти, «...що забезпечують практичну підготовку фахівців певних спеціальностей та/або проводять наукові дослідження».

З метою концентрації і ефективного використання кадрового потенціалу університету в процесі реалізації завдань безперервної освіти пропонується розглянути доцільність і можливість модифікації структури ІПО зі створенням наступних організаційно-функціональних підрозділів (кафедр) з надання другої освіти і підвищення кваліфікації:

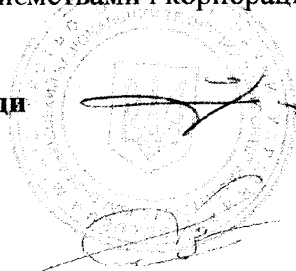
- розробки та експлуатації природних ресурсів;
- логістичної інфраструктури нафтогазового комплексу;
- функціонального забезпечення нафтогазового комплексу;
- раціонального природокористування в нафтогазовому комплексі;
- управління підприємствами і корпораціями.

Викладацький штат кожної кафедри не менше 5 осіб: зав. каф. – доктор наук, професор, 4 особи – кандидати наук, доценти (за основним місцем роботи, за сумісництвом з неповним навантаженням з погодинною оплатою). Заповнення штатних посад доцільно здійснити за рахунок перерозподілу і переведення викладацького складу випускних кафедр, на яких сьогодні спостерігається падіння навантаження.

Ухвалили: створити наступні організаційно-функціональні підрозділи (кафедри) з надання другої освіти і підвищення кваліфікації:

- розробки та експлуатації природних ресурсів;
- логістичної інфраструктури нафтогазового комплексу;
- функціонального забезпечення нафтогазового комплексу;
- раціонального природокористування в нафтогазовому комплексі;
- управління підприємствами і корпораціями.

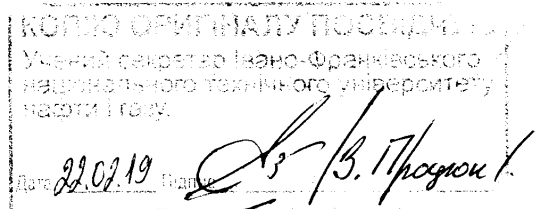
Голова Вченої ради



Крижанівський Є. І.

Вчений секретар

Процюк В. Р.



Рішення про структурні удосконалення процесу надання освітніх послуг за
напрямом газонафтопроводи та газонафтосховища



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

НАКАЗ

м. Івано-Франківськ

18 грудня 2014 р.

№ 175

Про створення кафедри
«Логістичної інфраструктури
нафтогазового комплексу»

На виконання рішення Вченої ради ІФНТУНГ (Протокол №11/545 від 24.11.2014 року) щодо створення в рамках Інституту післядипломної освіти (ІПО) відокремлених навчальних підрозділів – кафедр

н а к а з у ю:

1. Створити в структурі ІПО навчальний підрозділ – кафедру «Логістичної інфраструктури нафтогазового комплексу» (ЛІНГК).

2. Призначити з 19.12.2014 року в. о. завідувача кафедри «Логістичної інфраструктури нафтогазового комплексу» д. т. н., доцента Грудза Ярослава Володимировича.

3. Віднести до завдань діяльності кафедри ЛІНГК організаційне, методичне і наукове забезпечення надання замовникам (юридичним і фізичним особам) освітніх послуг з отримання другої освіти, підвищення кваліфікації, стажування і спеціалізації за спеціальністю «Газонафтопроводи і газонафтосховища», а також контроль та координацію діяльності за цим напрямком випускних кафедр «Транспорту та зберігання нафти і газу», «Спорудження та ремонту газонафтопроводів і газонафтосховищ», «Ззарювання трубопроводів і конструкцій», «Нафтогазової гідромеханіки», «Технічної діагностики і моніторингу», «Зносостійкості і відновлення деталей машин».

3. Протягом організаційного періоду діяльність кафедри ЛІНГК здійснювати з використанням приміщень, робочих місць і обладнання кафедри «Спорудження та ремонту газонафтопроводів і газонафтосховищ».

4. Директору ІПО, проф. Петренку В. П. до 19.12.2014 р.:

4.1 Внести необхідні зміни в «Положення про Інститут післядипломної освіти ІФНТУНГ» і подати для затвердження ректору.

4.2 Надати в. о. завідувача кафедри ЛІНГК Грудзу Я. В. організаційно-методичну допомогу і документацію, необхідну для організації належного функціонування кафедри.

4.3 Надати пропозиції щодо порядку створення інших, передбачених рішенням Вченої ради ІФНТУНГ (від 24.11.2014 року) кафедр інституту.

5. В. о. завідувача кафедри ЛІНГК Груззу Я. В. до 22.12.2014:

5.1 Керуючись «Типовим положенням про кафедру ІФНТУНГ», розробити і подати для затвердження ректору «Положення про кафедру ЛІНГК», структуру, штатний розпис і посадові інструкції працівників.

5.2 Надати пропозиції щодо кадрових переміщень діючого викладацького і допоміжного складу університету для організації належного функціонування кафедри ЛІНГК.

