

УДК 338.242

DOI: 10.33813/2224-1213.25.2021.15



Мартинишин Ярослав Миколайович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фешн та шоу-бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-8599-7206>
biguss@meta.ua*

Фейчер Оксана Олександрівна

*викладачка Академії економіки суспільства і технологій,
Університет Мелардален, м. Вестерос, Швеція
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3608-3111>
feicher.oksana@mail.com*



ПІДСИСТЕМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МИСТЕЦЬКИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Метою статті є визначення та обґрунтування пріоритетних підсистем функціонального забезпечення організаційно-економічного механізму управління мистецькими закладами вищої освіти України з подальшою розробкою альтернативних управлінських рішень щодо їх успішної реалізації. **Методологія дослідження** містить фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту, базові закономірності розвитку європейських освітніх систем, публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань побудови підсистем функціонального забезпечення організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти. **Наукова новизна** полягає в ідентифікації й обґрунтуванні ключових підсистем забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму, з урахуванням зарубіжного досвіду щодо побудови відповідної системи управління мистецькими закладами. **Висновки.** За результатами дослідження зроблено висновок, що мистецький заклад вищої освіти виступає як сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, що по-різному реагують на трансформації сучасного ринкового середовища. Серед ключових підсистем функціонального забезпечення виокремлено матеріально-технічну, кадрову,

фінансово-інвестиційну, нормативно-правову, інформаційно-цифрову та науково-інноваційну. Ідентифіковано їх слабкі ланки в контексті забезпечення діяльності вітчизняного університетського сектору з подальшим представленням альтернативних алгоритмів управлінських рішень. Наголошено на нагальній потребі поглибити всебічну співпрацю з бізнес-суб'єктами та представниками міжнародного освітнього й наукового середовища.

Ключові слова: підсистеми забезпечення, організаційно-економічний механізм, управління вищою освітою, мистецький заклад вищої освіти, ринок освітніх послуг, європейська інтеграція, диджиталізація, глобалізаційні перетворення.

Мартинишин Ярослав Николаевич

*доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры фешн и шоу-бизнеса,
Киевский национальный университет культуры и искусств*

Фейчер Оксана Александровна

*преподаватель Академии экономического общества и технологий,
Университет Мелардален, г. Вестерос, Швеция*

Подсистемы функционального обеспечения организационно-экономического механизма управления художественными высшими учебными заведениями

Целью статьи является определение и обоснование приоритетных подсистем функционального обеспечения организационно-экономического механизма управления художественными высшими учебными заведениями Украины с последующей разработкой альтернативных управленческих решений по их успешной реализации. **Методология исследования** включает фундаментальные основы экономической теории и менеджмента, базовые закономерности развития европейских образовательных систем, публикации отечественных и зарубежных исследователей по вопросам построения подсистем функционального обеспечения организационно-экономического механизма управления высшими учебными заведениями. **Научная новизна** заключается в идентификации и обосновании ключевых подсистем обеспечения функционирования организационно-экономического механизма, с учетом зарубежного опыта построения соответствующего механизма управления художественными высшими учебными заведениями. **Выводы.** По результатам исследования сделан вывод, что художественное высшее учебное заведение выступает как система взаимосвязанных структурных элементов, которые по-разному реагируют на трансформации современной рыночной среды. Среди ключевых подсистем функционального обеспечения выделено материально-техническую, кадровую, финансово-инвестиционную, нормативно-правовую, информационно-цифровую и научно-инновационную. Идентифицировано их слабые звенья в контексте обеспечения деятельности отечественного университетского сектора с последующим представлением альтернативных алгоритмов управленческих решений. Акцентировано внимание управленцев на необходимости всестороннего сотрудничества с бизнес-суб'єктами и представителями международной образовательной и научной среды.

Ключевые слова: подсистемы обеспечения, организационно-экономический механизм, управление высшим образованием, художественное высшее учебное заведение, рынок образовательных услуг, европейская интеграция, диджитализация, глобализационные преобразования.

Martynyshyn Yaroslav

*D.Sc. (Economics), Professor,
Professor of Department of fashion and show business,
Kyiv National University of Culture and Arts*

Feicher Oksana

*lector of Academy of Economics Society and Technology
Malardalen University, Vesteros, Sweden*

Subsystems for functional support of organizational and economic mechanism of management of art higher education institutions

The purpose of the article is to identify and substantiate the priority subsystems of functional support of the organizational and economic mechanism of management of art higher education institutions in Ukraine with the further development of alternative management solutions for their successful implementation. **The research methodology** includes fundamental provisions of economic theory and management, basic laws of development of European educational systems, publications of domestic and foreign researchers on the construction of subsystems of functional support of organizational and economic mechanism of management of higher education institutions. **The scientific novelty** lies in the identification and substantiation of key subsystems for ensuring the functioning of the organizational and economic mechanism, taking into account foreign experience in building an appropriate mechanism for managing art institutions. **Conclusions.** According to the results of the study, it is concluded that the art higher education institution is a system of interconnected structural elements that respond differently to the transformation of the modern market environment. Among the key subsystems of functional support, there are singled out material-technical, personnel, financial-investment, normative-legal, information-digital and scientific-innovative ones. Their weak links in the context of ensuring the activities of the domestic university sector with the subsequent presentation of alternative algorithms for management decisions have been identified. The urgent need to deepen comprehensive cooperation with business entities and representatives of the international educational and scientific environment was emphasized.