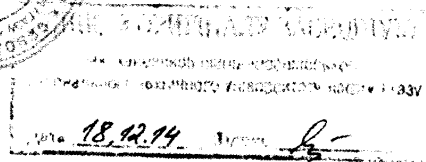
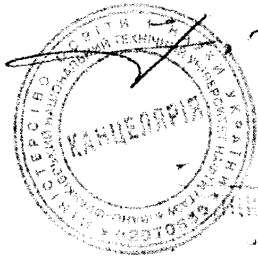
6. Бухгалтерії (Стельмашук Н. С.), планово-фінансовому відділу (Дякун С. Л.), відділу кадрів (Квасниця О. А.) внести необхідні зміни у відповідні документи університету і надати консультативну допомогу в. о. завідувача кафедри ЛІНГК доценту Груззу Я. В. з організації належного функціонування кафедри.

7. Бухгалтерії (Стельмашук Н. С.) і планово-фінансовому відділу (Дякун С. Л.) фінансування діяльності кафедри ЛІНГК здійснювати за рахунок доходів ІПО.

8. Контроль за виконанням наказу покладаю на проректора з науково-педагогічної роботи та соціально-економічного розвитку проф. Дзьобу О. Г.

Ректор

С. І. Крижанівський



Рішення про структурні удосконалення процесу надання освітніх послуг за напрямом економіка підприємства, облік і аудит, менеджмент, фінанси



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

НАКАЗ

м. Івано-Франківськ

25.12.17

30.12.2016.

Про зміни в структурі
університету

З метою активізації процесів, пов'язаних з підвищенням якості надання освітніх послуг особам, які здобувають ОКР „спеціаліста”, ступінь „магістра” за неспорідненою спеціальністю та популяризації серед персоналу підприємств, в тому числі нафтогазової галузі, спеціальностей економічного профілю (073 „Менеджмент”, 072 „Фінанси, банківська справа та страхування”, 071 „Облік і оподаткування”, 051 „Економіка”, 076 „Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”), за якими здійснюється підготовка в інституті післядипломної освіти:

НАКАЗУЮ:

1. З 03.01.2017 р. передати з ІНЕУ до складу ІПО кафедру економіки природокористування та організації виробництва (ЕПОВ) з ухваленим на 2016/2017 н. р. штатом професорсько-викладацького складу, навчально-допоміжного персоналу та закріпленими за нею службовими приміщеннями.

2. В частині реалізації завдань з підготовки та випуску магістрів 2016 року набору спеціалізації «Економіка довкілля і природних ресурсів» зберегти підпорядкованість кафедри ЕПОВ дирекції інституту економіки та управління в нафтогазовому комплексі (ІНЕУ).

3. До основних завдань діяльності кафедри ЕПОВ, як структурного підрозділу ІПО, віднести організаційне, навчально-методичне і наукове забезпечення надання замовникам (юридичним і фізичним особам) освітніх послуг з отримання освіти за спеціальностями 073 „Менеджмент”, 072 „Фінанси, банківська справа та страхування”, 071 „Облік і оподаткування”, 051 „Економіка”, 076 „Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” в ІПО, а також координацію діяльності випускних кафедр менеджменту і адміністрування, фінансів, обліку і аудиту, економіки підприємства, маркетингу і контролінгу.

4. В. о. директора ІПО, доц. Кісю С. Я. до 28.02.2017 р. внести необхідні зміни в „Положення про ІПО ІФНТУНГ” і подати для затвердження ректору.

5. Завідувачу кафедри ЕПОВ професору Зелінській Г. О.:

5.1 До 01.04.2017 р. за участі випускних кафедр ІНЕУ розробити та подати на затвердження ректору положення про кафедру ЕПОВ та план

профорієнтаційної роботи на 2016/2017 н. р., в якому передбачити проведення заходів, спрямованих на популяризацію спеціальностей 073 „Менеджмент”, 072 „Фінанси, банківська справа та страхування”, 071 „Облік і оподаткування”, 051 „Економіка”, 076 „Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” за якими буде здійснюватися набір на навчання в інституті післядипломної освіти у 2017 році.

5.2 при плануванні навантаження на 2017/2018 н. р. в частині проведення усіх видів навчально-методичної роботи зі студентами ІПО спеціальностей 073 „Менеджмент”, 072 „Фінанси, банківська справа та страхування”, 071 „Облік і оподаткування”, 051 „Економіка”, 076 „Підприємництво, торгівля та біржова діяльність” враховувати необхідність залучення до надання освітніх послуг з підготовки осіб ступеня «магістр» професорсько-викладацький склад кафедр менеджменту і адміністрування, фінансів, обліку і аудиту, економіки підприємства, маркетингу і контролінгу, теорії економіки та управління на умовах внутрішнього сумісництва з погодинною оплатою праці.


6. Бухгалтерії (Стельмашук Н. С.), планово-фінансовому відділу (Дякун С. Л.), відділу кадрів (Квасниця О. А.) внести необхідні зміни у відповідні документи університету і надати консультативну допомогу завідувачу кафедри ЕПОВ професору Зелінській Г. О. з організації належного функціонування кафедри.