Keywords: *subsystems for functional support; organizational and economic mechanism; higher education management; art higher education institution; educational services market; European integration; digitalization; globalization transformations.*

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку економічних процесів зміст управління закладами вищої освіти мистецького спрямування не задовольняє вимоги демократичного суспільства й не відповідає повною мірою основним принципам євроінтеграційного розвитку.

Об'єктивною передумовою подальшого розвитку освітніх закладів мистецького профілю в Україні є вдосконалення чинного механізму управління ними в контексті його підсистем функціонального забезпечення з метою підвищення якісного рівня результативності цих установ. Ці зміни обумовлені виникненням нових реалій глобалізаційних трансформацій, інтеграційних процесів, диджиталізації і мають бути враховані при визначенні ключових постулатів цього механізму та формуванні інноваційно нових концепцій менеджменту вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика визначення оптимального складу підсистем функціонального забезпечен-

ня організаційно-економічного механізму управління мистецькими закладами вищої освіти на транснаціональному й локальному рівнях представлена в наукових доробках вітчизняних і зарубіжних вчених А. Газалієва [1], М. Спосіто [11], В. Комара [2], П. Коуела [9], Я. Мартинишина [2], Ю. Пака [1], М. Аанеса [12]. Незважаючи на високу зацікавленість наукової спільноти в дослідженні цього напрямку та значущість наявної теоретико-методологічної бази щодо вирішення зазначених проблем, залишаються невирішеними питання оптимального та релевантного визначення сукупності підсистем функціонального забезпечення організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти з урахуванням їх специфіки.

Метою статті є визначення та обґрунтування пріоритетних підсистем функціонального забезпечення організаційно-економічного механізму управління мистецькими закладами вищої освіти України з подальшою розробкою альтернативних управлінських рішень щодо їх успішної реалізації.

Виклад основного матеріалу. За сучасних мінливих змін зовнішнього середовища освітні установи як соціальні та господарюючі об'єкти вітчизняної економіки потребують гнучких і вчасних управлінських рішень. Самі ж заклади вищої освіти виступають, зокрема, у ролі систем взаємопов'язаних і взаємозалежних структурних елементів, які по-різному реагують на трансформації сучасного ринкового середовища та його сміливі виклики.

Щодо цього питання ґрунтовні припущення про необхідність застосування системного підходу в реалізації управлінської політики зробили вітчизняні дослідники Я. Мартинишин і В. Комар, які визначають господарюючі об'єкти як доволі складні, розділені в просторі та динамічні в часі системи, поведінка яких характеризується і детермінованими, і стохастичними законами. Тому вкрай важливо для сучасних управлінців уміти розпізнати таку систему, а також декомпонувати її на елементарні складові (підсистеми), визначити закони управління кожною підсистемою і знову синтезувати систему. Урахування цього підходу при розробці відповідних векторів розвитку й удосконалення організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти мистецького спрямування сприятиме покращенню показників їх діяльності та забезпечить провідні позиції на ринку освітніх послуг [2].

Відповідно до проведеного дослідження наукових підходів щодо розкриття системності організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти, цей механізм управління необхідно трактувати як цілеспрямовану, керовану та відкриту систему взаємозалежних і взаємодіючих елементів, що включає до свого складу такі підсистеми забезпечення функціонування, як: матеріально-технічну, кадрову, фінансово-інвестиційну, нормативно-правову, інформаційно-цифрову та науково-інноваційну (рис. 1).



Рис. 1. Структурна побудова організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти мистецького спрямування як системи
Джерело: авторська розробка.

Насамперед, більш детально зупинимося на визначенні пріоритетних напрямів розвитку підсистеми фінансово-інвестиційного забезпечення функціонування закладу вищої освіти мистецького спрямування, оскільки саме рівень розвитку цієї підсистеми здійснює визначальний вплив на інші підсистеми. Попри те що частка населення України, що є носієм вищої освіти, демонструє сталу тенденцію до зростання, питома вага студентів, навчання яких забезпечене за рахунок коштів держави, є значно нижчою порівняно з відповідним індикатором у країнах європейської співдружності. До прикладу, в Україні цей показник ледь перевищує 56% [4], тоді як у більшості провідних країн Європи фінансування ЗВО за рахунок надходжень зі сторони держави становить понад 76%, зокрема: у Франції – більше 80%, у Швеції – 87%, у Польщі – 92%, в Австрії – 94%. Водночас питома вага забезпечення коштами за допомогою міжнародних джерел фінансування також відчутна в більшості країн Європи: в Естонії, Греції їхня частка – близько 13%, у Латвії та Литві – близько 10%, у Португалії – 8%, у Швеції – близько 7% від загального бюджету фінансування ЗВО [10]. Тому за сучасних умов входження вітчизняної системи вищої освіти до європейського освітнього простору та приведення її у відповідність до загальноприйнятих європейських стандартів і норм управлінням загальнодержавного рівня та локальним керівникам варто звернути увагу на переорієнтацію вітчизняного підходу до фінансового забезпечення діяльності освітніх інституцій мистецького спрямування відповідно до сучасної парадигми розвитку міжнародного університетського сектору.

Так, одним з альтернативних векторів посилення державної фінансової підтримки є розробка та виконання науково-педагогічним складом університетів відповідних спецпроектів науково-пошукового

характеру на замовлення відповідних центральних органів державної влади. Зокрема, можливо включити окремих провідних науковців закладів вищої освіти до експертних груп відомчих органів, а також науковому кадровому складу освітнього закладу оцінити стан розвитку галузі аналітичного спрямування, оскільки їхня компетентність із цих питань є доказовою завдяки тривалому досвіду роботи в галузі та перманентному характеру здійснення дослідницької діяльності з проблематизованих питань. Своєю чергою, це дасть змогу для центральних органів влади уникнути тривалих пошуків з підбору релевантної експертної групи та значно скоротити термін проведення досліджень.

Також цікавою ідеєю щодо забезпечення диференціації джерел фінансування університетів, яка є досить поширеною серед зарубіжного освітнього товариства, є розробка з місцевими органами державної влади спільних проєктів, необхідних для задоволення потреб кожного окремого міста. Насамперед, пропонуємо звернути увагу на рівень залучення цього типу стейкхолдерів до процесу фінансового забезпечення закладів вищої освіти в Україні. Станом на 2021 рік більшість здобувачів (56,8%) оплачують навчання власним коштом (за рахунок коштів фізичних осіб), питома ж вага здобувачів, навчання яких відбувається за рахунок державного бюджету, становить 42,3% відповідно [4].

Своєю чергою, питома вага участі бізнесу (юридичних осіб) у фінансовому забезпеченні діяльності вітчизняних закладів вищої освіти (компенсація вартості навчання здобувачів) становить 0,13 відсоткової позиції (навчання 1 70 осіб фінансують за рахунок коштів зазначених стейкхолдерів), а фінансові надходження від місцевих бюджетів до бюджетів закладів університетського сектору України загалом становлять 0,86 відсоткового пункту відповідно (навчання 10 926 осіб покривають відповідні надходження з місцевих бюджетів) [4]. Такі показники участі демонструють критично низькі значення і засвідчують відсутність залученості таких потужних джерел фінансового забезпечення, як місцеві органи влади й агенти бізнес-середовища, якими доволі активно послуговуються європейські колеги у сфері вищої освіти.

Для активізації та пошвавлення рівня фінансової участі місцевих органів влади необхідно розробити відповідні напрями перспективної співпраці, а також забезпечити проведення заходів відповідної управлінської політики щодо здійснення науково-творчої проєктної діяльності закладів вищої освіти. Митці та науково-педагогічний склад, дослідники й колектив здобувачів зможуть під замовлення відповідних державних структур міського, районного та обласного рівнів розробити та реалізувати актуальні мистецькі проєкти. Прикладом такої співпраці може стати створення нових і реставрація наявних вуличних артоб'єктів (муралів, скульптур, фонтанів), провадження мистецькими закладами вищої освіти концертно-творчої діяльності відповідно до потреб стейкхолдерів. Реалізація такої проєктної діяльності не лише забезпечить додаткові надходження до локальних бюджетів університетів, а й забезпечить духовне та культурне збагачення міст і регіонів України загалом, а також надасть змогу здо-

бувачам реалізувати свої теоретичні здобутки на практиці, удосконалити свої прикладні уміння та навички.