7. Бухгалтерії (Стельмашук Н. С.) і планово-фінансовому відділу (Дякун С. Л.) забезпечити часткове фінансування діяльності кафедри ЕПОВ за рахунок коштів ІПО.

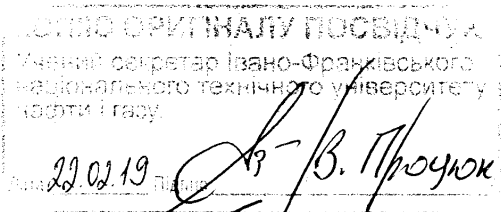
8. Контроль за виконанням наказу покласти на проректора з науково-педагогічної роботи проф. Дзьобу О. Г.

Підстава: службове подання в.о. директора ІПО, доц. Кіся С. Я., рішення вченої ради ІФНТУНГ, резолюція ректора.

Ректор



Є. І. Крижанівський



Додаток 3

Кошториси на підвищення кваліфікації персоналу АТ «Укргазвидобування», АТ «Укртранснафта», ПАТ «Укрнафта», якими передбачені скореговані обсяги видатків з врахуванням реальних умов та потреб замовника

“Затверджую”
Ректор Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
Крижанівський Є.І.
“ ” 20__р.

КОШТОРИС

витрат на підвищення кваліфікації спеціалістів
в інституті післядипломної освіти
Івано-Франківського національного технічного університету
нафти і газу
з використанням навчальної бази замовника

№ з/п	Стаття затрат	Код	Сума, грн..
1	Заробітна плата	2111	1680,00
2	Нарахування на оплату праці	2120	370,00
3	Інші поточні видатки (вартість одного бланка свідоцтва про підвищення кваліфікації)	2800	50,00
	РАЗОМ ВИТРАТ		2100

Вартість навчання і сертифікації одного слухача - 2100 грн.

Тривалість навчання – 2 тижні

ОРИГІНАЛУ ПОСВІДЧЕННЯ
Заступник ректора Івано-Франківського
національного технічного університету
нафти і газу

22.02.19

В. Прошок

Приклад адаптації умов надання освітніх послуг з перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу нафтогазових підприємств до потреб замовника



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

НАКАЗ

м. Івано-Франківськ

02 вересня 2016р.

№ 114/12

Згідно договору укладеного між Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу та ПАТ «Укртранснафта» від 17 серпня 2016 року про надання освітніх послуг з підготовки фахівців за ОКР «спеціаліст» на спеціальність 185 «Нафтогазова інженерія та технології» за спеціалізацією «Газонафтопроводи та газонафтоосховища» зараховано 23 особи з числа працівників підприємства (наказ №.111/12 від 12.08.16р.). На виконання умов вищезазначеного договору та з метою якісної організації та проведення навчального процесу:

НАКАЗУЮ:

1. Провести настановчу сесію для студентів з числа працівників ПАТ «Укртранснафта» у форматі виїзної з 19 по 23 вересня в м. Одеса на виробничих об'єктах філії «Південні магістральні нафтопроводи».

2. Відрядити доцентів кафедри транспорту та зберігання нафти і газу Лісафіна Володимира Петровича та Якиміва Йосипа Васильовича з 18.09.16р. по 24.09.16р. в м. Одеса для проведення навчальних занять в рамках настановчої сесії.

Підстава: лист ПАТ «Укртранснафта» №26-03/612/3833 від 19.08.2016р., службове подання директора ІПО, резолюція ректора.

Ректор

Крижанівський Є.І.

КОПИО ОРИГІНАЛУ

Учасний секретар виконання
національного технічного
університету нафти і газу

Дата 22.02.19

Того

Приклад організація вступної кампанії
на базі підприємства-замовника освітньої послуги



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

НАКАЗ
м. Івано-Франківськ

"31" 07 2017р.

№ 137/1

Про виїзну екзаменаційну комісію
інституту післядипломної освіти ІФНТУНГ

У відповідь на лист № 21/1-130-17 від 26.07.2017р. про організацію роботи екзаменаційної комісії,

НАКАЗУЮ:

1. Дозволити складати вступні випробування у м. Києві наступним особам, які подали документи для вступу на навчання в ІПО ІФНТУНГ для здобуття ступеня магістр за такими спеціальностями:

Менеджмент

- ✓ 1. Варгатюк Денис Валерійович
- ✓ 2. Шевченко Володимир Миколайович
- ✓ 3. Сапіга Тарас Миколайович
- ✓ 4. Ляшко Михайло Олександрович
- ✓ 5. Грисьо Андрій Ярославович
- ✓ 6. Терешко Руслан Володимирович
- ✓ 7. Лешко Анатолій Зіновійович
- ✓ 8. Жулінський Олег Михайлович

Газонафтопроводи та газонафтоосховища

- ✓ 1. Сапіга Тарас Миколайович
2. Оженілок Юрій Анатолійович
3. Осташ Роксолана Вікторівна

Метрологія та інформаційно вимірювальна техніка

1. Дорошевич Тетяна Віталійович
2. Дема Христина Іванівна
3. Бобельський Богдан Ігорович

2. Директору ІПО доц. Кісю С. Я. організувати роботу виїзної екзаменаційної комісії в м. Києві з 02.08.2017р. по 05.08.2017р.