Наступним вектором поглиблення участі є всебічне залучення агентів бізнес-середовища до фінансування закладів вищої освіти мистецького профілю. На сучасному етапі суспільного розвитку освітнім менеджерам украї важливо зрозуміти розширену роль бізнесу в суспільстві та необхідність всебічної інтеграції бізнесового й освітнього середовищ з метою отримання синергетичного ефекту для розвитку вітчизняної економіки. Варто відзначити зростаючий вплив бізнес-середовища на суспільні процеси сучасності, зокрема, приватні корпорації починають виступати довіреними особами суспільства. Л. Фінк, генеральний директор глобального інвестиційного агента BlackRock, що обслуговує європейський ринок з 200 року, у своїй доповіді зазначає про зростання громадських очікувань відносно діяльності бізнес-агентів, тобто сучасне суспільство вимагає від підприємств активної участі в реалізації соціальних програм і переорієнтації їхньої діяльності відповідно до сучасних соціальних цілей і викликів трансформованого суспільства [12].

Відмітимо позитивні зрушення центральних органів влади України щодо проведення відповідної управлінської політики з поглиблення рівня інтеграції вітчизняного освітнього та бізнес-середовища. Відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки [6], у структурі вітчизняних закладів вищої освіти держава підтверджує свої наміри забезпечувати всебічну підтримку ініціатив локальних менеджерів щодо відкриття сучасних стартап-центрів, бізнес-інкубаторів і виробничих підрозділів. Зі своєї сторони менеджери освітніх закладів галузевого спрямування можуть пропонувати мікрокредитивні освітні програми як для власних студентів, так і для зовнішніх споживачів. Такі державні ініціативи важливо перейняти й для мистецьких освітніх інституцій відомчого підпорядкування Міністерства культури та інформаційної політики України, для яких відсутня на національному рівні аналогічна стратегія розвитку на теперішньому етапі розвитку вітчизняної системи вищої освіти.

Варто також наголосити на важливості співпраці університетів і бізнесу для інновацій та освіти (*University-Business Cooperation – UBC*), яку широко визнає міжнародна спільнота і яка набуває все більшого значення. Сучасні політичні лідери всіх рівнів досить часто наголошують на важливості міцних взаємовідносин між бізнес-середовищем і системою вищої освіти як засобом підвищення економічної активності, інвестуючи значні суми коштів для заохочення цієї діяльності [13]. У загальноєвропейській площині підвищення інновацій і можливості працевлаштування здобувачів є ключовими темами програми «Горизонт 2020» (Horizon 2020), системи планування Європейської Комісії, у центрі уваги якої є співпраця між закладами вищої освіти й бізнес-агентами. У цьому контексті Європейська Комісія здійснила цільове фінансування дослідження стану співпраці університетського сектору та представників бізнесу ЄС (*State of European UBC*), намагаючись визначити статус-кво.

Організація цієї стратегічно важливої співпраці менеджменту університетів і представників бізнесу може бути реалізована в різних формах практичної діяльності. Насамперед, керівництво університетів, завдяки наявності потужного науково-педагогічного потенціалу, може виступати з пропозицією щодо індивідуальної розробки короткотривалих навчальних курсів, майстер-класів, тренінгів (*workshop*) з метою підвищення кваліфікації персоналу певної бізнес-структури мистецької галузі, забезпечивши відповідність цього освітнього продукту її індивідуальним потребам. Також мистецькі заклади вищої освіти можуть реалізовувати ці проекти й для більш широкого кола замовників, які не мають на меті здійснювати безпосередню творчу діяльність, шляхом позиціонування освітнього продукту як ефективного інструменту підвищення корпоративної культури (*afterwork-activities*).

Варто також зупинитися на такому джерелі додаткового фінансування як участь науково-педагогічного персоналу вітчизняних освітніх закладів мистецького спрямування в грантовій діяльності. У своєму зверненні вітчизняні освітні експерти профільного Міністерства зазначають, що вітчизняний уряд планує задовільнити вимоги міжнародного товариства щодо виконання відповідних міжнародних процедур для подальшого підписання Угоди про приєднання до дев'ятої рамкової програми ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» [7]. Міністр освіти С. Шкарлет наголошує на отриманні значних потенційних переваг для вітчизняного освітнього та наукового простору завдяки участі України в цій програмі, оскільки вона забезпечить якісно нові можливості для реалізації науково-дослідної діяльності й інновацій, що чинитиме позитивний ефект на розвиток економіки.

Відповідно до Стратегії розвитку вищої освіти [6], вітчизняна система вищої освіти відкрита до міжнародного співробітництва, а держава сприяє залученню здобувачів до навчання в Україні, іноземних викладачів – до праці у вітчизняних університетах, гарантує безпечні умови навчання, просування кращих закладів у світовому освітньому та науковому просторі. Реалізація зазначених вище перспективних векторів із диверсифікації фінансування діяльності закладів вищої освіти мистецького профілю шляхом реалізації відповідної дослідницької, науково-творчої та навчальної діяльності не лише забезпечить вагомими фінансовими перевагами для відповідних установ, а й зменшить їх тотальну залежність від рівня державного фінансування і слугуватиме зростанню дослідницької активності.