3. Відповідальному секретарю приймальної комісії доц. Юричу А. Р., начальнику ІОЦ доц. Піцику Р. Л. забезпечити роботу комісії екзаменаційними завданнями відповідно до вище зазначених спеціальностей.

Ректор

С.І. Крижанівський

ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

22.07.17

Проект створення регіонального освітнього нафтогазового кластера



**Івано-Франківський
національний технічний
університет
нафти і газу**

**Державний вищий
навчальний заклад
«Дрогобицький коледж
нафти і газу»**



РЕГІОНАЛЬНИЙ ОСВІТНІЙ НАФТОГАЗОВИЙ КЛАСТЕР

Опис проекту

2017

1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВА ОСНОВА

Модернізаційні процеси системи освіти України, початкові етапи якої закладено в законах України «Про освіту» та «Про вищу освіту», передбачають суттєві зміни, такі як консолідація навчальних закладів, галузеву асоціацію початкової, середньої та вищої освіти, впровадження парадигми безперервної освіти та профілізацію освіти. В таких умовах значно зростає роль і вимоги до реалізації інноваційних підходів на всіх етапах освітнього процесу.

Не менш важливою передумовою роботи над проектом «Регіональний освітній нафтогазовий кластер» є те, що в його основу закладено ідею реалізації *програми енергетичної безпеки України*, яка неможлива без підготовки висококваліфікованих кадрів.

В цих умовах вирішення проблем, які постають перед сучасною системою освіти та нафтогазовим комплексом України, слід розглядати з точки зору *кластерного підходу* в організації процесів взаємодії, який надзвичайно активно використовується у багатьох сферах провідних країн світу.

2. МЕТА І ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ

Основною *метою* проекту є підвищення якості здійснення освітньої діяльності, спрямованої на забезпечення потреб підготовки висококваліфікованих фахівців в нафтогазовому комплексі України.

Завдання які можуть бути вирішені у процесі реалізації проекту:

- 1) спільне формування професійних вимог та компетентностей випускників навчальних закладів та умов реалізації освітніх програм;
- 2) узгодження та удосконалення основних освітніх програм у нафтогазовому комплексі;
- 3) впровадження елементів дуальної форми здобуття освіти у нафтогазовому комплексі України;
- 4) участь роботодавців у акредитації освітніх програм і сертифікації фахівців.

3. ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Ядром кластерного утворення є Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, як передовий навчальний заклад, який здійснює підготовку фахівців для нафтогазового комплексу України. У структуру кластеру входять підприємства нафтогазового комплексу, їх структурні підрозділи та навчальні заклади Західного регіону України, які здійснюють підготовку фахівців для галузі.

Функціонування кластерного утворення здійснюється в контексті виконання програми підвищення енергетичної безпеки України розробленою Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу.

Кластер функціонує на умовах соціального партнерства, де усі суб'єкти взаємодіють на основі добровільних багатосторонніх угод, спільно використовуючи матеріально-технічні та інтелектуальні ресурси.

4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

4.1. Суб'єкти освітнього кластеру:

1) навчальні заклади:

- Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу;
- Національний університет «Львівська політехніка»;
- Державний вищий навчальний заклад «Дрогобицький коледж нафти і газу»;

- Вище професійне училище № 35 м. Стрий та інші професійно-технічні навчальні заклади регіону, які здійснюють підготовку робітничих кадрів для галузі;
- середні загальноосвітні навчальні заклади I-III ступенів Західного регіону України.

2) виробничі підприємства та організації галузі, їх структурні підрозділи;

3) науково-дослідні установи;

4) органи влади та громадські організації.

4.2. Етапи формування освітнього кластера:

1. Визначення пріоритетних напрямків діяльності та розвитку освітнього кластера (формування стратегії розвитку).

2. Розробка механізму формування кластера:

- виявлення всіх учасників, які зацікавлені у посиленні взаємозв'язків у процесі навчання і формування компетенцій фахівців нафтогазового комплексу України;