Аналізуючи кадрову підсистему функціонального забезпечення механізму управління, вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що саме кадровий потенціал кожного закладу виступає рушійною силою до трансформаційних змін механізму управління системою вищої освіти України загалом. Нові прогресивні підходи, інноваційні ідеї та управлінські рішення стимулюють розвиток освітніх інституцій і наближають їх до тих стандартів, відповідно до яких провадять свою діяльність провідні заклади вищої освіти міжнародної співдружності.

Утім ключові аспекти управління у вітчизняному секторі вищої освіти значно відрізняються від європейських, про що свідчать загальні показники їхньої діяльності та позиції в міжнародних рейтингах. Зокрема, невідповідний рівень фінансування освітніх закладів їх реальним потребам здійснює негативний вплив на функціонування кадрової підсистеми університетів. Так, необхідно звернути увагу на публікаційну діяльність науково-педагогічного складу, оскільки вона чинить значний вплив на роботу закладів вищої освіти. Уже сьогодні, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» [5], експерти враховують під час підрахунку загального обсягу фінансування позицію закладу вищої освіти в таких міжнародних рейтингах, як: *QS World University Rankings*, *The Times Higher Education World University Rankings*, *Academic Ranking of World Universities – World Top 500 Universities*. На рейтингові показники впливає публікаційна активність кадрового складу та представлення їх доробку в міжнародних наукометричних базах.

Низькі рейтингові позиції вітчизняних закладів вищої освіти можна частково пояснити високою вартістю публікацій у періодичних виданнях, що індексуються в цих наукометричних базах, а також відсутністю державної підтримки з фінансового покриття цієї статті витрат. Середня вартість публікації в періодичних виданнях України, що індексуються в наукометричних базах *Scopus* і *Web of Science*, може варіювати в межах від 250 до 500 євро і значно перевищує індикатор мінімальної місячної заробітної плати по Україні, яка станом на 1 січня 2021 року становила 6 000 грн, 173 євро відповідно [3]. Із практики європейських колег покриття фінансових витрат, зумовлених публікаційною діяльністю, забезпечують відповідні фінансові ресурси бюджетів дослідницьких проєктів і програм, у межах яких здійснюють дослідження. Тому стимулювання участі закладів вищої освіти в міжнародній грантовій діяльності також надасть кадровому складу додаткові фінансові можливості для посилення публікаційної активності та розширення мережі професійних контактів.

Наступною перепоною в забезпеченні високого рівня публікаційної активності є недостатній рівень мовних компетенцій науково-педагогічного складу вітчизняних університетів. Зокрема, варто сказати, що фінансова відповідальність за отримання відповідних мовних компетенцій міжнародного рівня B2, як того вимагає чинне законодавство, повністю перебуває у сфері персональної відповідальності працівника та покривається його власними фінансовими ресурсами, хоча вартість таких послуг також є критично високою порівняно із середнім рівнем оплати праці працівників у сфері вищої освіти. Тому менеджерам варто звернути увагу на наявний кадровий потенціал власного освітнього закладу у сфері надання відповідних освітніх послуг філологічного спрямування з метою підвищення мовних компетенцій персоналу.

З аналізу та визначення векторів перспективного розвитку кадрової підсистеми виникає необхідність у подальшому розгляді матері-

ально-технічної підсистеми функціонування організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти. Так, варто врахувати при розробці відповідної управлінської політики той факт, що значний вплив на ефективність діяльності освітньої установи та безпосередньо персоналу здійснює стан робочого середовища та наявність відповідних сприятливих умов праці. Зокрема, у вітчизняних освітніх закладах існує проблема із забезпечення всіх представників професорсько-викладацького складу індивідуальними засобами зв'язку (телефон, персональний комп'ютер) і програмним забезпеченням відповідно до особливих потреб працівників та специфіки здійснення їхньої професійної діяльності. Цілком очевидно, що обсяги фінансових затрат на такі потреби є доволі значними і їхнє забезпечення з основного фонду бюджету закладу вищої освіти не є реалістичним. Однак, завдяки сприянню диверсифікації джерел фінансування закладів вищої освіти в майбутньому, забезпечення цих витрат стає можливим через використання додаткових фінансових надходжень від сторонніх фондів стейкхолдерів.

Аналізуючи матеріально-технічний фонд університетів, відзначимо потужний матеріально-технічний фонд вітчизняних освітніх закладів мистецького спрямування, утім здебільшого наявні обладнання та приміщення перейшли в спадок від радянських інституцій і не відповідають фізично й морально сучасним потребам освітян. Ці фактори чинять негативний вплив на якість надання освітніх послуг, а також перешкоджають продукуванню нових творчих доробків мистецької еліти. Здобувачі мистецької вищої освіти змушені забезпечувати за власний рахунок матеріали для занять прикладного характеру, що мають на меті формування практичних навичок у мистецтві скульптури, живопису тощо. Також науково-педагогічний персонал повинен модернізуватись і проходити курси підвищення кваліфікації відповідно до викликів мистецької сучасності, а тому менеджмент має забезпечити належну фінансову й інформаційну підтримку.