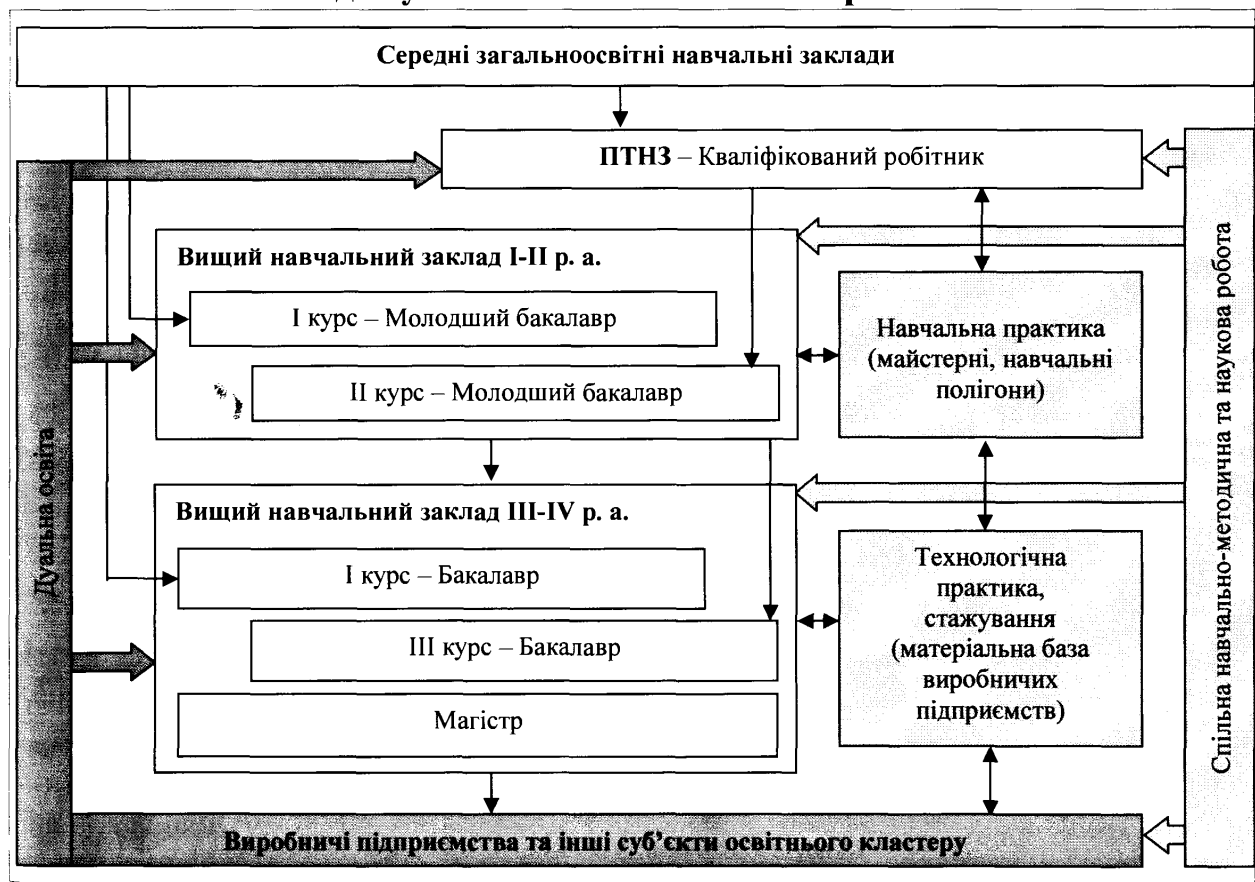
- узгодження основної (загальної) стратегічної мети і приватних цілей учасників, формування стратегії розвитку;

- визначення взаємозв'язків і взаємозалежності, що утворюються всередині кластера;

- розробка нормативних актів, положень і правил забезпечення функціонування освітнього кластера.

3. Створення робочих груп від кожного із суб'єктів освітнього кластера.

4.3. Схема взаємодії суб'єктів освітнього кластера



4.4. Ключові напрямки діяльності освітнього кластеру:

1) забезпечення ефективної поетапної підготовки кадрів для нафтогазового комплексу за такими рівнями освіти:

- профільна середня освіта – середні загальноосвітні навчальні заклади;
 - професійно-технічна освіта – Вище професійне училище № 35 м. Стрий та інші професійно-технічні навчальні заклади регіону, які здійснюють підготовку робітничих кадрів для галузі;
 - фахова передвища освіта – ДВНЗ «Дрогобицький коледж нафти і газу»;
 - початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти – ДВНЗ «Дрогобицький коледж нафти і газу»;
 - перший (бакалаврський), другий (магістерський), третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий), науковий рівень вищої освіти – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу та Національний університет Львівська політехніка»;
- 2) створення в рамках функціонування кластеру навчально-методичного об'єднання по розробці навчально-методичних матеріалів та навчальних планів для забезпечення навчального процесу за усіма рівнями освіти;
 - 3) створення єдиної бази випускників навчальних закладів, які входять у структуру кластера та робота над комплексними заходами, спрямованими на забезпечення працевлаштування випускників;
 - 4) прогнозування потреби у фахівцях нафтогазового комплексу України;
 - 5) упровадження у підготовку кадрів для нафтогазового комплексу елементів дуальної форми навчання;
 - 6) проведення наукових та методичних конференцій, семінарів, конкурсів, публікація статей у наукових журналах;
 - 7) користування спільними інформаційними ресурсами;
 - 8) удосконалення матеріально-технічної та навчальної бази освітнього кластеру;
 - 9) розроблення та реалізація освітніх програм в системі підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців у нафтогазовому комплексі України;
 - 10) організація і проведення профорієнтаційної роботи з випускниками середніх загальноосвітніх навчальних закладів для представлення можливостей та перспектив навчання в рамках освітнього кластеру;
 - 11) формування та підтримка партнерських відносин з іншими структурами нафтогазового комплексу України та зарубіжжя з метою реалізації поставлених задач.

5. ПЕРЕДБАЧУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Реалізація проекту передбачає створення інноваційної структури «Регіональний освітній нафтогазовий кластер», функціонування якої покликане досягнути наступні результати:

1. Задоволення потреб роботодавців у кваліфікованих, компетентних кадрах різного рівня при професійній підготовці, включаючи початкову, середню і вищу професійну освіту.
2. Розширення та удосконалення освітніх програм підготовки кваліфікованих кадрів для нафтогазового комплексу України.
3. Забезпечення інтеграції всіх видів і рівнів професійної освіти на основі принципів поетапної, безперервної та дуальної освіти, створення умов для навчання

випускників закладів початкової та середньої професійної освіти за скороченими програмами та узгодженими навчальними планами.

4. Підвищення якості освітніх послуг на основі ефективного використання науково-педагогічного потенціалу, розвитку матеріально-технічної бази і застосування сучасних інноваційних методів навчання.

5. Розвиток соціального партнерства і удосконалення структури, змісту та оцінки якості професійної освіти всіх рівнів відповідно до західноєвропейських стандартів якості.

6. Забезпечення ефективної взаємодії з загальноосвітніми навчальними закладами з метою проведення профорієнтаційної роботи, а також виявлення талановитої молоді.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Андибур А. П., Коцко Т. А., Малько И. П. Обеспечение конкурентоспособности предприятий топливно-энергетического комплекса. *Инновационное развитие топливно-энергетического комплекса: проблемы и возможности*. 2004. С. 206-213. (0,64 друк. арк., особисто автору належить 0,3 друк. арк.). *Особистий внесок здобувача: встановлено умови трансформації ресурсів підприємства у кінцевий результат діяльності.*

2. Андибур А. П. Методичний підхід до визначення пріоритетів технологічних інновацій на підприємствах. *Проблеми науки*. 2005. № 7. С. 19-24. (0,55 друк. арк.).

3. Андибур А. П. Визначення пріоритетів інноваційних стратегій підприємств як передумова ефективного управління. *Проблеми науки*. 2006. № 2. С. 9-15. (0,58 друк. арк.).

4. Петренко В. П., Боднар Г. Ф., Андибур А. П. Про перспективи стратегічного управління розвитком вищих навчальних закладів України на засадах державно-приватного партнерства. *Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 7. Релігієзнавство. Культурологія. Філософія*. 2012. Вип. 29(42). С. 158-161. (0,35 друк. арк., особисто автору належить 0,15 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: інтерпретовано суб'єктів та суб'єктів в системі МОН України для підвищення ефективності функціонування управлінської вертикалі.*

5. Крижанівський Є. І., Андибур А. П., Данилюк-Черних І. М., Петренко В. І. Організація безперервної освіти персоналу нафтогазової галузі України – головна умова збереження і нарощування її конкурентоздатності. *Нафтогазова галузь України*. 2014. №4. С. 3-8. (0,61 друк. арк., особисто автору належить 0,42 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано умови забезпеченості суб'єктів господарювання людськими ресурсами, мотивованими на здобуття необхідних досягів знань.*

6. Петренко В. П., Дзвінчук Д. І., Кісь С. Я., Андибур А. П. Інтелектуалізація управління освітою і наукою в Україні: доцільність, умови, технології.

Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» Додаток 1 до Вип.36, Том І(61). 2015. С.455-470. (0,88 друк. арк., особисто автору належить 0,25 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано необхідність створення та функціонування КПКК комунікаційної платформи колективного консенсусу).*

7. Кісь Г. Р., Петренко В. П., Андібур А. П. Післядипломна, неформальна та інформальна освіти як обов'язкові складові інтелектуалізації управлінського корпусу України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2016. №1(13). С. 10—27. (0,95 друк. арк., особисто автору належить 0,71 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: розвинуто концептуальну модель зв'язку між потребами людини, рівнем її освіти, обсягом знань та інтелектуальною стратифікацією.*

8. Андібур А. П. Нафтогазова галузь України: щодо необхідності оцінки сучасного стану і потреб в людських ресурсах. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2016. №2(14). С. 10-17. (0,64 друк. арк.).

9. Андібур А. П. Мотиваційний чинник необхідності і доцільності забезпечення неперервного розвитку людських ресурсів нафтогазової галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки.* Випуск 22-1. 2017. 143 С. 70-74 (0,51 друк. арк.).

10. Петренко В. П., Кісь С. Я., Андібур А. П., Гулій Н. М. Про необхідність і форми удосконалення використання технології стратегічного планування в закладах вищої освіти України. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості.* 2018. №1(17). С. 73-89. (0,91 друк. арк., особисто автору належить 0,43 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: запропоновано зміни у системі організації бізнес-процесів закладу освіти.*

11. Андібур А. П. Щодо забезпечення галузей і підприємств національного господарства України належними людськими ресурсами на засадах прямої взаємодії

об'єктів формування ринку праці. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. №9(21). С. 17-22. (0,55 друк. арк.).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Андібур А. П. Управління фінансовими ресурсами вищих навчальних закладів в умовах дефіциту. *Сучасний фінансовий менеджмент і нові ролі фінансових директорів підприємств*: Матеріали круглого столу (Івано-Франківськ, 06.03.2013). Івано-Франківськ, 2013. С. 15. (0,08 друк. арк.).