Наступним етапом варто розглянути науково-інноваційну підсистему забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму управління закладами вищої освіти. Так, у контексті наукової складової забезпечення функціонування університетів, насамперед, варто звернутися до важливого документа національного значення – Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки [6], відповідно до основних положень якої пріоритетне місце відведено саме розвитку науково-дослідних інститутів і підтримці мистецьких наукових шкіл. Отже, вітчизняні університети, інститути, академії галузевого спрямування мають забезпечувати підготовку за декількома спорідненими групами спеціальностей з урахуванням специфіки галузі знань, ґрунтовну підготовку, набуття компетентностей, необхідних для практичної діяльності та саморозвитку в певному науковому напрямі. За таких умов заклад вищої освіти галузевого спрямування (зокрема мистецького) виступатиме головним провайдером інновацій, прикладних наукових розробок для потреб державного та приватного секторів, а також активно залучатиме здобувачів до розробки й запровадження нових технологій і

методів. Однак лише ухвалити відповідну Стратегію недостатньо, потрібно розробити поетапні відповідні заходи як зі сторони центральних органів державної влади, так і менеджменту університетів.

Також варто звернути увагу менеджерів і всіх зацікавлених сторін цього управлінського процесу на недостатній рівень забезпечення доступу науково-педагогічного складу до міжнародних наукометричних баз, оскільки виконання цих управлінських дій теж потребує чималих фінансових ресурсів. Для вирішення цієї проблеми вважаємо за необхідне звернутися до досвіду керівників університетів європейського простору, які намагаються власними силами, завдяки надходженням до спеціального фонду бюджету освітніх установ, забезпечити доступ науковців до провідних наукометричних баз. Тому покриття ресурсного забезпечення фінансового характеру, які необхідні для забезпечення доступу до більшої кількості наукометричних баз, виступає потужним додатковим стимулом для керівництва з посилення міжнародної співпраці закладів освіти з усіма зацікавленими сторонами.

За сучасних умов тотальної інформатизації всіх сфер життєдіяльності суспільства особливо важливе місце в забезпеченні сталого розвитку закладів вищої освіти мистецького спрямування посідає інформаційно-цифрова підсистема функціонального забезпечення. Вдалою ілюстрацією таких змін є послідовне інтенсивне скорочення часового проміжку, за якого обсяг знань збільшується удвічі: з 1900 року – за 50 років, з 1950 – за 10 років, з 1970 – кожні 5 років, з 1990 – щорічно, а нині відповідні галопуючі темпи оновлення інформації та знань взагалі складно оцінити [1].

Вважаємо за доцільне звернутись до тез доповіді «Ось як нові технології можуть назавжди покращити освіту», що представив увазі міжнародної спільноти на Світовому економічному форумі дослідник М. Еспосіто [11] – головний спеціаліст з навчальних технологій у міжнародній компанії *Nexus Frontier Tech*. У виступі науковець зазначив, що в сучасну епоху машинної меритократії традиційні системи навчання та освіти повинні бути трансформовані відповідно до реальності майбутнього. Відповідно самоосвіта вдома вже є реальністю та активно впроваджується в освітню практику за допомогою таких всесвітньовідомих цифрових інструментів, як *Khan Academy*, *Coursera*, *TED*, *Wikipedia* та *YouTube*.

Передусім, сучасний заклад вищої освіти потребує вчасного реагування на виклики модернізованого ринку послуг, зокрема освітнього характеру, а тому варто звернути увагу управлінців на розвиток потужного сектору – дистанційного навчання. Криза соціальних контактів, зумовлена всеохопною пандемією, ставить нові вимоги перед менеджерами, а тому вироблення напрямів ефективного використання диджиталізації в оптимізації організаційних структур є необхідною умовою сучасного ринкового середовища. Однак з урахуванням специфіки мистецької освіти й особливостей організаційного процесу навчальної та творчої діяльності здобувачів мистецького профілю варто зупинити фокус управлінців на доволі високому рівні складності адаптації зазначеного виду освітніх процесів до дистанційної форми навчання. Уникнути диджиталізації за наявних

умов глобалізаційних перетворень неможливо, а тому менеджмент університетів має розробити відповідні специфічні алгоритми управління. Влучним є припущення П. Коуела [9], дослідника британського Університету Стерлінга, який виділяє п'ять глобальних нових змін, внесених до системи освіти світовою пандемією COVID-19, які залишаться характерними для системи вищої освіти й після нормалізації світового суспільного та економічного середовищ. Серед них ключове місце відведене саме більш широкому й інтенсивному впровадженню і використанню цифрових ресурсів у забезпеченні управлінського процесу освітніх послуг.