13. Андібур А. П., Петренко В. П. Людські ресурси нафтогазової галузі України: проблеми і завдання з неперервної підготовки і розвитку. *Нафтогазова енергетика-2013*: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 7-11 жовтня 2013). Івано-Франківськ, 2013. С. 408-411. (0,22 друк. арк., особисто автору належить 0,12 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: інтерпретовано процес трансформації наданих і залучених ресурсів під впливом інтелекту і професійної культури персоналу у результати його діяльності.*

14. Петренко В. П., Андібур А. П., Лис А. Б. Неформальна і спонтанна освіта: стратегічне значення для розвитку людських ресурсів регіональних і галузевих суспільних систем. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*: Збірник тез доповідей V-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ 20-22 травня 2015). Івано-Франківськ, 2015. С. 236-237. (0,15 друк. арк., особисто автору належить 0,08 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: встановлено необхідність використання неформальної та спонтанної освіти для розвитку персоналу суспільних систем).*

15. Андібур А. П. До обґрунтування моделі лідерства для керівного корпусу вищих навчальних закладів України. *Нафта і газ. Наука-освіта-виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Дрогобич, 2-3 березня 2017). Дрогобич, 2017. С.161. (0,07 друк. арк.).

16. Андібур А. П. Державно-приватні партнерства як фактор стратегічного розвитку вищих навчальних закладів України. *Перспективи розвитку національної*

економіки: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 17-18 лютого 2017). Запоріжжя, 2017. С. 112. (0,06 друк. арк.).

17. Андібур А. П. Сучасні підходи до організації навчального процесу через призму неформальної освіти. *«Нафта і газ. Наука-освіта-виробництво: шляхи інтеграції та інноваційного розвитку»*: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Дрогобич, 18-19 квітня 2018). Дрогобич, 2018 . С. 177. (0,06 друк. арк.).

18. Андібур А. П., Кісь С. Я., Кісь Г. Р. Забезпечення розвитку персоналу нафтогазових підприємств шляхом організаційних інновацій в освітній сфері. *Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем*: Збірник тез доповідей VI-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 11-13 жовтня 2017). Івано-Франківськ, 2017. С. 87. (0,1 друк. арк., особисто автору належить 0,08 друк. арк.) *Особистий внесок здобувача: запропоновано інноваційний підхід до організації надання освітніх послуг персоналу нафтогазових підприємств*).

Додаток П

Документи, що підтверджують впровадження результатів дисертаційного дослідження

1. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження АТ «Укртранснафта» від 24.01.19 №26-00/22/346
2. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження ПАТ «Укргазвидобування» від 11.02.19 №11/7
3. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу від від 12.02.19 №40-07
4. Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження державний вищий навчальний заклад «Дрогобицький коледж нафти і газу» від 8.12.18 №349



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРТРАНСНАФТА»
вул. Московська, 32/2, м. Київ, 01010, Україна

JOINT STOCK COMPANY «UKRTRANSNAFTA»
32/2, Moskovska St., Kyiv, 01010, Ukraine

Тел./Tel.: +38 044 201 57 01, +38 044 201 57 76
Факс/Fax: +38 044 201 57 78
office@ukrtransnafta.com
www.ukrtransnafta.com

14.01.2019 № 26-00/22/346

№ _____ від _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ 22.02.19

В. М. Корнєв

Видана здобувачу кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Андібурю Андрію Петровичу про те, що результати його дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані в процесі планування та організації розвитку людських ресурсів підприємства.

До використаних результатів відносяться:

- концептуальна модель зв'язку між потребами людини, рівнем її освіти, обсягом знань та інтелектуальною стратифікацією, використання якої фахівцями з навчання та розвитку персоналу дозволило ефективно реалізовувати процес навчання працівників з врахуванням їх мотивації на здобуття необхідних обсягів знань з допомогою формальної освіти;

- рекомендації автора щодо створення принципово нової, сучасної системи бізнес-процесів навчального закладу на основі комплексу споживчоорієнтованого, системного, процесного і підприємницького ментального реінжинірингу його персоналу, які дозволили взаємодіяти з навчальним закладом на основі врахуванням особливих вимог до організації та змісту надання освітньої послуги.

**Начальник Департаменту
з управління персоналом**

М.М. Корнєв

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ»
04053, Київ-53, вул. Кудрявська, 26/28. Тел.: (044) 272-31-15. Факс: (044) 461-29-94
ЄДРПОУ 30019775

ГАЗ
Видобування

ГАЗ
Видобування

JOINT STOCK COMPANY «UKRGASVYDOBUVANNYA»
26/28 Kudryavska St., Kyiv, Ukraine 04053 Tel.: +38044 272-31-15. Fax: +38044 461-29-94
OHSAS 18001:2010 ISO 9001:2009 ISO 14001:2006

Технічний секретар Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
22.02.19 *В. Прохук*

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана здобувачу кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Андрибуру Андрію Петровичу про те, що результати його дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, були використані в процесі розробки і реалізації заходів щодо підвищення ефективності організації навчання працівників АТ «Укргазвидобування».