Усі зазначені вище пріоритетні вектори стратегічних змін щодо диверсифікації джерел фінансового забезпечення функціонування вітчизняних закладів вищої освіти, розробка відповідних алгоритмів з покращення матеріально-технічного забезпечення та нарощення кадрового потенціалу, зміцнення його науково-інноваційної підсистеми забезпечення діяльності, а також активне використання в управлінських процесах прогресивних інформаційно-цифрових технологій потребують відповідної підтримки центральних і місцевих органів державної влади шляхом удосконалення наявних і розробки якісно нових нормативно-правових основ забезпечення ефективного функціонування мистецьких освітніх закладів.

Доречно відзначити, що вітчизняний уряд робить активні спроби щодо приведення у відповідність до європейських стандартів вітчизняної законодавчої бази стосовно функціонування закладів вищої освіти, однак темпи реалізації цього процесу реформування сповільнені через несприятливе геополітичне становище країни, загострення воєнного конфлікту на Сході, а також пандеміологічну ситуацію у світі. Усе ж до позитивних зрушень щодо цього питання варто віднести не лише ухвалення Стратегії розвитку вищої освіти на 2021–2031 роки [6], а й розробку низки інноваційно орієнтованих законопроектів, серед яких вагоме місце посідає документ «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання діяльності у сфері трансферу технологій», який розробили експерти профільного міністерства, схвалили 20 січня 2021 року на засіданні Уряду й передали далі для затвердження.

У підсумку саме активні дії зі сторони центральних органів державної влади, налагодження активної співпраці з місцевими органами влади та представниками бізнес-середовища, а також інтенсивне продукування локальними менеджерами закладів вищої освіти інноваційних управлінських рішень сприятимуть усебічній розбудові вітчизняної мережі закладів вищої освіти мистецького спрямування, що чинитиме значний позитивний вплив на трансформацію сучасного суспільства та галузь мистецтва.

Висновки. На основі системного підходу до організаційної побудови представлено заклад вищої освіти мистецького профілю як систему взаємопов'язаних структурних елементів, які по-різному реагують на трансформації сучасного середовища та сміливі виклики суспільства. Визначено ключові підсистеми функціонального забезпечення: матеріально-технічну, кадрову, фінансово-інвестиційну, нормативно-правову, інформаційно-цифрову та науково-інноваційну,

ідентифіковано слабкі сторони в їх реалізації і представлено ймовірні альтернативні рішення щодо вирішення протиріч. Узагальнення досвіду зарубіжних колег дало змогу визначити перспективні шляхи залучення додаткових фінансових ресурсів до спеціального фонду бюджету мистецьких закладів вищої освіти, що сприятиме їх економічному добробуту. Представлено практичні приклади реалізації управлінських рішень іноземних менеджерів університетів та обґрунтовано доцільність їх апробації для України.

Список використаної літератури

1. Газалиев А., Пак Ю. Инновационный потенциал высшей школы в контексте глобализации образования. *Вестник высшей школы «Alma Mater»*. 2016. № 2. С. –22.
2. Мартинишин Я., Комар В. Системний підхід в управлінні корпораціями в сфері культури. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. –39.
3. Мінімальна заробітна плата в Україні / Міністерство фінансів України, 2021. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (дата звернення: 06.05.2021).
4. Підготовка фахівців у ЗВО на початок 2019/20 навчального року за галузями знань відповідно до Переліку 2015 року : статистичний бюлетень / Державна служба статистики України, 2020. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2021).
5. Постанова № 1146 «Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності» / Кабінет Міністрів України, 2019. URL: –<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.05.2021).
6. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. / Міністерство освіти і науки України, 2020. URL: http://osvita.ua/doc/files/news/768/76871/STRATENIYA_ROZVYTKU_VYSHCHOYI_OSVITY_V_U.pdf (дата звернення: 06.05.2021).
7. Триває підготовка до переговорів щодо участі України у рамковій програмі ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» / Міністерство освіти і науки України, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/trivaye-pidgotovka-doperegovoriv-shodo-uchastiukrayini-u-ramkovij-programi-yes-zdoslidzhen-ta-innovacij-gorizont-yevropa> (дата звернення: 06.05.2021).
8. Уряд схвалив законопроект щодо стимулювання діяльності вчених у ЗВО та наукових установах / *Урядовий портал*, 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-uhvaliv-zakonoprojekt-shchodo-stimulyuvannya-diyalnostivchenih-u-zvo-ta-naukovih-ustanovah-sergij-shkarlet> (дата звернення: 06.05.2021).
9. Cowel P. COVID-19 has transformed education – here are the 5 innovations we should keep. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/covid-19-pandemic-higher-education-online-resources-students-lecturers-learning-teaching/> (дата звернення: 06.05.2021).
10. Education at a Glance 2020: OECD indicators / Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris : OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/69096873-en> (дата звернення: 06.05.2021).
11. Esposito M. This is how new technologies could improve education forever. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/03/education-catapult> (дата звернення: 06.05.2021).