До використаних результатів відносяться:

- ідея автора про створення та функціонування у структурних підрозділах навчального закладу комунікаційної платформи колективного консенсусу (КПКК), яка дала можливість змінити традиційний підхід до організації процесу підвищення кваліфікації працівників підприємства, шляхом переформатування взаємодії з режиму «суб'єкт-об'єкт» в режим «суб'єкт-суб'єкт»;

- рекомендації автора щодо необхідності перепроєктування (реінжинірингу) персоналу навчального закладу (викладачів та представників адміністрації) основних і забезпечувальних бізнес-процесів, які дозволили підприємству отримати відповідний ефект у вигляді результативного навчання та сертифікації працівників за актуальними навчальними програмами.

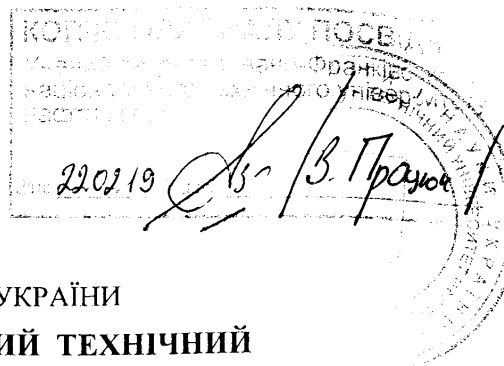
З повагою,
Директор з видобутку

Ю.М. Нагорняк

0089292

АТ "Укргазвидобування"
11/7 від 11.02.2019





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, тел./факс (0342) 54-71-39, тел. (0342) 54-72-66
 E-mail: admin@nung.edu.ua, код ЄДРПОУ 02070855

12.02.2019 № 40-02

На № _____ від _____

Івано-Франківський національний
 технічний університет нафти і газу,
 спеціалізована вчена рада Д 20.052.06

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана здобувачу кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Андрибуру Андрію Петровичу про те, що результати його дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, активно використовуються як в організації процесів надання освітніх послуг студентам та слухачам інституту післядипломної освіти, так і при викладанні навчальних курсів «економічна теорія та сучасні економічні проблеми», «інноваційний розвиток підприємства», «кадровий менеджмент».

До використаних теоретико-методичних та практичних рекомендацій відносяться:

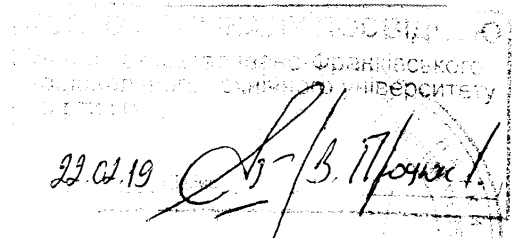
- запропонована автором умова забезпеченості суб'єктів господарювання людськими ресурсами, мотивованими на здобуття необхідних обсягів знань з допомогою того чи іншого типу формальної, неформальної, інформальної чи симбіотичної освіти, яка базується на використанні моделі зв'язку між потребами людини, рівнем її освіти, обсягом знань та інтелектуальною стратифікацією;

- пропозиції щодо заміни традиційних «суб'єкт-об'єктних» взаємовідносин в режимі управління-підпорядкування на інноваційні «суб'єкт-суб'єктні» взаємовідносини в режимі співуправління-підпорядкування, які дають можливість підвищити ефективність функціонування управлінської вертикалі на рівні навчального закладу;

- механізм функціонування навчального закладу який передбачає створення принципово нової, сучасної системи бізнес-процесів структурного підрозділу на основі комплексу споживчоорієнтованого, системного, процесного і підприємницького ментального реінжинірингу його персоналу.

Проректор з науково-педагогічної
 роботи, д.т.н., професор

Чудик І. І.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
 «ДРОГОБИЦЬКИЙ КОЛЕДЖ НАФТИ І ГАЗУ»

82100, Львівська обл., м. Дрогобич, вул. М. Грушевського, 57, тел. (03244) 2-32-41, тел./факс: 3-89-69
 e-mail: dkng@ukr.net, www.dkng.net.ua

№ 349 від «18» 12 2018 р.
 На № від « » 2018 р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана здобувачу кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Андібурю Андрію Петровичу про те, що результати його дисертаційної роботи, виконаної з метою здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, активно використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Дрогобицький коледж нафти і газу» при викладанні навчальних дисциплін «Економіка підприємства», «Організація виробництва», «Управління персоналом», студентам економічних спеціальностей, а також при проведенні курсів підвищення кваліфікації за напрямом «Управління технологічними процесами і обладнанням при транспортуванні газу».

До використаних теоретичних результатів, методик, моделей і практичних рекомендацій відносяться:

- просторова модель керівника – інтелектуального лідера в системі управління всіма видами діяльності організації, яка передбачає «синерхосінтелекто-синергічну» активність лідера будь-якого процесного, ресурсного чи забезпечувального підрозділу;

- концептуальна схема процесу трансформації колективного інтелекту персоналу організації в результати її діяльності, яка, на відміну від відомих, передбачає попередню ідентифікацію комунікаційної платформи колективного консенсусу (КПКК);

- інтерпретація управлінської вертикалі з включенням в неї всіх учасників процесу, представлених типовими управлінськими парами (ТУП), яка дозволяє ідентифікувати суб'єктів та об'єктів навчальних послуг.

Директор

Баб'як М.М.