12. Haanaes Kn. How universities must adapt to train future leaders? *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/higher-education-leadership/> (дата звернення: 06.05.2021).

13. University Business Cooperation / European Commission. URL: https://ec.europa.eu/education/policies/innovation-in-education/university-businesscooperation_en (дата звернення: 06.05.2021).

References

1. Gazaliev A., Pak Yu. (2016) Innovatsionnyy potentsial vysshey shkoly v kontekste globalizatsii obrazovaniya [The innovative potential of higher education in the context of the globalization of education]. *Higher school bulletin «Alma Mater»*, no. 2, pp. 16–22 (in Russian).

2. State Statistics Service of Ukraine (2020) *Pidghotovka fakhivciv u ZVO na pochatok 2019/20 navchalnogo roku za ghaluzjamy znanj vidpovidno do Pereliku 2015 roku : statystychnyj bjuletenj* [Training of specialists in higher education institutions at the beginning of the 2019/20 academic year by fields of knowledge according to the 2015 List: statistical bulletin.]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 06 May 2021) (in Ukrainian).

3. The Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019) *Postanova № 1146 «Pro rozpodil vydatkiv derzhavnogo bjudzhetu mizh zakladamy vyshhoji osvity na osnovi pokaznykiv jikh osvितnjoji, naukoivoji ta mizhnarodnoji dijalnosti»* [Resolution № 1146 «On the distribution of state budget expenditures between higher education institutions based on indicators of their educational, scientific and international activities»]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1146-2019-%D0%BF#Text> (accessed 06 May 2021) (in Ukrainian).

4. Martynyshyn Ya., Komar V. (2015) A systematic approach to corporate governance in the field of culture [Systemnyj pidkhid v upravlinni korporacijamy u sferi kuljturny]. *Economics and culture management*, no. 1, pp. 29–39 (in Ukrainian).

5. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2021) *Preparations are underway for negotiations on Ukraine's participation in the EU Framework Program for Research and Innovation «Horizon Europu»* [Tryvaje pidghotovka do peregovoriv shhodo uchasti Ukrajiny u ramkovij prohrami JeS z doslidzhenj ta innovacij «Ghorizont Jevropa»]. Available at: <https://mon.gov.ua/ua/news/trivaje-pidgotovka-do-peregovoriv-shhodo-uchastiukrayini-u-ramkovij-programi-yes-zdoslidzhen-ta-innovacij-gorizont-yevropa> (accessed 06 May 2021) (in Ukrainian).

6. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2020) *Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031 years* [Strateghija rozvytku vyshhoji osvity v Ukrainini 2021–2031 rr.]. Available at: http://osvita.ua/doc/files/news/768/76871/STRATEHIYA_ROZVYTKU_VYSHCHOYI_OSVITY_V_U.pdf (accessed 06 May 2021) (in Ukrainian).

7. Ministry of Finance of Ukraine. (2021) *The minimum wage in Ukraine* [Minimaljna zarobitna plata v Ukraini]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/> (accessed 06 May 2021) (in Ukrainian).

8. *Government portal*. (2021) *Uряд shkvalyv zakonoproekt shhodo stymuljuvannja dijalnosti vchenykh u zakladakh vyshhoji osvity ta naukovykh ustanovakh* [The government has approved a bill to stimulate the activities of scientists in higher education and research institutions]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-uhvaliv-zakonoproekt-shhodo-stimulyuvannya->

diyalmosti-vchenih-u-zvo-ta-naukovih-ustanovah-sergij-shkarlet (accessed 06 May 2021) (in Ukrainian).

9. Cowel P. (2021) COVID-19 has transformed education – here are the 5 innovations we should keep. *World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/covid-19-pandemic-higher-education-online-resources-students-lecturers-learning-teaching/> (accessed 06 May 2021).

10. Esposito M. (2018) This is how new technologies could improve education forever. *World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/03/education-catapult> (accessed 06 May 2021).

11. European Commission. (2021) *University Business Cooperation*. Available at: https://ec.europa.eu/education/policies/innovation-in-education/university-business-cooperation_en (accessed 06 May 2021).

12. Haanaes Kn. (2020) How universities must adapt to train future leaders? *World Economic Forum*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/01/higher-education-leadership/> (accessed 06 May 2021).

13. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020) *Education at a Glance 2020: OECD indicators*. Paris : OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/69096873-en> (accessed 06 May 2021).